

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
KL360E

Navn på kandidat:
Håvar Bjørsvik

*Felles situasjonsbevissthet
Forsvarets rolle og bidrag*

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 76 (65)

Sammendrag

Samarbeidet mellom Forsvaret og andre etater med ansvar for håndtering av hendelser, episoder og kriser i det maritime domenet i nordområdene er i dag etablert på flere plan og hvor en betydelig del er deling av situasjonsbildet. Dette utgjør igjen en stor del av forutsetningen for felles situasjonsbevissthet og således en forutsetning for å kunne reagere rettidig og med adekvate ressurser, både i forhold til søk og redning, men også i forhold til å berge verdier, forhindre forurensning og ivaretagelse av nasjonale ressurser.

I oppgaven ser jeg på hvordan Forsvarets bidrag til arbeidet mot felles situasjonsbevissthet fungerer i dag, hvordan dette utvikles og kan utvikles videre, samt hvordan Forsvaret som den nasjonale største ressurseieren i det maritime domenet forvalter sine overvåkingsressurser i fredstid til det beste for nasjonen som helhet.

Disse forholdene analyseres og ses i sammenheng med teori som omhandler situasjonsforståelse inkludert styring og ledelse eller i Forsvarets termer; kommando og kontroll, improvisasjon, kommunikasjon og mentale modeller, samt teori om High Reliability Organizations (HRO). Jeg vil også komme inn på forhold som går på samvirke, spesielt knyttet opp mot teknologiske muligheter og begrensninger.

Det jeg ønsker å oppnå er en bedre forståelse for hva felles situasjonsforståelse faktisk innebærer, hva som må ligge til grunn for at dette skal oppnås og forbedres, samt forståelse for noen faktorer som sier noe om hvordan vi kan utvikle den felles situasjonsforståelsen.

Mange faktorer spiller inn på den felles situasjonsforståelse, slik som endringer i prosedyrer etter flere etaters stadige omorganiseringer, menneskelige relasjoner og tillit, muligheter for informasjonsdeling og informasjonsutveksling, begrensninger i mulighetene som følge av graderingsnivå, klareringer og både muligheter og begrensninger som hele tiden følger av tilgjengelig teknologi.

I konklusjonen viser jeg til at økt og felles forståelse for innholdet i begrepet ”felles situasjonsbevissthet“ i alle ledd og tverretattlig, økte samvirke gjennom trening og øving, utvikling av den kontinuerlige forståelse for normalsituasjonen, samt de nødvendige tekniske forutsetninger kan være faktorer som bedrer vår evne til felles situasjonsforståelse og dermed også vår evne til å håndtere hendelser, episoder og kriser.

Forord

Gjennom dette arbeidet har jeg fått muligheten til å undersøke i hvilken grad overvåkning og etterretning kan bidra til å etablere et situasjonsbilde og en situasjonsforståelse som Forsvaret kan dele med andre organer i samfunnet for å på en bedre måte være i stand til i felleskap og håndtere oppdukkende hendelser, episoder og kriser.

Dette vil i noe grad definere den evne Forsvaret har til å støtte det sivile samfunn i forhold til de fredstidsoppgaver Forsvaret er tillagt, spesielt i forhold til å bidra til økt trygghet for alle som opererer i det maritime domenet i nordområdene.

Før vi går videre til selve oppgaven vil jeg benytte anledningen til å rette en stor takk til min veileder Bjørn Olav Knutsen for svært gode og verdifulle tilbakemeldinger og bidrag som har hjulpet meg inn på riktig spor mange ganger når jeg har vært usikker.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke min kjære samboer, mine barn og min mor, som har møtt meg med utelukkende forståelse og støtte i en hektisk hverdag under studietiden og stilt hytte og hus til disposisjon for uforstyrret arbeide.

Til slutt vil jeg takke min arbeidsgiver, Forsvarets Operative Hovedkvarter, som har gitt meg både permisjon og også tilrettelagt arbeidet slik at det har vært mulig for meg å gjennomføre studiet.

“Civilization advances by extending the number of important operations which we can perform without thinking of them” (Alfred North Whitehead)

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	iv
Liste over figurer.....	v
Liste over forkortelser.....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Bakgrunn.....	2
1.3 Tema.....	3
1.4 Avgrensning.....	4
1.5 Definisjoner.....	4
2 Forsvaret og det sivile samfunn.....	7
2.1 Totalforsvarskonseptet.....	7
2.2 Forsvarets Operative Hovedkvarter.....	8
2.3 Taktiske kommandoer.....	9
2.4 Andre etater.....	11
2.5 Oppsummering.....	12
3. Metodisk tilnærming.....	13
3.1 Oppgaven.....	13
3.2 Forskningsdesign.....	15
3.3 Intervjuguide og dybdeintervju.....	16
3.4 Transkribering, koding og kategorisering.....	18
4. Teori.....	19
4.1 Situasjonsbevissthet.....	20
4.2 Persepsjon og mentale modeller.....	25
4.2 High Reliability/Risk Organizations (HRO).....	28
4.2.1 Anticipation/Forventinger.....	28
4.2.2 Containment/Håndtering.....	29
4.3 Improvisasjon.....	30
5. Spørreundersøkelser - Empirikategorisering.....	33
5.1 Situasjonsbevissthet – etablering og distribusjon.....	33
5.2 Kunnskap og erfaring.....	35
5.3 Organisatoriske forhold.....	37
5.4 Teknologi.....	38
5.5 Relasjoner og tillit.....	39
6. Analyse.....	40
6.1 Situasjonsbevissthet og mentale modeller - persepsjon.....	40
6.2 HRO – High Reliability Organizations.....	45
6.2.1 Anticipation - Forventing.....	46
6.2.2 Containment - Håndtering.....	48
6.3 Improvisasjon.....	50
7. Drøfting.....	52
7.1 Sivil-militært samarbeid.....	52
7.1.1 Delkonklusjon.....	54
7.2 Forutsetninger for felles SA.....	54
7.2.1 Delkonklusjon.....	57
7.3 Samhandling og samfunnssikkerhet.....	57
7.3.1 Delkonklusjon.....	59
8. Konklusjon og perspektivering.....	60
9. Litteraturliste.....	62
Vedlegg.....	I

Liste over figurer

Figur 1 – FFOD, 2014, Kommandonivå /PBS 1, 2011, Kommandoforhold	7
Figur 2 – Situasjonsbevissthet, 3 steg FFOD 2007:95 / Endsley High-level model SA	20
Figur 3 – Situational Awareness, dynamic decision making Endsley 1995,2012	22
Figur 4 – Endsley and Jones, Team SA	23
Figur 5 - Domenemodellen, FFOD 2007	26

Liste over forkortelser

FOH	Forsvarets Operative Hovedkvarter
SA	Situation Awareness – på norsk; Situasjonsforståelse
HRO	High Reliability Organizations/høypålitelige organisasjoner
HRS	Hovedredningsentralen
HV	Heimevernet
KV	Kystvakten
NorTG	Norwegian Task Group (Marinen)
JOC	Joint Operations Center
OS	Overvåkingssenteret
LDKN	Landsdelskommando Nord-Norge
FOHK	Fellesoperativt Hovedkvarter
MPA	Maritime Patrol Aircraft
OSC	On Scene Coordinator/Commander
SAR	Search And Rescue
DO/VO	Duty Officer/Vakthavende Offiser
Kgl.res.	Kongelig resolusjon
St.Prp	Stortingsproposisjon
JD	Justisdepartementet
FD	Forsvarsdepartementet
SD	Samferdselsdepartementet (Kystverket)
VTS	Vessel Traffic Services
AIS	Automatic Identification System
LRIT	Long Range Identification and Tracking
SAR	Syntetic Aperture Radar
JISR	Joint Intelligence (Information) Surveillance and reconnaissance
BSTKV	Beslutningsstøtte Kystvakt
SSNN	Safe Sea Net Norway
BW	Barents Watch

1. Innledning

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å bidra til innsikt i på hvilken måte og i hvilken grad etablering og distribusjon av situasjonsbevissthet fra Forsvaret kan bidra til vellykket ledelse av episoder, hendelser og kriser for de offentlige etater som har ansvar innenfor dette domenet, spesielt rettet mot redningstjeneste og hendelser i det maritime domenet i nordområdene.

Jeg er av den oppfatning at dette kan være nyttig for både Forsvaret og de andre etater, samt andre som har interesse i begrepet ”felles situasjonsbevissthet”. Det gjelder også betydningen av situasjonsbevissthet som beslutningsgrunnlag og samvirke relatert til dette mellom offentlige etater med ansvar innenfor håndtering av hendelser, episoder og kriser.

Sett i forhold til operativ støtte til det sivile samfunn i en samfunnssikkerhetskontekst, er samhandling som fremmer felles situasjonsbevissthet kanskje den viktigste brikken. Det er dette som gjør etatene i stand til å håndtere den situasjonen en står ovenfor i felleskap, med de ressurser en har tilgjengelig og med best mulig resultat. Samhandling mellom Forsvaret og andre etater vil derfor være sentralt i oppgaven.

1.1 Problemstilling

Hovedproblemstilling:

Hvilke muligheter og utfordringer eksisterer i forhold til tidsriktig, nøyaktig og relevant etablering og distribusjon av situasjonsbevissthet fra Forsvarets Operative Hovedkvarter til etater med ansvar for ledelse av episoder, hendelser og kriser i det maritime domenet i nordområdene?

Delproblemstilling:

Hva kjennetegner det sivil-militære samarbeidet relatert til felles situasjonsbevissthet?

Delproblemstilling:

Hvilke forutsetninger må være oppfylt for å kunne etablere felles situasjonsbevissthet?

Delproblemstilling:

Hvordan påvirker økt fokus på samhandling og samfunnssikkerhet etablering og distribusjon av situasjonsbevissthet?

For å kunne besvare problemstillingen må jeg se nærmere på Forsvarets forhold til og plass i samfunnet og forholdet til andre offentlige organisasjoner. Jeg vil så langt som mulig holde meg innenfor den delen som er ansvarlig for og bidrar til produksjon av situasjonsbildet. Fimreite og Læg Reid (2004, 2005) hevder det er store utfordringer knyttet til samordning internt i staten og mellom offentlige organer. Videre peker samme forfattere (2011) på at ansvar innenfor samfunnssikkerhetsfeltet er fragmentert og at utfordringer oppstår i det problemene ikke er avgrenset av organisasjoners grenser og rammer.

Det at organisering for samfunnssikkerhet i de fleste tilfeller har skjedd som en reaksjon på allerede oppståtte hendelser og gjerne ikke sett i sammenheng, har medført usammenhengende politikk og mangel på planer for en enhetlig tilnærming til forebyggende samfunnssikkerhet. Tradisjonelt har det vært et spenningsområde mellom det militære og det sivile feltet innenfor samfunnssikkerhetsarbeidet og det nye totalforsvarskonseptet vil stille sivil-militært samarbeid ovenfor nye utfordringer (Fimreite et.al 2011). Det nye konseptet innebærer gjensidig støttet mellom sivile og militære i langt større grad gjennom hele krisespekteret fra fred til høyintensitet sikkerhetspolitisk krise. En betydelig del av samarbeidet og ofte en forutsetning for å kunne handle med adekvate midler innenfor rimelig tid er en god situasjonsbevissthet. Forsvaret med sine sensorer er i dag den nærmeste til å kunne etablere denne på et felles nivå for videre distribusjon til andre etater.

Med dette som bakteppe vil jeg forsøke å belyse forhold som kan være nyttige for å utvikle samhandlingen innen hendelse, episode og krisehåndtering ytterligere mellom de involverte etater.

“It is one of the commonest of mistakes to consider that the limit of our power of perception is also the limit of all there is to perceive” (C.W. Leadbeater)

1.2 Bakgrunn

Jeg har bakgrunn fra Sjøforsvaret og jobber i dag ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) på Reitan. Jeg har min utdannelse fra Krigsskolen og fra både Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), Universitetet i Tromsø og Nord Universitet. Jeg har i flere år jobbet med situasjonsforståelse ved å benytte overvåkingsressurser til å sammenstille et felles gjenkjent situasjonsbilde for nordområdene. Jeg har i tillegg vær delaktig i utvikling av verktøy på ugradert nivå i Forsvaret for bruk til å sammenstille informasjon som bidrag til

situasjonsbildet som kan deles med andre etater. I dag leder jeg arbeidet med analyse og situasjonsprediksjon for nordområdene med bakgrunn i de samme overvåkingsressursene.

Jeg er derfor i stor grad opptatt av hvordan Forsvaret benytter sine overvåkingsressurser til å skape en situasjonsforståelse som kan deles med andre etater med ansvar, spesielt i det maritime domenet, og slik bidra til å gjøre situasjonsforståelsen felles.

For at Situation Awareness (SA), på norsk situasjonsbevissthet, skal kunne bli felles må en del forutsetninger innfris. Her snakker vi om begreper som planlegging, doktrine, erfaring, evne, handlingsrom, improvisasjon, samhandling, teknologi etc. Alle disse forutsetter styring og ledelse, eller i militær terminologi; kommando og kontroll.

Forsvaret som den største sensoreieren for produksjon av situasjonsbildet i nordområdene må kontinuerlig forholde seg til andre samarbeidende organisasjoner hva gjelder etablering, vedlikehold og formidling av situasjonsbildet og situasjonsbevissthet på alle nivåer i organisasjonene. På denne måten kan en bidra til å vedlikeholde og utvikle samarbeid og forståelse og skape beste mulige forutsetninger for å håndtere episoder, hendelser og kriser i en nasjonal ramme.

1.3 Tema

Hvordan en oppstått hendelse håndteres og hvilket utfall den har, vil i de fleste tilfeller avhenge av at det blir tatt tidsriktige avgjørelser i den initiale fasen. Videre vil treningsnivå og kompetanse, evnen til improvisasjon tilpasset den spesifikke situasjonen og ikke minst en så god forståelse som mulig av den situasjonen en befinner seg i ofte være avgjørende. Det å kunne ta best mulige avgjørelser på et så tidlig stadium som mulig avhenger av flere forhold, men kanskje aller viktigst er den initiale forståelsen for situasjonen beslutningstakere besitter.

Forsvaret med sine kapasiteter vil ofte i det maritime domenet i nordområdene være en svært sentral bidragsyter til etablering av situasjonsbilder og kunnskap om både situasjon og enheter som opererer i området til enhver tid.

Denne oppgaven søker å sette fokus på hvordan situasjonsbildet og situasjonsbevissheten som kontinuerlig produseres/etableres ved FOH, distribueres med nytteverdi til andre etater, samt hvordan disse forholdene kan videreutvikles for å bedre kunne understøtte aksjoner, hendelser, episoder og kriser i det maritime domenet i nordområdet i en nasjonal ramme.

Hensikten er å se i hvilken grad Forsvarets strategiske målsetning gjennom de forsvarspolitiske målene angående støtte til det sivile samfunn er oppfylt på dette området (St.

Prp. 73 S (2011-2012) ”*Et forsvar for vår tid*”:14). Samt hvordan etablering og distribusjon kan utvikles for å bli mer tidsriktig, nøyaktig og relevant på veien mot målet som er felles situasjonsbevissthet (Endsley 2012).

1.4 Avgrensning

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å kun omhandle etableringen av situasjonsforståelse på operasjonelt nivå i Forsvaret og distribusjon av denne til de etater som har hovedansvar for håndteringen av hendelser, episoder og kriser i det maritime domene i nordområdene (Politi, HRS, Kystverket, Forvaret v/Kystvakten mfl.). Siden en del av bakgrunnsinformasjon kan være beskyttet under sikkerhetsloven vil jeg forsøke å være generell i noen beskrivelser som gjelder organisering og operative forhold ved FOH. Jeg vil derfor heller ikke omtale høyintensitets sikkerhetspolitiske kriser hvor beredskapstiltak, militære eller sivile, er iverksatt. I slike tilfeller vil Forsvaret gå fra å være den støttende til å bli den støttede organisasjonen. Dette vil være utfordrende å dekke tilfredsstillende i en ugradert oppgave. Jeg tar sikte på at disse avgrensningene ikke skal være degraderende for oppgaven, men påpeker dette slik at leser er kjent med problemstillingen.

1.5 Definisjoner

Jeg vil her forsøke å gi en oversikt over uttrykk og begreper som går igjen i oppgaven, slik at jeg så langt som mulig kan søke å gi alle lesere den samme forståelse.

Situasjonsforståelse:

Situational Awareness (SA) er begrepet brukt internasjonalt og av blant andre Mica Endsley som er en av autoritetene på dette området. Hun definerer SA som ” *the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future* ” (Endsley 1995:26). Direkte kan dette oversettes til norsk med situasjonsbevissthet. Forsvarets fellesoperative Doktrine (FFOD) beskriver situasjonsbevissthet som ” den tilstand hvor en person har både oversikt over og forståelse av en situasjon. Situasjonsbevissthet omfatter evne og mulighet til å oppfatte situasjonen, forstå den, utnytte den og eventuelt forutsi fremtidig utvikling” (FFOD 2007 S.174). Begrepet omfatter tre elementer: Situasjonsoppfattelse (bevisstgjøring på at noe skjer), situasjonsforståelse (bevisstgjøring på betydningen av at noe skjer) og situasjonsprediksjon (Evne til å gjenkjenne tidligere mønster og derfra si noe om utviklingstrekk) (FFOD 2007:95).

Jeg vil derfor benytte begrepet situasjonsbevissthet i oppgaven generelt og spesifisere i de tilfeller jeg omtaler bare deler av denne som benevnes som situasjonsoppfattelse, -forståelse eller -prediksjon.

Hendelse:

En hendelse vil være en situasjon som håndteres innenfor daglige operasjoner, med normal organisering og innenfor en organisasjons normale virke.

Episode:

En episode vil være en situasjon som eskalerer i forhold til hendelsesbegrepet men som ikke når helt opp til å kunne defineres som en krise. Slik kan en episode både håndteres innenfor daglige operasjoner, gjerne med kraftsamling i egen organisasjon, men kan også være av en slik art at en aktør ikke har ressurser for å håndtere denne alene slik at en episode kanskje må håndteres i samarbeid med andre aktører.

Krise:

”En krise kan defineres som en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til. Vanlig saksbehandling og problemløsning strekker derfor ikke til” (Weiseth & Kjeserud, 2007). Krisesituasjoner kjennetegnes ofte av en eller flere faktorer som at det vil foreligge en alvorlig trussel, det vil kunne være flere sammenfallende hendelser som i seg selv ikke er alvorlige nok til å defineres som en krise, men dersom disse skaper en kjedereaksjon vil det kunne defineres som en krise. Det vil ofte være høy usikkerhet med tanke på vurdering av situasjonen som igjen vil kunne gi redusert mulighet for kontroll og styring. En vil ha begrenset informasjon og det vil råde stor usikkerhet. Situasjonen vil raskt kunne eskalere og en vil ofte befinne seg i tidsnød (Weiseth & Kjeserud, 2007).

Det kan ofte være vanskelig å skille begrepene og definere en situasjon innenfor hendelse, episode eller krise før situasjonen er avklart og inntoget av nye og eskalerende momenter er under kontroll. (FFOD 2014)

Nordområdene:

I regjeringens nordområdestrategi fra 2006 defineres nordområdene som: *“Nordområdene favner vidt i så vel geografisk som politisk forstand. Geografisk omfatter dette land og havområder, inkludert øyer og øygrupper, som strekker seg nord over fra Sør-Helgeland og østover fra Grønlandshavet til Barents havet og Petsjorahavet”*. Jeg vil i det videre i

oppgaven forholde meg til nordområdene i henhold til denne definisjonen, men avgrenset av FOH ansvarsområde (vedlegg 1)

Det maritime domenet:

Det maritime domenet omfatter alle virksomheter og aktivitet som foregår på, over eller under havoverflaten og også i nær tilknytning til maritim aktivitet når denne skjer nært eller på land som for eksempel i havner. Dette inkluderer også områder som tider av året er tilfrosset med havis og alle områder i tilknytning til alle øyer i norsk ansvarsområde i nordområdene. Dette utelukker all aktivitet, i hovedsak, på fastlandet i Norge.

Kapasiteter og ressurser:

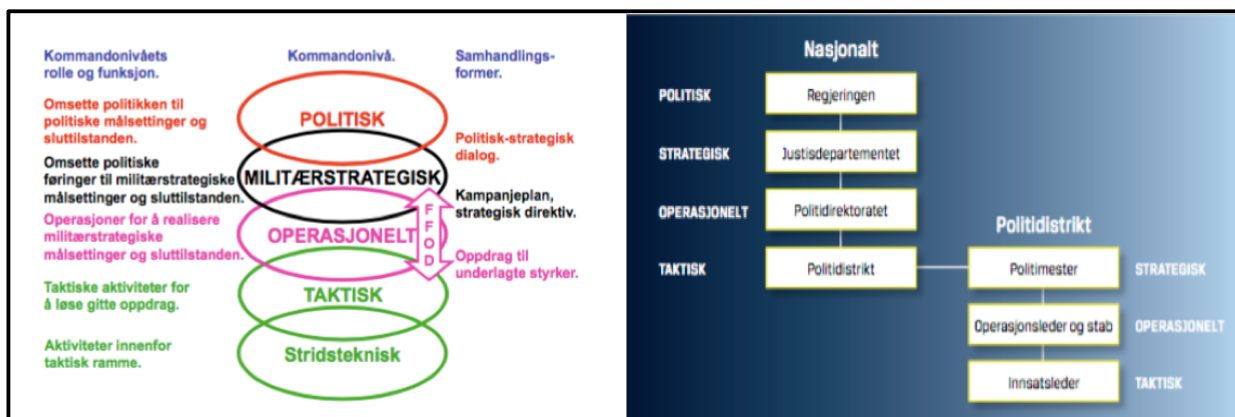
I produksjon og etablering av et situasjonsbilde snakker vi ofte om begrepene kapasitet og ressurs. Med ressurs menes en enhet eller plattform som for eksempel et fartøy eller et fly. Den kan være gripbar, tilstede og tilgjengelig og utgjør i seg selv bare en plattform.

Fra denne plattformen kan ressurser operere. Det vil si at en radar, personell, lettbåter, embarkert helikopter etc. Kan være ressurser. Dette er enheter som kan være med og bidra til å håndtere en situasjon. En kan ut fra dette si at en kapasitet kun er nyttige for oss i en gitt situasjon dersom en har kunnskap om hvilke ressurser denne innehar og kan benytte.

Strategisk, operasjonelt og taktisk nivå

Forsvarets fellesoperative doktrine (2014:9) definerer, noe forenklet, det operasjonelle som det nivå som skal omsette de strategiske målsetningene til planer og operasjoner i praksis og styre/lede de utførende operasjoner på taktisk nivå, som igjen realiserer de strategiske målsetningene gjennom fysisk handling (figur 1). Dette vil si for Forsvaret som organisasjon at Forsvarsdepartementet er politisk nivå, Forsvarsstaben strategisk nivå, FOH operasjonelt nivå og de taktiske kommandoer utgjør det taktiske nivå.

Det er noen forskjeller mellom de forskjellige statlige etatene, som i hovedsak har sin begrunnelse i organisering. For politiet vil for eksempel regjeringen være det politiske nivå, departementene det strategiske nivå, Politidirektoratet (inklusive HRS og PST) det operasjonelle nivå, mens politidistriktene og særorganene utgjør det taktiske nivå (figur 1). Egne inndelinger for kommandonivå for politidistriktene (PBS 1, 2011:11)



Figur 1: Kommandonivå som beskrevet i Forsvarets fellesoperative Doktrine (FFOD:2014) og Politiets beredskapssystem 1 (2011)

2 Forsvaret og det sivile samfunn

Støtte og bidrag til andre etater i samfunnet, innenfor rammen av samfunnssikkerhet, er en av Forsvarets viktigste oppdrag i fredstid. Jeg hadde en forståelse før jeg begynte på oppgaven om hvordan dette fungerer i praksis, spesielt i forhold til informasjonsutveksling, deling av situasjonsbildet og bidrag til felles situasjonsbevissthet. For å forankre min erfaring og sette denne forståelsen inn i en kontekst som ville hjelpe meg gjennom oppgaven ønsket jeg å systematisere min forståelse ved å knytte denne opp mot gjeldende lover, regler og strategiske dokumenter. Dette har gitt økt forståelse for samvirket slik det er i dag og samtidig gitt meg formelle dokumenter å henvise til innenfor rammen av oppgaven som igjen vil kunne gi leseren en ramme for problemstillingen.

2.1 Totalforsvarskonseptet

Siden avslutningen av andre verdenskrig og begynnelsen av den kalde krigen har totalforsvarskonseptet vært gjeldende i Norge (Forsvarskommissjonen av 1946). Dette grunnet opprinnelig i at Forsvaret skulle ha mulighet til å rekvirere ressurser fra andre organisasjoner i det det sivile samfunn i krise og krig. I tiden etter den kalde krigens avslutning og i følge med stadig større dreining fra ensidig fokus på statssikkerhet til mer fokus på den helhetlige samfunnssikkerhet har dette konseptet blitt revidert og utvidet til å også omfatte Forsvarets støtte til det sivile samfunn. Konseptet fremstår i dag som ”det moderniserte totalforsvarskonsept”. Dette ble definert av FD (2007) i publikasjonen ”Støtte og samarbeid. Det moderniserte totalforsvarskonseptet, en oversikt over viktige ordninger og retningslinjer”, som: *Forsvaret skal som en av sine oppgaver bidra til samfunnssikkerhet i forbindelse med alvorlige hendelser hvor det sivile samfunn har behov for støtte. Det moderniserte totalforsvarskonseptet vektlegger i større grad enn tidligere Forsvarets støtte til det sivile samfunn. Forsvaret skal som en av sine oppgaver bidra til samfunnssikkerhet i*

forbindelse med alvorlige hendelser hvor det sivile samfunn har behov for støtte”.

Publikasjon er revidert og gitt ut på nytt i samarbeid mellom FD og JD (2015); *”Støtte og samarbeid En beskrivelse av totalforsvaret i dag”*. Denne går enda lenger enn tidligere i integreringen av Forsvaret og det sivile samfunn i forhold til samfunnssikkerhet og slår i hovedsak fast at det skal være gjensidig støtte og samarbeid mellom Forsvaret og det sivile samfunn gjennom hele krisespekteret fra fred via sikkerhetspolitisk krise og til krig. Den nye rapporten legger økt vekt på forhold som beredskapsplanlegging, konsekvens- og krisehåndtering, samt forebygging.

Rapporten nevner spesifikke oppgaver for Forsvarets rolle i det nye totalforsvarskonseptet. Disse er en operasjonalisering av de forsvarspolitiske målene som igjen er utledet av de sikkerhetspolitiske målene. Disse sammenfattes i ni forskjellige oppgaver (FD og JD 2015: 40), hvor oppgave 4 er å *”sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom tidsmessig overvåking og etterretning”* og oppgave 9 er å *”bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver”*.

2.2 Forsvarets Operative Hovedkvarter

Forsvaret, i denne oppgaven i hovedsak representert ved Forsvarets Operative Hovedkvarter, er Forsvarets operasjonelle nivå og er i dag den største sensoreieren for maritim overvåking nasjonalt. Andre etater bidrar inn til et helhetlig situasjonsbilde ved hjelp av data fra deres sensorer som AIS, radardata og satellittdata. Andre etater med betydelig behov for gjenkjent situasjonsbilde er i stor grad avhengig av at disse dataene bearbeides og distribueres innenfor en tidsriktig, nøyaktig og relevant ramme.

FD og JD rapport fra 2015 nevner også de enkelte av etatene i Forsvaret og hvilke oppgaver disse bidrar med. Blant FOHs roller er kontinuerlig overvåking av norske interesseområder for å fremskaffe et tidsriktig nasjonalt beslutningsgrunnlag. Overvåkingscenteret (OS) ved FOH er Forsvarets verktøy for å forvalte tilgjengelig informasjon og bearbeide og presentere denne etter beslutningstakers behov, i hovedsak internt, men også til eksterne. Denne avdelingen deltar i planlegging av overvåking og rekognosering som gjennomføres og har et utstrakt samarbeid med både interne og eksterne. Med ett formål, å fremskaffe situasjonsbevissthet for beslutningstakere, produseres sanntids oversikt over aktivitet i norske interesseområder, utfyllende informasjon om forhold som kan påvirke norske interesser i en

stats- eller samfunnsikkerhetsramme, samt analyser og prediksjoner for fremtidig utvikling basert på den kunnskapen som er kjent fra både eksisterende nåtidsdata og historiske data. Ut over dette har Sjef FOH ansvar for å lede alle Forsvarets operasjoner i fred, krise og krig. Dette innebærer at tilnærmet all støtte til det sivile samfunn styres fra FOH og som oppdrag til underlagte kommandoer, som ofte er ressurseierne for mannskap eller utstyr som er nødvendig å bidra med. Det er noen unntak, hvor det ene er støtte til situasjonsbildet og situasjonsbevissthet. Bidrag til dette samles ved FOH fra alle underlagte enheter og alle andre militære og sivile samarbeidspartnere, hvor det igjen bearbeides og distribueres. Det andre unntaket er redningstjenesten som er underlagt JD, hvor Forsvaret drifter de eneste redningsressursene som er direkte stilt til disposisjon for HRS, Sea King redningshelikoptrene. Alle henvendelser vedrørende bruk av Forsvarets ressurser og støtte til det sivile samfunn kommer inn til FOH JOC (Joint Operation Center) hvor disse ledes av Vaksjef FOH. Denne kan støtte seg på VO Nasjonale Operasjoner og VO Internasjonale Operasjoner som håndterer de saker som faller under deres posisjons geografiske domene. I tillegg støttes disse funksjonene av blant annet Vakthavende Overvåkning som er ansvarlig for situasjonsbildet og en Vakthavende luft som tilhører NAOC men er samlokalisert med FOH vaktteam.

2.3 Taktiske kommandoer

Som bidragsyttere til situasjonsbildet er FOH i hovedsak avhengig av egne ressurser og kapasiteter gjennom bidrag fra de taktiske kommandoene og sub-taktiske enheter. Dette kan være Kystvakten og Marinen med sine fartøy som gjennom hele året befinner seg i Norges havområder, det kan være Luftforsvaret med sine fly, Hæren og Heimevernet med sine bakkemannskaper og innretninger og Grensevakten med sine sensorer. Alle enheter som har en eller annen form for sensor rapporterer sine observasjoner til FOH. Uavhengig av hvor viktig en bit av informasjon er kan denne være akkurat den som mangler i et stort puslespill som forsøkes satt sammen ved FOH før dette igjen distribueres ut til enhetene.

Hva gjelder å bistå i håndtering av episoder, hendelser og kriser i det maritime domenet er noen enheter viktigere enn andre. Internt i Forsvaret er det naturlig å peke på Kystvakten, i hovedsak, men også noen av våre luftressurser, samt Marinen.

Kystvakten er gjennom sitt virke og kystvaktloven i en spesiell posisjon. Kystvaktloven, i tillegg til å gi utvidet myndighet på enkelte områder i forhold til ressursforvaltning, gir

Kystvakten et oppdrag (§14) om å delta i og gjennomføre søk og redningsaksjoner ved fare og ulykker til sjøs.

Kystvakten er slik en naturlig samarbeidspartner for både HRS og Politi hva gjelder hendelser på sjøen og i strandsonen ved at de eksempelvis kan opptre som On Scene Coordinator (OSC) (IMO 2008). Gjennom Kystvakten kan FOH ved slike situasjoner bidra med situasjonsbildet til andre etater gjennom en allerede tilstedeværende militær plattform på stedet. I tillegg vil kystvakten ofte ha betydelig kjennskap til de områder de normalt opererer i og som dekker hele Norges maritime ansvarsområde. Kystvakten er i tillegg en betydelig sensor for Forsvaret i etablering og vedlikehold av situasjonsbilder. På samme måte bidrar Marinen med sine kapasiteter i de tilfeller de befinner seg i eller i nærheten til et område. Ved større hendelser vil fartøy beordres til et område avhengig av distanse og en kost-nytte vurdering. En fordel med marinens fartøy er at de fleste har betydelig bedre sensorer for bidrag til bygging av situasjonsbevissthet enn andre enheter både fra Forsvaret og andre etater. Dette bidrar igjen til at FOH kan distribuere bedre situasjonsbilder og informasjon til de som måtte delta i en slik operasjon.

National Air Operation Center (NAOC), som er samlokalisert med FOH, utøver kontroll med Forsvarets operative luftressurser, herunder maritime patruljefly (MPA), jagerfly, transportfly og helikopter. Dette inkluderer helikopter ombord på kystvaktfartøy og Sea King redningshelikopter. Dette gjør NAOC til en betydelig bidragsyter i store deler av Forsvarets støtte til det sivile samfunn, enten dette er kontakt med HRS angående bruk av redningsressurser, avgivelse av helikopterstøtte til Politiet eller andre eller bruk av MPA (Orion) til søk og redning eller andre operasjoner i det maritime domenet. NAOC er den eneste taktiske kommandoen som er lokalisert sammen med FOH. Dette bidrar positivt til det interne samarbeidet hva angår bruk av luftressurser og gjør deling av situasjonsbilder og situasjonsbevissthet enklere sett fra FOHs synspunkt.

2.4 Andre etater

Forsvaret har et tett samarbeid med HRS i forhold til bruk av ressurser og deling av situasjonsbilder, både over egne enheter som kan være avgjørende resurser, men også situasjonsbilder over normalsituasjonen i norske ansvars- og interesseområder.

Redningstjenesten opererer etter 4 prinsipper fastsatt i organisasjonsplan for redningstjenesten (kgl.res 2015-06-19-677). Disse er prinsippene om samvirke, ansvar, integrert tjeneste og koordinering (§1-4).

Samvirkeprinsippet går i hovedsak ut på at redningstjeneste utøves som et samvirke mellom alle offentlige og private organer i samfunnet og at alle offentlige organer i hovedsak har plikt til å delta. Ansvarsprinsippet angir at det organ som har ansvar for funksjoner eller oppgaver til daglig har også ansvar for dette under en aksjon. Prinsippet om integrert tjeneste betyr at redningstjenesten omfatter alle typer redningsaksjoner knyttet til land, sjø og luft domene, mens koordineringsprinsippet fastslår at redningstjenesten koordineres i forberedelser og innsats gjennom HRS og underlagte redningsentraler.

Dette medfører at Forsvaret i de fleste tilfeller vil bli involvert i slik aksjoner, spesielt når disse foregår i det maritime domenet siden få andre etater har ressurser i dette domenet. Et nært samarbeid på alle nivå med HRS er derfor en nødvendighet for å ivareta forsvarets del i den samfunnssikkerhetsmessige dugnad.

Tilsvarende måte gjelder ved hendelser på land, men her vil Politiet være i ledelsen, selv om selve redningsaksjonen koordineres fra HRS. Forsvaret vil derfor støtte politiet med de resurser som er nødvendig. Slik støtte er regulert i bistandsinstruksen (Instruks om Forsvarets bistand til Politiet FOR-2012-06-22-581). Her skilles det mellom ”alminnelig bistand (§9) og ”håndhevelsesbistand”(§13), hvor forskjellen i hovedsak er i hvor stor grad Forsvarets personell skal involveres i den aksjonen det skal ytes bistand til. Merk at instruksen gjelder ikke for deltagelse i den organiserte offentlige redningstjeneste. Den daglige informasjonsutveksling mellom etatene som bidrar til å opprettholde en god felles situasjonsbevissthet som kan virke forbyggende i forhold til episoder, hendelser og kriser er heller ikke underlagt bistandsinstruksen.

Kystverket er en sentral aktør innenfor samfunnssikkerhet i det maritime domenet kystnært. Spesielt som statlig myndighet hva gjelder akutt forurensing med ansvar for koordinering av beredskapssystem i forhold til dette. Kystverket har videre ansvar for navigasjonssikkerhet og

forebyggende sjøsikkerhet i norsk farvann. Gjennom sitt maritime ansvar fører dette Kystverket og Forsvaret sammen i det maritime domenet hvor samarbeidet foregår på mange nivå. Egen samarbeidsavtale, med underavtaler, er underskrevet av etatene og pålegger begge en utvidet rapporteringsplikt for hendelser og observasjoner. Gjennom drift av de nasjonale Vessel Traffic Services (sjøtrafikksentraler) i Fedje, Kvitsøy, Brevik, Horten og Vardø har kystverket og Forsvaret et utstrakt samarbeid innenfor etablering av situasjonsbilder og situasjonsbevissthet. Ved etablering av felles analyseenhet mellom Kystverket og Fiskeridirektoratet høsten 2015 ved Vardø VTS, ble dette samarbeidet ytterligere utviklet. Kystverket bidrar også i stor grad med informasjon fra egne sensorer, slik som AIS og radar, til Forsvaret for å supplere et situasjonsbilde og bidra til felles nasjonal situasjonsbevissthet.

2.5 Oppsummering

I håndteringen av enhver oppstått situasjon, uavhengig av hvilken etat som aksjonerer og er i ledelsen vil støtten fra andre etater med andre kapasiteter og resurser kunne øke muligheten for suksess og en bedre ivaretagelse av stats- og samfunnssikkerhet. Et av bidragene som kan være en suksessfaktor er kjennskap til det området en opererer i, hva som er normalsituasjonen i området og hva som befinner seg der som en må ta hensyn til, hvilke andre kapasiteter er tilstede, hva er de normale vær, vind, strøm og bølge forholdene, i tillegg til mange flere deler av informasjon som kan være av betydning for måten en beslutningstager velger å disponere siden ressurser på. Forsvaret, som tidligere har vært mer lukket bak graderingsnivå på informasjonen har i dag utviklet et nærmere samvirke til andre etater på et ugradert nivå hvor informasjonen i langt større grad kan deles for å understøtte slike operasjoner. En har fått tilgang på ny og billigere teknologi som gjør tilgjengelig langt mer informasjon enn tidligere. I kjølevannet av dette kan det være en økende utfordring å bearbeide denne informasjonen, samarbeide om å bidra mellom etatene med de riktige bitene av informasjon og kompetanse til å forstå tilgjengelig informasjon. Det at Forsvaret fortsatt har høygraderte systemer og informasjon kan bidra til at den ugraderte informasjonen som deles har bedre kvalitet, uten at en kompromitterer det høygraderte domenet. Vider vil dette ha potensiale til å tjene en samfunnssikkerhetsinteresse.

3. Metodisk tilnærming

Jeg vil i dette kapittelet forsøke å gjøre rede for den valgte metodiske tilnærming, fra forskningsstrategi og forskningsdesign til hvilken metodikk som er benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil også forklare hvordan innhenting og bearbeiding av data er planlagt og gjennomført.

3.1 Oppgaven

Det tema jeg har valgt og den problemstilling dette har gitt har ikke et klart årsak-virkning forhold. Jeg kunne dermed ikke benytte meg av en positivistisk tilnærming, som oftest er forbundet med kvantitativ forskning. Jeg ønsket derimot å prøve å få klarhet i, forsøke å forstå, heller enn å forklare fenomener ved hjelp av kvalitativ metode, samt benytte egne erfaringer og kunnskap. Gjennom det fortolkende (interpretivistiske) i kvalitativ forskning kunne jeg arbeide mot forståelse av et fenomen. I tråd med Nevan Wright og Erwin Losekoot (2012) har jeg valgt en kombinasjon mellom det de kaller ”*symbolsk interaksjon*” og ”*hermeneutisk fenomenologi*”. Gjennom hermeneutikken fokuserer en enkelt sagt på det som har skjedd og gjennom interaksjon fokuserer en mer på hvorfor det har skjedd. Fordelen med å benytte en kombinasjon av modellene er muligheten for å gi en forståelse av regelmessigheter i kontekst uten at dette er det direkte mål for forskningen. I et hermeneutisk syn vil forskerens kunnskap og erfaring kunne påvirke resultatet, mens den tidligere forståelse gradvis vil endres med tilførsel av ny kunnskap. Slik vil utviklingen av det mulige resultatet ha progresjon gjennom hele forskningsprosessen. Gorard (2004) sier om en kombinasjon av metodene; ”*less waste of potentially useful information*”.

Siden jeg har bakgrunn fra fagområdet jeg forsker på og har vært med å utvikle dette gjennom de siste 15 år, ville jeg forsøke å benytte noe av egen erfaring for å ytterligere forstå de fenomener jeg ønsket å se nærmere på.

Ved å forsøke å distansere seg fra egen erfaring med temaet og observere egen organisasjon utenfra kan en få rom for å reflektere over og tolke egne erfaringer på en ny måte. I dette rommet kan en studere observasjonene ut fra teoretiske akademiske perspektiver og oppnå å se både seg selv i organisasjonen og organisasjonen som sådan i en annen ramme som gir mulighet for å kunne forutsi fremtidige veivalg. En vil neppe klare å oppnå fullstendig objektivitet på denne måten, men det gjør en bevisst på både metode og ny kunnskap på en slik måte at en kan oppnå ny forståelse for eksisterende kunnskap.

Gadamer (1995) påpeker innenfor hermeneutikken at vi i vår forståelse og tolkning må la «saken selv framtre på sine egne premisser så langt som mulig». Det fenomen en ønsker forståelse av vil da være «saken selv». Muligheten for dette avhenger av vår intuisjon, vår innsikt og vår bevissthet rundt våre egne fordommer og forståelse. En slik tilnærming i dette tilfellet avhenger derfor av evnen til å benytte egne erfaringer og kompetanse, men samtidig gjøre dette med en grad av fristillelse fra organisasjonen. Dette er kalt erfaringshermeneutikk.

Hovedfokus i forskningen har vært på distribusjon av situasjonsbevissthet fra FOH til etater med ansvar innenfor kriseledelse og hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer i dette samarbeidet. Oppgaven er i hovedsak bygget opp rundt case studie som forskningsstrategi.

Mehmetogul definerer case studien som; *«Casestudie; en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller hvilken som helst enhet av sosialt liv (Mehmetogul, 2004)*

Case studie som strategi er ansett som fordelaktig når en skal studere fenomener i en sosial kontekst, noe som er overførbart til de mekanismer som gjør seg gjeldende mellom produsent og mottaker i streben etter «felles» situasjonsbevissthet, siden dette gjelder organisatoriske forhold både i og mellom organisasjoner og organisasjoners individer.

Yin, Robert (2003) hevder case studie er å foretrekke i tilfeller hvor forsknings subjekter vanskelig kan skilles fra den kontekst de eksisterer i, og sier følgende om casestudie som strategi; *”A case study research shouldn’t be confused with ‘qualitative research’. Case studies are based on any mix of qualitative and quantitative evidence (Yin, Robert, 2003)*

På denne måten blir fokus for denne oppgaven studiet av prosessen(e) som leder til et distribuert og «felles» situasjonsbilde i den hensikt å komme nærmere muligheten for å skape en bedre «felles» situasjonsbevissthet. Ved å beskrive hvordan dette forgår i dag, hva som ligger til grunn og hvilken mulighet som ligger i den utviklingen som eksisterer, forsøker jeg å komme frem til nødvendigheter i tilnærmingen og forbedring i produkt.

Svakheten med de(n) valgte metodiske tilnærmingen(e) er i hovedsak at det er vanskelig å trekke en tydelig årsak-virkning til fenomenet da svært mange faktorer kan påvirke dette utfallet. I forhold til erfaringshermeneutikken kan dette påvirke resultatet på en uønsket måte dersom en ikke er svært oppmerksom på den rolle en selv spiller i fortolkningen av data og egne bias. Jeg har forsøkt i oppgaven å benytte teoretiske perspektiver både som hjelp for å

kunne se nærmere på årsak-virkning forhold uavhengig av hvilket utfall disse gir og som knagger å henge egen erfaring og kompetanse på og på denne måten bli i stand til å fremstille dette i riktig kontekst for leseren.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan beskrives som kartet som viser veien til målet. Hensikten er å forklare hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres, hvilke data som samles inn, hvordan dette gjøres og av hvem dette gjøres, hvilke teorier, metoder og modeller en vil benytte og hvilke som er de kritiske suksessfaktorene, samt hvilke konklusjoner en muligens kan trekke ut fra de resultatene en avdekker.

Jeg har ikke tilnærmet meg oppgaven hverken utelukkende induktivt, heller ikke rent deduktivt. Med erfaring innenfor området hadde jeg en antagelse om hvor dette kunne ende, uten at jeg visste resultatet, samtidig hadde jeg ikke noen teori eller hypotese som utgangspunkt.

Ved datainnsamlingen er et eksplorerende og deskriptivt design benyttet. Eksplorerende design benyttes for å beskrive forhold og gi forståelse. Jeg benytter eksplorerende design som et verktøy for å oppnå økt innsikt i et fenomen, i hovedsak hvordan individer ved FOH opplever samarbeid og koordinering med andre etater. Deskriptivt design benyttes for å kartlegge variabler og sammenhenger og er i oppgaven benyttet for å se nærmere på hvordan de organisatoriske forhold kan påvirke samhandlingen mellom organisasjonene og hvordan dette kan påvirke individer i forhold til samarbeid både internt og mellom i organisasjonene.

Jeg har gjennomført fem intervjuer som jeg igjen har sett opp mot strategiske dokumenter, egen forskningsstudie og gjeldende teoretiske perspektiver og valgte å konsentrere meg om å oppdage fenomener gjennom informantenes fortellinger og egen erfaring. Jeg ville sannsynligvis med flere intervju vært i stand til å finne flere og mer komplekse fenomener, men ville ikke kommet nærmere å finne forholdet mellom årsak og virkning. Min tilnærming har derfor vært å konsentrere meg om forskning, teoretiske perspektiver og strategiske dokumenter alle sett opp mot informantenes fortellinger og egen erfaring.

Siden forskjellige metodiske tilnærminger passer bedre enn andre til enkelte deler av oppgaven, har jeg benyttet design- eller metodetriangulering. Utfordringen med dette er å sy de enkelte metodiske tilnærmingene sammen ved å benytte egen erfaring og kompetanse, informantenes kunnskap og erfaringer og ikke minst gjeldende teoretiske perspektiver.

*“The point of triangulation is to study and understand when and why there are differences”
(Mathison, 1988)*

Målet mitt har da formet seg til å bli at jeg med den beskrevne variasjonen i bruk av metodisk tilnærming i de enkelte delene av oppgaven, med samme problemstilling kan finne både like og ulike resultater. I min forståelse vil da de like resultatene kunne gi en høyere grad av validitet, mens de ulike kan bidra til å gi økt både teoretisk og praktisk forståelse for fenomenet jeg forsker på, egen organisasjon og samhandlingen mellom etatene.

*“To attain absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model”
(Le Compte & Goetz, 1982)*

3.3 Intervjuguide og dybdeintervju

Utarbeidelse av spørsmål til intervjuguiden ble første gang ført i pennen da temaet for oppgaven var klart, som en idemyldring for meg selv, men også som et utgangspunkt som kunne justeres senere i prosessen. Jeg hadde som mål at egen kompetanse kun skulle bidra etter at jeg hadde klart å få et så objektivt utgangspunkt som mulig. Dette medførte at jeg måtte forsøke å sette sammen intervjuet slik at jeg spurte om ting jeg hadde en sterk antagelse om svarene på. Ved å dyrke egen nysgjerrighet lå muligheten åpen for mer utdypende og alternative både spørsmål og svar, og gav meg muligheten til å være så nøytral som mulig. Spørsmålene er forsøkt utformet så åpnet som mulig og er forsøkt satt sammen slik at målet hverken er å bekrefte eller avkrefte en hypotese. Dette var viktig for meg for å unngå at intervjuobjektene skulle sitte med en forståelse av at intervjuet gikk ut på å avklare om FOH leverte som de skulle eller ikke. Tanken bak ligger i det kvalitative hvor det var et ønske å kunne gi informantene muligheten til å benytte egne ord ved forklaringer, snakke fritt rundt temaet og gi gode og reflektert tilbakemeldinger. Denne tilnærmingen gav meg ærlige og oppriktige tilbakemeldinger og intervjuene ble gjennomført som gode og tillitsfulle samtaler. Følgelig ble det også stilt spørsmål under intervjuet som ikke er presentert i intervjuguiden, men som ble stilt som en følge av egen erfaring og informantenes svar på spørsmålene listet i intervjuguiden.

I alt fem dybdeintervju (Tjora 2012) ble gjennomført i februar og mars 2016 med informanter fra tre forskjellige vaktposisjoner tilknyttet FOH operasjonsrom. Vaktsjef FOH, Vakthavende Nasjonale Operasjoner og Vakthavende Overvåking. For to av vaktposisjonene, Vakthavende Overvåking og Vakthavende Nasjonale Operasjoner, ble det gjennomført intervju med to informanter. Overvåkingscenterets primærfunksjon er planlegging, etablering og distribusjon

av gjenkjente situasjonsbilder og Vakhavende Nasjonale Operasjoner er den som i de aller fleste tilfeller er kontaktleddet mot andre etater ved hendelser, episoder og kriser. Vaktsjef FOH har det totale ansvaret og leder vaktteamet. Alle disse vaktfunksjonene er, avhengig av situasjon og hendelse, i varierende grad både bidragsyttere til, forbrukere av og distributører av situasjonsbilder og situasjonsbevissthet. Informantene representerer et bredt spekter av kompetanse, både sivil og militær, hvor flere tidligere har innehatt stillinger i de etater FOH ofte samarbeider med. Jeg valgte bevisst informanter med betydelig erfaring fra vaktfunksjonene for å få innblikk i en større forståelse og vurdering av endringer.

Jeg ønsket og få et større innblikk i informantenes erfaring, holdninger og opplevelser og ut fra dette deres subjektive oppfattelse og erfaring (Tjora 2012), for å finne forhold som vanligvis ikke deles mellom personer og/eller organisasjoner, og hva den enkelte gjerne sitter inne med av erfaring, meninger og oppfatninger. Med betydelig fokus på intervjuene som tillitsfulle samtaler kunne jeg tillate å i noen grad avvike fra intervjuguiden og åpne for bredere refleksjoner hvor informantenes egne erfaringer og holdninger kom frem til overflaten. Jeg var allerede kjent med en del av erfaringene og opplevelsene som ble trukket frem, men hvilke erfaringer og refleksjoner disse hadde bidratt til var ofte svært forskjellige. Ved å iakttå organisasjonen på denne måten og få muligheten til å reflektere over problemstillingen ble jeg påminnet dilemmaet med å foreta undersøkelser innenfor egen organisasjon. Det var til tider utfordrende å ha et nært forhold til informantene og usikkerhet oppstår i forhold til den rollen man har. Tosidigheten dette medfører manifesterer seg i dilemmaet om å være kollega eller «forsker», ved å skulle forholde seg til andres oppfatning, mening og erfaring av forhold en allerede har kjennskap til. Dette kan skape et mer tillitsfullt forhold og gi ”letter” tilgang på sannferdige data, men representerer en rollekonflikt en må være klar over. I artikkelen «*fra nærhet til distanse og tilbake igjen*» setter Ry Nilsen og Repstad (2004) fokus på dette dilemmaet og presenterer noen verktøy for å kunne håndtere det.

Hva gjelder funnene i FOHs bidrag til felles situasjonsbevissthet, kan ikke disse på noen måte generaliseres til hva gjelder samarbeid på andre områder og/eller samarbeid med og mellom andre organisasjoner. Generalisering og overførbare funn var heller ikke et mål for undersøkelsen, men å se på felles og avvikende funn hos informantene for å kunne utlede en bedre forståelse for en felles oppfatning og persepsjon av fenomener innenfor organisasjonen.

Temaet kan slik gi en ide om hvorfor forhold er som de er og kan gi innblikk i mulighet for forbedring.

Med henvisning til vedlegg 3, Informasjonsguide, ble informantene sikret fullstendig konfidensialitet. Dette har medført at det har vært nødvendig å utelukke enkelte detaljer fra intervjuene og også anonymisere noen forhold for å sikre at gjenkjenning ikke skal være mulig.

3.4 Transkribering, koding og kategorisering

Omfanget av materiale fra intervjuene var stort siden det ble lagt opp til at informantene skulle snakke fritt. Etter gjennomføring av intervjuene laget jeg et referat av hovedpunktene fra hvert enkelt intervju med mine umiddelbare tanker og reaksjoner på intervjuet for å unngå å miste verdifull informasjon og inntrykk. Prosessen var utfordrende ved å forsøke å unngå og samtidig foreta en prematur kategorisering som kunne gi meg utfordringer senere i prosessen. Transkribering ble i hovedsak gjennomført med lydopptak fra intervjuene, men også egne stikkord notert underveis. Jeg forsøkte gjennomgående i den tekstnære kodingen å holde meg til det transkriberte for å utelukkende kunne generere koder fra tekst, i den hensikt å fange hovedinnholdet i informantenes fortellinger så nært som mulig.

Gjennom prosessen med kategoriseringen oppdager jeg flere interessante forhold som avdekkes i det jeg kjenner til en del forhold fra egen erfaring som er felles med informantenes erfaringer. I forsøket på å ta dette med meg videre for å gi leseren en bedre forståelse enn jeg kan klare ved å gjengi fra intervjuene, er mindre deler av intervjuene enkelte ganger tatt med i teksten og forsøkt satt i kontekst (Tjora 2012). Empirien i kategoriseringen er å finne i den naturlige gangen i historien siden jeg bare har kunnet vurdere variabelenes verdier nominalt og ordinalt. Det har derfor vært utfordrende å definere valide kategorier.

4. Teori

Jeg vil nå presentere de ulike teoretiske perspektivene som jeg senere vil benytte gjennom analyse og drøfting, og sammen med kategorisert empiri gi en forståelse for kontekst.

Jeg vil starte med teori som angår situasjonsbevissthet, sett i sammenheng med fleksibilitet i organisasjonen. Dette er sentralt i oppgaven og må forstås som forutsetning for virkemidlene innenfor High Reliability Organizations (Weick & Sutcliff, 2007) siden det definerer mulighetsrommet for improvisasjon. Nært knyttet til etableringen av situasjonsbevissthet er teori knyttet til persepsjon og mentale modeller siden dette påvirker både den individuelle og et teams forutsetninger for etablering av situasjonsbevissthet.

Tilfredsstillende håndtering av en situasjon fordrer god situasjonsbevissthet og gjerne en mulighet for å ha tilgang på visualiserte bilder av situasjonen. I det en situasjon allerede er oppstått vil en alltid jobbe innenfor tidskritiske rammer. Nettopp derfor er det av stor viktighet at organisasjonene er oppmerksomme i en tidlig fase slik at en grunnleggende felles situasjonsbevissthet er etablert før en hendelse oppstår. Dette vil medføre betydelig redusert behov for utveksling av store informasjons- og datamengder i en tidskritisk fase.

Begrepet ”collective mindfulness” (Wick og Sutcliff, 2007) gir oss mulighet for å studere betydningen av og forventingene til samhandlingen som kan bidra til bedre felles situasjonsbevissthet.

Jeg vil benytte Weick og Sutcliff (2007) ”Managing the unexpected”, pensum i faget ”improvisasjon under kriseledelse” hvor de omtaler ”High reliability Organizations”(HRO). Perspektivene for HRO ser jeg som svært valide innenfor rammen av problemstillingen. Mange hendelser som oppstår kan ikke planlegges, men fordrer betydelig grad av både kunnskap, erfaring og improvisasjon for å håndteres. Samtidig presenteres forhold som gjelder håndtering av en allerede oppstått hendelse som jeg vil benytte for å se på hvordan utvekslingen av informasjon relater til situasjonsbevissthet forgår i slike tilfeller.

Gjennom stadig bedre samarbeid og interoperabilitet mellom organisasjonen gjør en forberedelser for å kunne møte det som kan oppstå. På denne måten kan en redusere behovet for informasjonsutveksling innenfor en tidskritisk ramme ved at en grunnleggende utveksling av informasjon går kontinuerlig. På denne måten vil en kunne bedre forutsetningene for improvisasjon som vil være helt nødvendig ved enhver oppstått hendelse. Selv om en har planverk og prosedyrer for å håndtere oppståtte hendelser, vil enhver hendelse være unik i sin

natur og vil derfor fordre improvisasjon. En benytter derfor den kunnskap og erfaring en har tilgjengelig til å forberede seg på eventuelle hendelser.

4.1 Situasjonsbevissthet

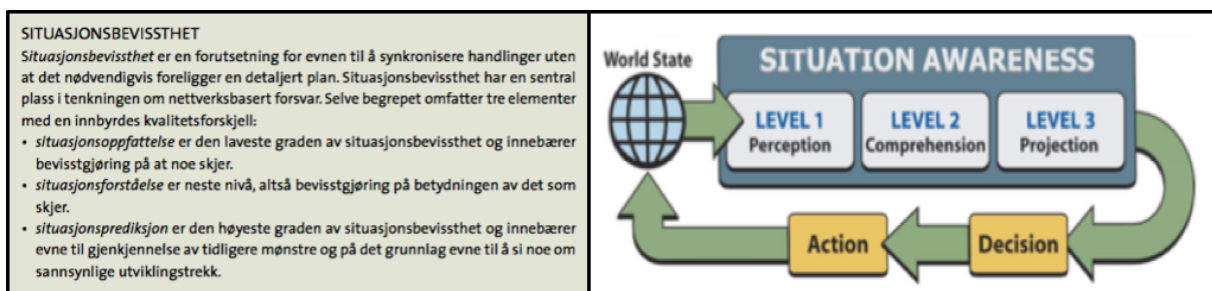
Det skilles i teorien mellom forskjellige typer eller nivåer av situation awareness (SA), på norsk situasjonsbevissthet. Videre skilles det på individual-, team- og shared SA og en del faktorer som kan påvirke disse.

SA som begrep er mye brukt i både militær og sivil sektor for å beskrive den grad av oversikt over en situasjon en besitter og noe som må være oppnådd til en viss grad for at beslutningstaker skal kunne ta beslutning. Etter en situasjon er oppstått, håndtert og avsluttet benyttes også SA som begrep for å skaffe forståelse for de vurderinger som ble gjort og de kognitive prosessene en har vært igjennom ved beslutningstaking. På denne måten kan en skaffe erfaringslæring for forbedring rundt egne beslutningsprosesser ved å se på den forståelse en hadde for situasjonen i beslutningsøyeblikket sett opp mot hvordan situasjonen i virkeligheten var.

Oppdeling av begrepet Situasjonsbevissthet gir en foreløpig pekepinn på betydningen. En kan si at ”situasjon” er den objektive virkeligheten, mens ”forståelsen” er den subjektive oppfattelsen av innholdet i og betydningen av situasjonen, altså den enkeltes oppfatning, som igjen påvirkes av mange forhold slik som kunnskap, erfaring, fleksibilitet i organisasjonen, persepsjon og attribusjon mm.

Det foreligger forholdsvis lite forskning på Situation Awareness. Dr. Mica Endsley er kanskje den største autoriteten på dette området. Hun presenterer et teoretisk perspektiv for Situation Awareness. Deler av dette er tilpasset norske militære forhold, oversatt og beskrevet i FFOD 2007.

Endsley (1995) beskriver SA gjennom tre steg; Perception, comprehension og projection. På norsk oversettes dette med oppfattelse, forståelse og prediksjon (FFOD 2007:95, Figur 2).



Figur 2, Situasjonsbevissthet, 3 steg FFOD 2007:95 / Endsley High-level model SA

På samme måte beskriver Endsley (1995, 2012) Situation Awareness som ” *the perception of elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future* ”.

Perseption/situasjonsoppfattelse (Level 1 SA);

Det første steget i å opparbeide SA er å oppfatte status, attributter og dynamikken til relevante elementer i omgivelsene. Det første steget er derfor det grunnleggende som de senere stegene hviler på og inneholder de prosessene som er nødvendig for enkel overvåking, rekognosering, deteksjon og bekreftelse innenfor disse prosessene. Dette gir en grunnleggende forståelse for objektene, hendelsene, menneskene og bevegelsene innenfor det miljøet en befinner seg i, og hvordan disse opptrer alene og i samspill med hverandre.

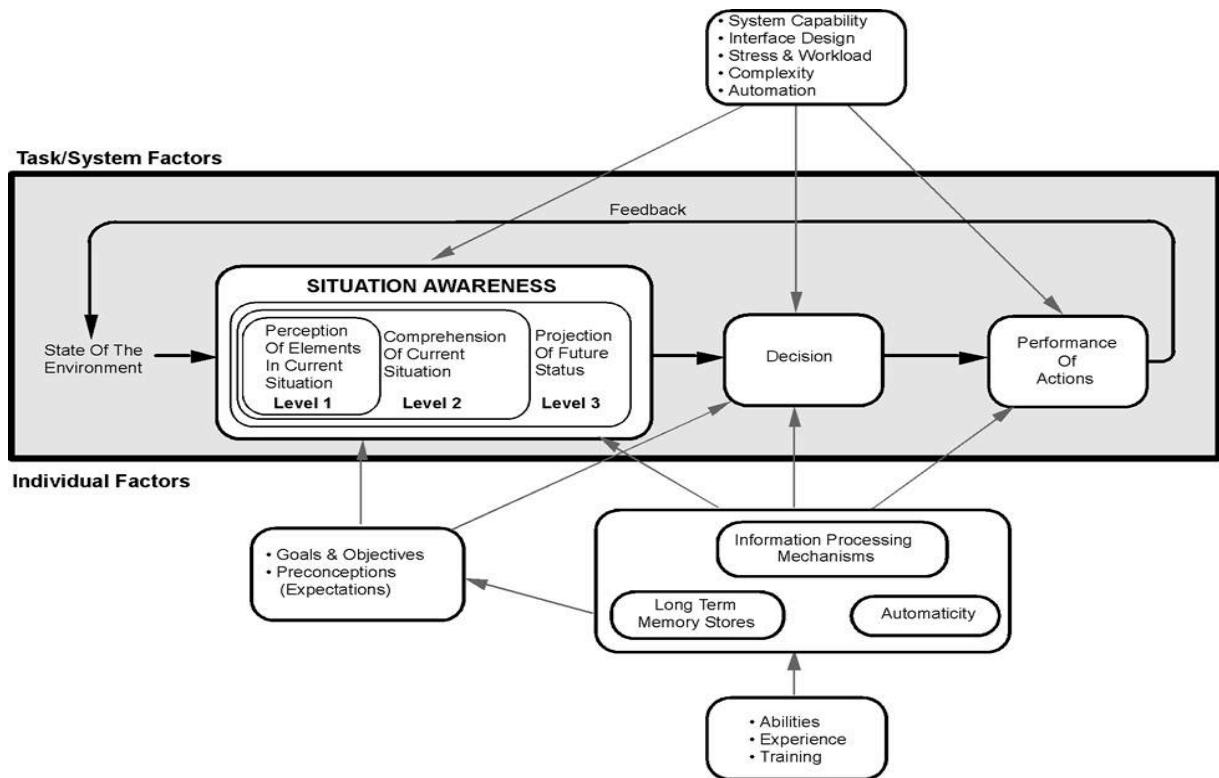
Comprehension of the current situation/Situasjonsforståelse (Level 2 SA);

Det andre steget som er forståelse, innebærer en rekke av usammenhengende elementer fra Level 1 elementer. Dette går lenger enn å bare være klar over, til å forstå betydningen av elementene innenfor den kontekst de har betydning i det gitte tilfelle. Dette kan være gjenkjenning, evaluering og tolkning av mønster, altså en bevisstgjøring på betydningen av samspillet mellom elementene fra Level 1 SA innenfor den konteksten en opererer i til enhver tid.

Projection of future status/Situasjonsprediksjon (Level 3 SA);

Det tredje og høyeste nivået innebærer evnen, basert på de foregående nivåene, å kunne projisere de fremtidige handlingene til miljøets elementer. Å gjenkjenne tidligere mønster for å kunne beskrive eventuelle utviklingstrekk. Dette oppnås gjennom kunnskap om elementenes status og dynamikk (level 1) og forståelse for situasjonen (level 2). Gjennom tilstrekkelig fokus på trinnene skal en kunne benytte informasjonen til å predikere en situasjons eller aktørs neste utviklingstrekk.

Det beskrives både i FFOD (2007) og av Endsley flere variabler som kan påvirke prosessen mot å tilegne seg SA. Noen av disse er individuelle forskjeller, mens andre er mer organisasjonsavhengige. Å tilegne seg SA er en kontinuerlig prosess hvor elementer som mentale modeller, kunnskap, erfaring, personlige mål og bias, evner etc. spiller inn. I tillegg vil den situasjonen eller utfordringen som er aktuell, og omgivelsene være gjensidig avhengige av kompleksitet, systemer, design, arbeidsmengde og fleksibilitet i forhold til beslutningstaking.



Figur 3: Situational Awareness, dynamic decision making Endsley 1995,2012

Endsleys modell over SA er kanskje den mest brukte for en overordnet forståelse, men har likevel møtt kritikk fra forskere, spesielt innenfor andre retninger og med et annet syn på de kognitive prosesser og mentale modeller. Andre, som Dr. Daniel P Jenkins et.al (2009), har videreutviklet modellene noe og tatt med de forhold som gjelder persepsjon og individuelle mentale modeller.

Av kritikken mot Endsleys SA modell er kanskje mest fremtredende en artikkel av Christopher D Wickens ved University of Illinois fra 2008. Han kritiserer ikke modellen som sådan, men mener den er en for stor forenkling av virkeligheten og mangler mange av de kognitive prosessene, men at forenklingen nettopp er det som kan ha gjort modellen universelt praktisk anvendbar. Samtidig krediterer han Endsley for bidrag til ny forskning på et lite tidligere behandlet område. Han beskriver Endsleys beskrivelse av situasjonsbevissthet som; *"In the heart of the intersection between basic cognitive psychology and the applied science of human factors"*.

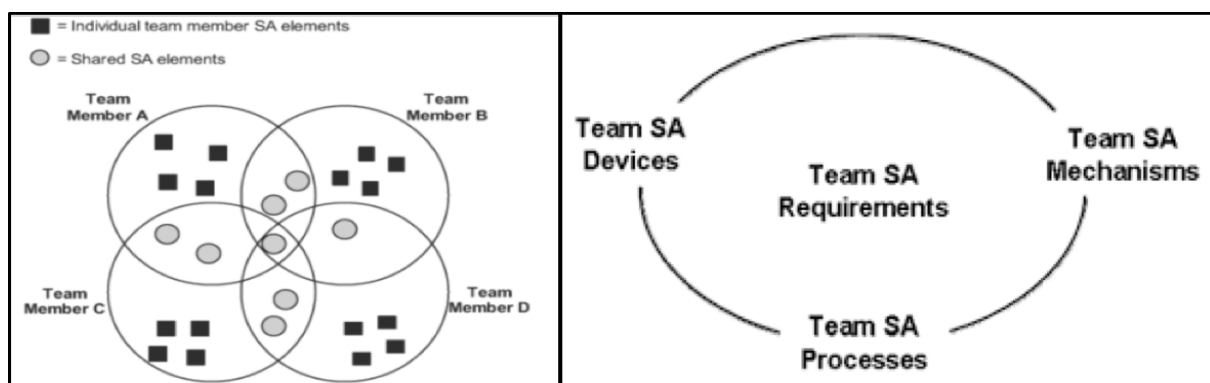
Som svar på noe av kritikken rundt egen SA modell fra 1995 kom Endsley i 2015 ut med en artikkel; *"Final reflections: Situation Awareness models and measures"*.

Fra grunnleggende SA teori for individet går Endsley videre og beskriver Team SA (Endsley 1995 og Endsley and Jones 2012). Katzenback & Smith (1993:45) definerer et team som; *"Et team er en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."* Team SA vil følgelig omhandle organisasjoner hvor mennesker jobber sammen i team og hvor målet er felles situasjonsbevissthet (shared SA) som beslutningsgrunnlag.

Det er en nær sammenheng mellom team SA og felles SA hvor Endsley definerer team SA som et felleskap hvor hvert medlem besitter SA i forhold til sitt ansvar og funksjon og bidrar med dette til teamets måloppnåelse. Følgelig vil hele teamets SA degraderes dersom et medlem ikke er i stand til å opprettholde bevisstheten innenfor sitt tildelte område. I motsatt tilfelle vil god SA hos team medlemmene sammen med tilstrekkelig koordinering sørge for bedre team SA.

Felles Situasjonsbevissthet (shared SA) er teammedlemmenes grad av felles bevissthet. Dette kan synes vanskelig å oppnå siden SA i utgangspunktet er avhengig av individuelle forhold som mentale modeller og kognitive prosesser. Målet for felles situasjonsbevissthet er at situasjoner og hendelser kan medføre behov for at flere besitter den samme bevisstheten for både å utfylle hverandres roller, deltagelse i beslutningsprosesser og å inneha samme utgangspunkt for innsats på forskjellige områder men i samme situasjon.

Figur 4 viser Endsleys modeller for team SA. Modellen til venstre er ment er å vise hvordan et team kan utvikle stor grad av team SA som et samspill mellom teamets medlemmer. Modellen til høyre viser hvordan et team gjennom enkelte faktorer vil kunne bidra til et bedre beslutningsgrunnlag enn individuell SA kognitivt vil være i stand til (Endsley, Jones 2012).



Figur 4, Endsley and Jones, Team SA

Team SA requirements, i midten i figuren, skal beskrive team medlemmenes viten om hvilken informasjon som skal og må deles. Dette inkluderer medlemmets vurderinger og prediksjoner i henhold til individuell SA level 1-3. Requirements inkluderer også at teamet må være klar over de enkelte medlemmenes oppgaver, kunnskapsområder og status.

Team SA devices peker på utstyr, mekanisk og teknologisk, kommunikasjon både i verbal og ikke-verbal form og alle andre innretninger som kan være tilgjengelig for å dele informasjon. Det kan være alt fra felles skjermer, kommunikasjonsløsninger, felles plassering og ikke-verbale kommunikasjonsformer.

Team SA Processes beskriver medlemmenes engasjement i teamet eller deler av teamet for å dele informasjon og være delaktige i teamets prosesser. Dette inkluderer individets aksept av gruppenormer hvor gruppen kan stille spørsmålstegn ved eller kontrollere riktigheten av informasjon, den enkeltes forutsetninger, felles koordineringer og oppgaveprioritering.

Den siste team SA mechanisms angir til hvilken grad medlemmene i gruppen besitter mekanismer som hører inn under mentale modeller og som bidrar til en så sammenfallende tolking av informasjon som mulig. Dette vil gjøre det enklere for gruppen å predikere på hverandres situasjonsforståelse. Likhet i, eller felles mentale modeller kan langt på vei påvirke gruppens evne til kommunikasjon og prediksjon positivt.

Flere forhold vil også spille inn som kriterier for et teams SA vs. individuell SA. Flexibilitet i organisasjonen vil være avgjørende for å kunne treffe beslutninger hvor den beste SA er tilstede. Dette fordrer tillit og et visst nivå av delegert og oppdragsbasert ledelse. Den felles situasjonsforståelsen kan derfor være unøyaktig og mangelfull i det et team ikke innehar de riktige forutsetninger for å i felleskap kunne danne god SA. Et team må derfor til enhver tid være klar over sine begrensninger og teamprosessene må inkludere kritisk holdning og kritisk tenkning mot resultatet. Eriksen (2011) i Krise- og beredskapsledelse – teamtrening, nevner viktigheten av denne kritiske tenkningen i et team for å unngå at teamet låser seg fast i de samme mentale modellene som ikke nødvendigvis er riktige.

”Millioner av mennesker så at eplet falt, men Newton var den eneste som spurte hvorfor”.
(Bernhard M Buruch)

4.2 Persepsjon og mentale modeller

En god situasjonsbevissthet er videre avhengig av både persepsjonen og våre mentale modeller. Første skritt på veien mot å utvikle disse må være å akseptere at mennesker har ulik virkelighetsoppfatning. Denne erkjennelsen på alle nivå i organisasjonen må være utgangspunktet for all ledelse og alt samarbeid.

Persepsjon er vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sanseinntrykk her og nå. Persepsjon er med andre ord en indirekte prosess som dels er automatisert og dels avhenger av at vi analyserer og fortolker det vi sanser. (Eid og Johnsen 2009:81)

Vår evne til å tillegge mening til det vi sanser, gjør derfor at vi kan si at persepsjon ofte er mer enn summen av sanseinntrykk og tidligere erfaringer, eksempelvis den enkeltes måte å oppfatte verden på.

En rekke forhold både kan og vil alltid påvirke vår persepsjon slik som: Frykt, mangel på søvn, sult, emosjoner, preferanser, erfaringer, mental modeller, stress og mønster.

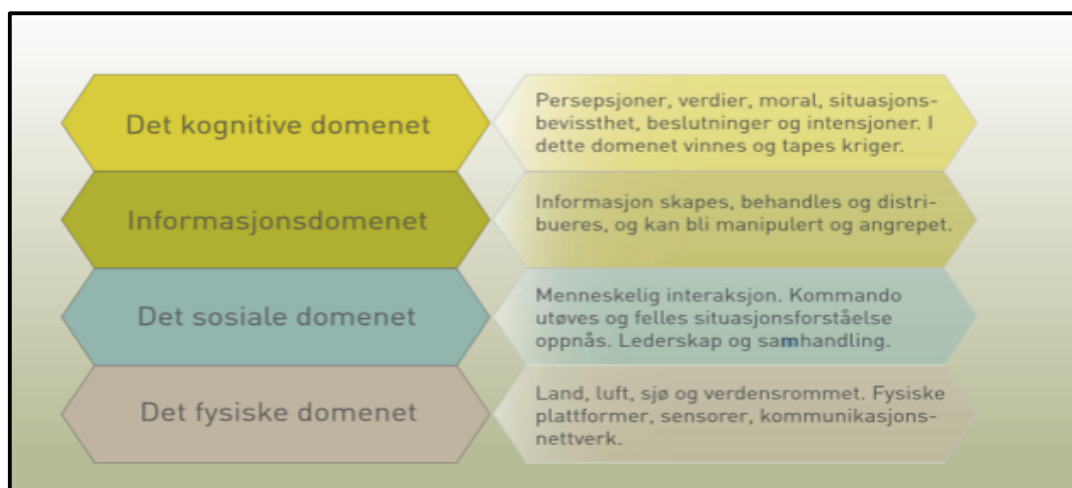
Disse deles videre i indre psykologiske- og ytre kontekstuelle faktorer (Eid og Johnsen 2009). Indre psykologiske faktorer som biologiske forhold ved menneskets sanseceller som påvirker vår opplevelse av ytre objekter, eksempelvis reklame.

Ytre kontekstuelle faktorer kan være forventninger som styrer vår oppfatning. Eksempelvis en operasjonsordre, instruksjoner eller SOP.

Personlige ønsker, behov og atferd kan også påvirke vår oppfatning av situasjoner og andre mennesker. Dette viser seg spesielt i forhold til førsteinntrykk og en generell tendens til å la førsteinntrykk av en person og/eller situasjon dominere senere inntrykk. Selv om førsteinntrykk kan endres over tid, har det vært hevdet at de to - tre minuttene i mange tilfeller er avgjørende for det inntrykket man danner seg av en person/situasjon. Ofte vil dette tidsvinduet være langt kortere i forhold til vår persepsjon av en oppstått situasjon.

Persepsjonen foregår ofte i to faser hvor den første foretar selve sansningen og utvelgelse av impulsene, mens den andre tar for seg tolkning og behandling av impulsene.

Som vi ser av modellen nedenfor er det først i det kognitive domenet persepsjonen viser seg. Denne er igjen påvirket av våre psykologiske forhold og erfaringer – altså våre mentale modeller. Det er altså her en kan foreta utvikling som kan bedre ens situasjonsbevissthet, og som dermed kan få innvirkning på utfallet av en situasjon eller beslutning.



Figur 5, Domenemodellen, FFOD 2007

Den delen av persepsjonsprosessen som refererer direkte til vår personlighet vil som sådan være svært vanskelig om ikke umulig og endre. Imidlertid danner vi oss gjennom hele livet mentale modeller i forhold til økt kunnskap, erfaring og opplevelser. Dette som lagrede mønstre som senere kan tas frem i tilsvarende og gjenkjennbare situasjoner for å kunne håndtere disse raskt og effektivt. Den delen av vår persepsjon som omhandler slike mønstre kan nok til en viss grad utvikles, endres og skapes.

Våre mentale modeller blir derfor de antagelser, forestillinger og den historie vi har med oss og som omhandler mennesker, situasjoner og verden for øvrig. Slik blir disse modellene det som ligger til grunn for vår oppfattelse av virkeligheten – altså vår persepsjon og hvordan vi behandler det vi perspirerer. Dette forklares av Senge (1990/91) som våre inngrodde forestillinger om hvordan verden er som bilder som begrenser oss til å velge kjente måter å tenke å handle på.

Kan vi, og i tilfelle hvordan, utvikle, trene og forandre og opprette slike modeller i den hensikt å møte en best mulig situasjonsbevissthet?

Gjennom mental trening kan en forsøke å skape mentale modeller i forhold til de situasjoner og oppdrag som organisasjonen håndterer. Dette er betydelig enklere på rene prosedyreoperasjoner som for eksempel rutinene når brannalarmen går, enn på mer komplekse operasjoner som eksempelvis planlegging av en utfordrende redningsaksjon. Imidlertid inneholder slike operasjoner ofte flere faser som i metode og prosedyre kan inneha de samme eller like elementer som eksempelvis planlegging av en operasjon. Dette medfører at en gjennom utdanning, trening, ledelse og motivasjon kan danne gode mentale modeller for de forhold en kjenner, som igjen vil kunne medføre større likhet i avdelingens medlemmers persepsjon av situasjoner og oppdrag. Det skapes gjennom slik trening en felles plattform og

erfaring som vil kunne danne gode felles modeller. Dette skaper igjen en fleksibilitet og en gis bedre forutsetninger for å håndtere de mentale prosessene som skal til for å oppnå felles situasjonsforståelse.

Den delen av persepsjonen som består av våre mentale modeller vil være mulig å endre, men dette krever mye både motivasjon, selvinnsikt og selvransakelse.

Ifølge Senge (1990/91) er det ingen grunn til å vente at mentale modeller endres uten at en blir i stand til å reflektere over disse. Dersom en er av den oppfatning at ens syn på verden er fakta og ikke ett sett antagelser vil ingen være åpne for å utfordre disse synspunktene. Videre er nødvendige verktøy (kunnskap) og ferdigheter nødvendig for å være i stand til den nødvendige selvransakelsen og dermed få den nødvendige selvinnsikt. For å tilegne dette i den hensikt å etablere eller endre mentale modeller må motivasjonen for dette være tilstede. Attribusjon kan defineres som: *”personers eller gruppers tendens til å årsaks-forklare fenomener eller lidelser ut fra personlige eller gruppebaserte motiver eller behov”*. Dette spiller inn som det verktøy en bruker for å (bort)-forklare manglende evne eller vilje til å endre våre etablerte mønster. Det at man tillegger noe en årsak fordi en ikke har noen annen forklaring blir en måte å holde på gamle mønstre fordi en frykter å åpne horisonten for nye perspektiv utover det kjente.

Nygård, Roald (1993) i sin *”aktør eller brikke? -om menneskers selvforståelse”* påstår på samme måte at vi konstruerer vårt syn på virkeligheten, bevisst og/eller ubevisst, og at det er våre fortolkninger av verden vi opplever som realiteter. Disse fortolkningene kan påvirkes av både andre og en selv og rekonstrueres.

Det blir derfor viktig at vi i prosessen med å endre, tilpasse eller skape mønster gjør dette innenfor rammen av både egen organisasjons og innenfor det sivil –militære samvirket slik at en felles plattform skapes. Her må medarbeiderne gis de nødvendige verktøy for å kunne starte en egen prosess i forhold til trening mot bedre situasjonsbevissthet. Dette vil føre til at individer, avdelinger og organisasjonen innehar de samme forutsetninger. Videre må vi bli bedre til kontinuerlig evaluering. Vi er i dag internt i Forsvaret gode på evaluering for ting som ikke går bra for å finne ut hva som gikk galt og for å lære av dette, selv om vi kanskje har en vei og gå angående dette i det sivil-militære samvirket. Slik erfaringslæring vil kunne være med på å etablere positive mønstre. Dersom en blir bedre på også og evaluere det som går bra kan en maksimere de positive forhold inn i mønstre som avdelingen eller teamet på denne måten etablerer i felleskap og slik øke utbyttet i forhold til senere lignende situasjoner. For etablerte mentale modeller er det viktig for å kunne endre disse at modellene settes på prøve

og gis et annet utfall enn de opprinnelig hadde slik at disse kan snus fra negative til positive modeller. Dette fordrer at en er klar over våre modeller og har et ønske om endring. Det samme gjelder for organisasjoner både om modeller ønskes endret eller skal skapes.

4.2 High Reliability/Risk Organizations (HRO)

I følge The San Bernardino Group (2015) er det i hovedsak fire kjennetegn som karakteriserer HRO. Disse er prioritering av sikkerhet, yteevne og felles mål gjennom hele organisasjonen.

En kultur for pålitelighet og fleksibilitet i organisasjonen som både sentraliserer og desentraliserer beslutningstaking på samme tid og tillater beslutninger å bli tatt på lavere nivå i organisasjonen. Et stort fokus på læring og etterarbeid etter hendelser og episoder som tillater organisasjonen å utvikle seg til det bedre, samt strategi som overgår den teknologiske i forhold til støtte fra andre deler av organisasjonen på individ nivå når dette er påkrevd.

Kjennetegnet på HRO er derfor organisasjoner som innehar evne til å unngå ulykker og andre alvorlige hendelser (selv katastrofer) i miljø hvor ulykker normalt kan forventes ut fra organisasjonens høye risikofaktor og det miljø den opererer i. Det vil si at disse organisasjonene er høypålitelige nettopp fordi det forekommer få feil, men hvor selv små feil har potensiale til å få alvorlige konsekvenser.

Weick og Sutcliffe har gjennom sosialpsykologien og konseptet ”collective mindfulness” bidratt til å finne forhold som binder individer i HRO sammen og den effekten mennesker i slike organisasjoner har på hverandre. Disse forholdene beskriver organisasjonens oppmerksomhet mot å unngå og eventuelt håndtere uønskede hendelser (The San Bernardino Group 2015).

I boken ”Managing the unexpected” og gjennom ”The San Bernardino Group” redegjør Weick og Sutcliffe for teorien rundt HRO;

4.2.1 Anticipation/Forventinger

Ved å skape en forventning til hvilke mulige uønskede hendelser som kan forekomme vil organisasjonen kunne føle tidlige signaler på gryende hendelser i tide til å kunne ta tilstrekkelige forholdsregler og hindre at en situasjon oppstår. Forventning inneholder tre elementer;

Preoccupation with failure/Opptatt av feil

For å unngå feil må man se etter slike og være sensitiv for tidlige tegn på feil. Større hendelser og katastrofer oppstår gjerne som en rekke av hendelser som starter med mindre feil eller avvik. Det er derfor viktig at man oppdager slike i tide og har evne til å stoppe en kjede av reaksjoner.

Reluctance to simplify/ Motvillighet mot forenklinger

Organisasjonen er ikke statisk og innser den grad av kompleksitet den innehar. Man har ikke klisjeer eller ”merkelapper” på forhold som kan forhindre en fra å se nærmere på hendelser.

Sensitivity to operations/Sensitiv til operasjoner

Systemet er ikke statisk og lineært, men heller dynamisk og ikke-lineært av natur. Resultatet blir at det kan være vanskelig å vite hvordan en del av en organisasjons operasjon kan forholdes seg i forhold til andre deler. En gjentatt operasjon kan få ulikt resultat hver gang. De faktorer som kan påvirke resultatet monitoreres og justeres.

4.2.2 Containment/Håndtering

Dersom punkt 1, anticipation og en hurtig avdekking ikke hindrer en hendelse å utvikle seg er neste fase ”containment”. Fasen inneholder 2 elementer som skal hindre videre utvikling av hendelsen og er på denne måten en oppskrift for håndtering etter en hendelse har oppstått i motsetning til ”anticipation” som er grep som tas før en hendelse oppstår.

Commitment to resilience/ Forpliktelse til resiliens (elastisitet)

Dette punktet kan deles i tre deler;

1. Organisasjonen absorberer hendelsen og fortsetter å fungere til tross for motgang; Dette innebærer at organisasjonen innehar tilstrekkelig elastisitet til å håndtere nye situasjoner og hendelser. Selv om situasjonen har oppstått tidligere er nye tilsvarende hendelser sjelden like i utfoldelse. Organisasjonen evner å justere seg til nye utfordringer uten å sitte fast i gamle mønstre og er forberedt på og kan håndtere nødvendig improvisasjon.

2. Opprettholder evnen til å komme tilbake etter hendelsen;

Organisasjonen kommer tilbake etter hendelsen og gjerne sterkere enn tidligere

3. Lærer av og vokser som følge av hendelsen;

Ved å benytte lærdommen fra hendelsen positivt i virksomheten kan en komme tilbake sterkere enn tidligere med ny viten om hendelsen og slik stå sterkere mot nye hendelser i fremtiden.

Deference to expertise/Aktsomhet ovenfor ekspertise

Organisasjonen verdsetter og anerkjenner alle nivå av ekspertise i organisasjonen og delegerer gjerne beslutninger nedover i organisasjonen slik at disse kan tas med den riktige tyngden av kompetanse for den aktuelle beslutningen. På denne måten unngår en at feil som oppstår grunnet manglende kompetanse forplanter seg videre i organisasjonen.

På denne måten bemerker HRO seg ved en organisering som ivaretar en kollektiv oppmerksomhet og underbevisst beredskap ved at eksperter på alle områder av virksomheten på eget initiativ har myndighet til å iverksette tiltak om nødvendig. Organisasjonene ser på hendelser som nødvendige for lærdom mot at større hendelser skal kunne oppstå. De er derfor observante og lærevillige i forhold til enhver uønsket hendelse.

Teorien rundt HRO utviklet seg ved Berkley universitet i USA. Utgangspunktet var spesielt luftfart, men også atomkraftverk og hangarskip. Med dette som bakgrunn kan man vanskelig forsvare at hele Forsvarets organisasjon er å betegne som HRO. Imidlertid vil deler av organisasjonen kunne betraktes som HRO. Spesielt den delen som driver skarpe operasjoner, og de som beslutter støtte til og bistår sivile myndigheter med forskjellige ressurser i en samfunnssikkerhetsramme. Her tas som regel beslutninger under stort tidspress og med utilstrekkelig informasjon tilgjengelig, i tillegg til at selv små informasjonsfeil kan få betydelige konsekvenser. Likheten mellom hva som kjennetegner HRO og deler av Forsvarets virksomhet er derfor i flere tilfeller betydelig.

4.3 Improvisasjon

FOHs bidrag til andre etater hva gjelder distribusjon av situasjonsbildet og bidrag til situasjonsbevissthet foregår kontinuerlig i forhold til oppdatering av normal- og nåsituasjonen. I det hendelser oppstår vil aldri en hendelse vær like en annen eller skje i det nøyaktig samme området som tidligere. Forholdene i området vil også ha forandret seg med tid. Dette betyr at enhver støtte til en spesifikk hendelse eller situasjon vil måtte håndteres spontant og med de ressurser som er tilgjengelige og kan fremskaffes. Situasjonen må dermed improviseres.

En hendelse, episode eller krise, sågar en katastrofe vil i sin natur alltid være oppdukkende og umulig å planlegge for. Improvisasjon vil derfor alltid være nødvendig i krisehåndtering, selv om løsningene svært unntaksvis vil være i nærheten av det en ville kunne planlegge med på forhånd.

Det finnes noe forskning på improvisasjon i forhold til kriseledelse selv om Trotter et.al (2013) hevder det fortsatt ikke eksisterer noen akseptert modell for studie av konseptet som sådan. Pensum og undervisning i faget ”improvisasjon under kriseledelse” vil derfor i hovedsak bli lagt til grunn for det teoretiske grunnlaget.

En definisjon av improvisasjon kan være *”Improvisation is an adaptive strategy used when faced with situations for which no procedures exist, or where circumstances prevent known procedures from being deployed”* (Trotter, Margaret J 2014).

På norsk og tilpasset oppgaven kan improvisasjon være bruken av kreativitet for å løse utfordringer en står ovenfor. Dette kan innebære å bruke ressurser og kapasiteter på nye og endrede måter i mangel på adekvate tidsriktige ressurser, for å møte kravene en står overfor i håndtering av en plutselig oppdukkende hendelse.

Siden improvisasjon innenfor alle former for kriseledelse er nødvendig er dette noe en må forberede og øve på. Improvisasjon vil være nødvendig når alle typer hendelser oppstår som vi ikke har klare planer og prosedyrer med tilhørende ressurser å håndtere hendelsen med. Siden vi ikke kan forberede alle tenkelige scenario, kan vi heller fokusere på selve improvisasjonen og forbedre evnene til dette så langt som mulig.

Weick (1998) hevder at man må ha noe å improvisere på, man kan ikke improvisere ingenting. De erfaringer og den kunnskap vi besitter vil være avgjørende for resultatet av vår improvisasjon. Kjennskap til det fagområdet en skal improvisere innenfor, kunnskap om tilgjengelige ressurser og deres kapasiteter innenfor kriseledelse, hvordan andre samarbeidene etater er strukturert, organisert og hvordan de arbeider.

Ved hjelp av trening og øving samt god planlegging kan organisasjonen bygge erfaring og kompetanse og en koordinert og felles forståelse for operasjonsmønstre uavhengig av hendelse. Slik etablerer organisasjonen holdninger og adferd med subtil forståelse for kompetansebehovet ved improvisasjon. Ved uventede og uønskede hendelser som ikke er trent på og ikke eksisterer planer for, men som organisasjonen har kompetansen til å håndtere, vil organisasjonen være bedre rustet til å håndtere disse selv om de ikke spesifikt er trent på. Gjentakende drill bygger handlingskompetanse (Forelesning 2014 ”improvisasjon og kriseledelse”) som igjen forbedrer individers og organisasjoners evne til improvisasjon.

Gjennom bruk av ROS analyser (Risiko- og sårbarhetsanalyser) vil organisasjoner få en bedre oversikt over risiko og farer som kanskje ikke åpenbart er kjent, og hvilken sannsynlighet og

konsekvens disse representerer. Etter gjennomført ROS analyse gjennomfører en tiltak for å redusere både sannsynligheten for at hendelser inntreffer, men også konsekvensreducerende tiltak om uhellet skulle være ute. Dette gir organisasjoner mulighet til å utvikle sin trening og øving mot de scenarier som er avdekket gjennom analysen og på denne måten minske avstanden mellom det sannsynlige og det ukjente. Dette vil både bedre evnen til å håndtere hendelser, men også øke graden av hvor observante man er på de små feil som kan utløse større hendelser. En organisasjon vil ikke kunne ha økonomi til å organisere beredskap med tanke på alle eventuelle hendelser som kan tenkes å oppstå. Aven (2007) nevner i denne sammenheng organisering av beredskap gjennom kost-nytte verdi slik at en er i stand til å håndtere de hendelser som har størst rest-risiko. Altså den risikoen man ikke enten kan, eller evner å redusere tilstrekkelig.

Faktorer som kan påvirke kvaliteten på improvisasjon under kriseledelse er beskrevet i en artikkel av Trotter, Salmon og Lennè (2013), hvor de har definert en målbar grad av improvisasjon hvor de ulike faktorer kan påvirke.

Faktorene er i hovedsak kompetanse, erfaring og nivå av trening. Utdanning og kunnskap om systemer, grad av situasjonsforståelse, kvalitet på team arbeid, institusjonell hukommelse og individenes rolletilhørighet, samt organisasjonsstruktur og kultur, verdier og forpliktelser.

Forskning på improvisasjon, og spesielt i forhold til kriseledelse og krisehåndtering har imidlertid noen påpekte svakheter. Trotter et.al.(2013) påpeker at det foreligger lite eller ingen forskning på improvisasjon innenfor et et samlet system, men at den forskningen som foreligger er gjort på deler av systemet slik som individer, organisasjon, gruppe samt faktorer tilhørende et nivå eller mellom dem.

Den del av Forsvaret jeg ser på i denne oppgaven treffer alene innenfor de kategoriene det allerede er utført forskning på. Selv om hensikten er å se på bidrag til situasjonsbevissthet ut fra Forsvaret mot andre etater vil ikke denne større enheten bli behandlet som ett system. Jeg mener derfor at perspektivene på improvisasjon vil passe i oppgaven.

5. Spørreundersøkelser - Empirikategorisering

Jeg vil i dette kapittelet gjengi undersøkelsen jeg har foretatt og presentere de viktigste funnene. Caser som informantene har dratt frem som eksempler under intervjuene har jeg dessverre ikke kunnet presentere med bakgrunn i at oppgaven er ugradert, men jeg har forsøkt å få med de sentrale poengene fra disse eksemplene. Empirien følger kategorisering etter tekstnære koder og er resultatet etter stegvis induktiv – deduktiv metode etter Tjora, 2012.

5.1 Situasjonsbevissthet – etablering og distribusjon

I alle forhold i fredstid hvor Forsvaret støtter det sivile samfunn med ressurser, det være seg fly, fartøy, sensorer eller situasjonsbilder er det andre organisasjoner som er beslutningstager og premissgiver. Forsvaret støtter med alle tilgjengelige ressurser gitt hva det er behov for hos beslutningstager i hvert enkelt tilfelle. Dette synes å være en felles oppfatning hos alle informantene, og er utgangspunktet for etablering av situasjonsspesifikke bilder og forståelse for en situasjon eller et område. Informantene poengterer samtidig at den generelle situasjonsforståelsen og etablering av et generelt situasjonsbilde for FOH AOR (Vedlegg 1) er en prosess som går kontinuerlig. En vil slik, stort sett alltid, ha grunnlaget for etablering av mer spesifikke bilder.

” Gjennom JISR prosessen allokterer FOH overvåkingsressurser til områder, objekter og hendelser gjennom FOHs ansvarsområde på jevnlig basis slik at man over en tidsperiode på eksempelvis en uke har gjennomført overvåking av hele området eller de områder som av erfaring gjennom den samme JISR prosessen har vist seg nødvendig å fokusere på. Ved å gjøre nærmere analyser av funn, og at objekter på sjøen flytter seg vil en over tid etablere en grunnlagsforståelse for normalsituasjonen og bidra til kunnskap om mulige avvik” (Informant 3)

”Grunnleggende situasjonsforståelse etableres ved hjelp av både Forsvarets og andre etaters sensorer hvor informasjonen korreleres for så å finne de områder en har utilstrekkelig informasjon i og hvor en kan planlegge med å benytte sensorer”. (Informant 1)

”Samhandlingen internt i Forsvaret mot målet med et best mulig situasjonsbilde synes å være god og blir stadig bedre. Forståelse for verdien av sensorer og behovet for å dele kapasiteter på en måte hvor alle har utbytte av de ressurser vi har synes økende. Utfordringen er imidlertid ofte og på en hensiktsmessig måte kunne dele situasjonsbildet og situasjonsbevissheten med andre både internt og eksternt. Spesielt mot andre etater skaper fravær av felles og integrert teknologi store utfordringer”. (Informant 5)

Det kommer tydelig fram at det er enighet rundt at prosessene internt i Forsvaret som leder mot etablering av situasjonsforståelse er gode og blir bedre. Omfattende doktriner og SOP, prosedyrer og intern samhandling inkludert organisering kommer frem som interne forbedringspotensial. Flere av informantene påpeker lange beslutningsveier for å benytte overvåkingsressurser. Varierende erfaring og kompetanse kan medføre annet fokus hos beslutningstaker, noe som igjen påvirker tilgjengeligheten på ressurser og sensorer nødvendig for å gi den samme beslutningstaker det beslutningsgrunnlaget som er etterspurt. Dette er alle forhold som påpekes av informantene som interne forhold som kan begrense kvalitet på situasjonsbildet og situasjonsbevisstheten.

... ”Det er en styrke i forhold til etablering av SA og felles SA at vaktpersonell i størst mulig grad består av mennesker med sitt daglige virke i operasjonsdelen av hovedkvarteret. På samme måte kan det by på utfordringer når vaktposisjoner besettes eksempelvis to til tre ganger pr måned av personell som ikke er innom operasjonsrommet utenfor sine vakter..... ”(Informant 4)

Informantene påpeker også at utviklingen av nye tekniske løsninger både internt i Forsvaret, men også mellom etatene i det siste har påvirket muligheten for deling av dynamiske situasjonsbilder positivt. Internt er det snakk om Beslutningsstøtte Kystvakt (BSTKV) som gir mulighet for å dele informasjonen på et ugradert, men lukket nett mellom hovedkvarteret og Kystvakten. I de tilfeller hvor Kystvakten eksempelvis støtter HRS og er tilstede i en situasjon vil det være tilgjengelig et bedre situasjonsbilde i området og gi FOH muligheten for å dynamisk bidra til og tilpasse situasjonsbildet etter behovet til OSC.

”.....etableringen av BSTKV på Forsvarets ugraderte plattform og Barents Watch (BW) prosjektet har i stor grad bidratt til muligheten for å gjøre etatene utenfor Forsvaret bedre i stand til å samhandle med både Forsvaret og hverandre gjennom ny teknologi ”(Informant 3)

”Forsvaret bidrar i dag gjennom nye tekniske løsninger på ugradert side i betydelig større grad enn tidligere med deling av informasjon til andre etater slik som Analyseenheten i Vardø (Fiskdir. Og Kystverket), Politiet, HRS og andre. Forsvaret allokere også i større grad egne ressurser til støtte for andre etaters primær oppgaver når dette er mulig” (informant 2)

Gjennom ny teknologi tilrettelegges for bedre samhandling mellom etatene og tilgang på hverandres data. Forståelsen for bruk av hverandres sensorer til et samfunnsikkerhets formål

er økende og kan i dag bidra til et langt skritt i riktig retning i forhold til en bedret felles situasjonsforståelse hos både beslutningstaker og de taktiske enhetene som håndterer situasjonen. Dette bidrar også ifølge informantene til å klargjøre nivåenes behov for informasjon slik at man kan skreddersy informasjon til beslutningstaker uavhengig av nivå i organisasjonen og ikke minst unngå å overlesse med unødvendig informasjon som bare vil tåkelegge situasjonsforståelsen heller enn å bedre den. Alle informantene påpeker imidlertid at i en initial fase foregår alltid informasjonsutvekslingen pr telefon. Etablering av kommunikasjon på elektroniske medier kommer gjerne først i gang etter at det muntlig er avklart hva behovet er. Det poengteres også fra samtlige informanter som nevner nye teknologiske løsninger at disse er i en testfase eller under utvikling og således ikke tatt i bruk av alle samarbeidende etater.

Imidlertid er den noen utfordringer i dette; *”..... ikke- militære nasjonale samarbeidsetater må ta inn over seg at selv om Forsvaret i stor grad bidrar inn i fredstidsoppgaver, er fortsatt deler av Forsvaret på et høygradert nivå. Dette er Forsvarsspesifikk informasjon som har med Forsvarets sine ”krigs”, eller forsvarsoppgaver å gjøre og hverken kan eller vil deles” (Informant 5)*

Flere informanter påpeker dette og at det synes som den sivile siden av samfunnet har en tanke om at Forsvarets kilder til informasjon, tilgang til sensorer og muligheter for deling er uuttømmelige. At det i enkelte tilfeller kan oppleves slik, påpekes kan komme av at Forsvaret stadig utvikler sin grunnleggende forståelse for ansvarsområdet med situasjonsbilder, overvåking og analyser som følger av bedre koordinering av egne ressurser til overvåking.

5.2 Kunnskap og erfaring

Selv om informantene er svært positive til utviklingen både intern og eksternt hva gjelder etablering av situasjonsbevissthet, muligheter for distribusjon og teknologi som i større grad bidrar til en felles situasjonsforståelse er det en betydelig skepsis til egen organisasjon hva gjelder kunnskap om behovet for situasjonsbevissthet og hva som er nødvendig i de enkelte situasjoner en møter. Det påpekes betydelig forskjell mellom andre etater i hvilket behov de har, hvordan distribusjon kan foregå, og forståelse både hos Forsvaret og andre etater for hvilke muligheter som eksisterer for å bidra mest mulig effektivt.

”.....Dersom hverken vaktfunksjonene eller den sivile etaten har kjennskap til den andres ressurser, kapasiteter og muligheter er det en betydelig utfordring å samhandle siden en hverken vet hva en skal spørre etter eller hva en skal bidra med.....” (Informant 4)

To av informantene trekker frem at det tidligere virket som det var mer og nærmere kontakt på individnivå og at dette bidro til en større grad av kompetanse og kunnskapsdeling. Det var også i større grad felles øvelser og trening som bidro til en felles erfaringsbase som gjorde samhandling enklere når situasjonen var tidsknapp.

Samtidig vises det til behovet for økt samhandling i forbindelse med innføring av ny teknologi. Siden den menneskelige kontakten reduseres ved bruk av ny teknologi er det spesielt viktig å forstå hverandre i den initiale fasen som stort sett alltid foregår pr telefon, påpeker en av informantene.

Det synes å være en felles oppfatning hos de fleste informantene at gjentatte omorganiseringer og nedbemanning ikke kan erstattes av nye teknologiske løsninger. Hver enkelt Offiser er spesialist på sitt område og det eksisterer lite redundans i organisasjonen.

..... ”Med spisskompetanse innenfor de fleste områder knyttet til en, eller svært få personer stiller dette betydelig større krav til kunnskap, kompetanse og erfaring hos vaktteamet. Disse må besitte kompetanse på alle områder innenfor sin vaktfunksjon selv om de har en annen spesialist-rolle til daglig” (informant 3)

Ved støtte til det sivile samfunn kan dette bety at spisskompetanse kun kan nås innenfor normal arbeidstid og den tjeneste en kan forvente å få ellers på døgnet er begrenset i kunnskap og kompetanse. En av informantene hevder dette kan være uheldig for tillitten til Forsvaret sett fra samarbeidende etater og organisasjoners synspunkt. Det bemerkes videre fra en annen informant om samme tema at det må være en viss forståelse for at spisskompetanse på alle områder ikke er tilstede døgnet rundt, men at det minimumsnivået en kanskje kunne forvente av kompetanse ikke alltid er tilstrekkelig.

”Det kommer til uttrykk betydelig kunnskap, samt evne og vilje til samhandling mellom organisasjonene gjennom utvikling av nye samhandlingsløsninger. Det virker imidlertid som om denne forsvinner i det nye løsninger skal innføres operativt” (informant 1).

Etter oppfølgingsspørsmål om informanten ville utdype mulige årsaker til dette ble det påpekt at dette kan ha mange årsaker, hvor noen av disse skyldes mangel på felles øving og trening med etterfølgende evaluering. Under utvikling av nye systemer, prosedyrer og annet jobber organisasjonene tett, men utfordringen kommer når dette skal implementeres operativt. ”----
Da glemmer man liksom å ta med erfaringen og kompetansen og overlater alt til tilfeldighetene.....”

Flere av informantene påpeker en opplevelse av svikt i kompetanse, kunnskap og erfaringsoverføring fra doktriner, prosedyrer og det som er tiltenkt bruksområder for ny teknologi og over til operativ bruk.

5.3 Organisasjonelle forhold

Samtlige informanter påpeker at organisering av Forsvaret og andre etater ikke utgjør noen nevneverdig begrensning i forhold til deling av situasjonsbilder og situasjonsbevissthet under hendelser, episoder og kriser. Det påpekes imidlertid flere forhold som tidvis fremstår som utfordringer. *”.....Stadige omorganiseringer i offentlige etater og organisasjoner synes ikke å forholde seg til alle andre en skal samhandle med. Se for eksempel på Heimevernet, Politiet, Tollvesenet og flere. Når de deler inn landet i områder gjør de alle det på sin egen måte uten å forholde seg til hverandre. Når en da skal støtte med både Forsvarets ressurser og situasjonsbilde kan det at alle har forskjellige referanser og referansepunkt være en utfordring. Dette burde vært håndtert på en enklere måte....” (Informant 2)*

Omorganisering og organisasjonenes mulighet og tid til konsolidering er også et tema som flere av informantene påpeker. Hyppige omorganiseringer påpekes å være uheldig i forhold til samarbeid og eksterne relasjoner siden dette ofte medfører at mennesker bytter funksjonsområder. En forstyrrer dermed bygging og vedlikehold av personlige relasjoner og tillit knyttet til funksjon. *”....det virker som under alle disse omorganiseringssprosessene blir mye av samhandlingen og utvekslingen satt på pause i påvente av at alle skal bli ferdige med å organisere seg. Når vi endelig kommer i gang igjen er det med nye mennesker i funksjonene og relasjon, kompetanse, erfaring, kunnskap og tillit bygging må begynne på nytt....” (Informant 1)*

”...Det virker som om omorganisering for å effektivisere har blitt et moteord og har gått for langt. Nye sjefer vil sette sitt preg på organisasjonene som sin arv og omorganiserer for omorganiseringens skyld. Dette kan få store konsekvenser operativt siden en her er avhengige av en dynamikk som ikke bare kommer av seg selv mens som tar tid å bygge....” (Informant 4)

Samtlige av informantene synes å være enige om at en større grad av ro både i egen organisasjon og også i samarbeidende etater og organisasjoner kunne tilført nasjonal samhandling innenfor samfunnsikkerhetsperspektivet mer operativ evne ved å i større grad gi rom for å konsolidere den kunnskap og det samvirket som eksisterer.

5.4 Teknologi

Når spørsmålene kommer til muligheter og begrensninger og hvordan informasjon deles, både internt i Forsvaret og eksternt er det tydelig at dette engasjerer samtlige informanter.

Oppfatningen om at både teknologi, prosedyrer og muligheter ikke er tilstrekkelig utnyttet hverken internt eller eksternt er tydelig.

Flere av informantene har nevnt at den initiale varslingen og kontakten foregår pr telefon, men at oppfølging og bidrag til situasjonsbildet og situasjonsforståelse så langt som mulig etter dette foregår elektronisk.

”...Sett bort fra internt i Forsvaret på høygradert nivå eksisterer det ikke i dag ett felles verktøy for å håndtere deling av situasjonsbildet mellom offentlige etater, hvor gjerne alle har sine egne operative systemer. Det er også svært utilstrekkelig funksjonalitet for å håndtere overvåking og etablering av situasjonsbilde og situasjonsbevissthet i Forsvarets graderte systemer i dag. Spesielt gjelder dette samhandling mellom Forsvarets avdelinger og forsvarsgrenene, slik jeg ser det.” (Informant 3)

Informantene skisserer situasjoner hvor FOH besitter betydelig situasjonsbevissthet og et godt bilde over situasjonen, men hvor det er svært vanskelig å få distribuert dette så fremt det ikke er militære enheter til stede i situasjonen, gjerne som OSC. I slike tilfeller vil denne enheten kunne være videreformidler av informasjon til andre deltagere. Imidlertid drar spesielt to av informantene frem nye initiativ som skal bedre den teknologiske interoperabiliteten mellom nasjonale offentlige etater.

”.....Etatene utvikler stadig sine operative systemer slik at de skal kunne snakke sammen. Forsvaret satser i langt større grad enn tidligere på systemer på ugradert side slik at disse kan kommunisere med andre etaters systemer. Innføringen av SSNN og interoperabilitet med systemer hos Forsvaret, Tollvesenet, Politiet, Sjøfartsdirektoratet, Fiskeridirektoratet og flere har åpnet muligheten for å dele data elektronisk. De fleste departementene har i tillegg gått sammen i Barents Watch prosjektet som skal legge til rette for interoperabilitet mellom etatene slik at informasjon kan deles sikkert på et ugradert nivå. Dette er allerede i bruk hos oss (FOH) og flere andre etater og er et kvantesprang hva gjelder mulighet for å dele situasjonsbilder, sensorinformasjon, chat og annet..” (Informant 4)

På oppfølgingsspørsmål om hvordan dette konkret kan bedre etablering av situasjonsbilder og distribusjon av situasjonsbevissthet svarer informanten;

” Dette vil kunne bidra til at vi kan opprette felles logging for enhver hendelse som er felles mellom alle deltagende etater. Forsvaret og andre kan dele sin sensorinformasjon, overvåkingsresultater og analysedata, samt at HRS eller andre kan gjøre tilgjengelig drivbaneberegninger og andre visualiserte produkter som kan være nødvendig å kjenne til for beslutningstaker i situasjonen. En kan etterspørre data og den etaten som har disse tilgjengelig kan uten å miste tid presentere disse for de som trenger dem. Hele poenget med Barents Watch slik jeg ser det er å skape interoperabilitet mellom etatenes egne systemer slik at disse kan snakke sammen. Ikke nødvendigvis å lage ett nytt system i seg selv” (Informant 4)

Samtlige informanter påpeker at utviklingen av ny teknologi for å håndtere lettere distribusjon og bedre samvirke går riktig vei, men at dette går for sakte i forhold til behovet.

... ”Når en hendelse inntreffer faller vi alltid tilbake til det vi vet fungerer, fordi vi ikke har tid til å gjøre feil. Vi må være sikker på at mottaker får den informasjon han trenger selv om dette betyr at mobiltelefon er det eneste alternativet...” (Informant 5)

5.5 Relasjoner og tillit

Det virker på alle informantene som om tillit mellom Forsvaret og andre etater og Forsvarets tillit til andre etater som Forsvaret støtter er svært god. Det er etablert en gjensidig respekt for hverandres ansvars og kompetanseområder og også på individnivå mellom mennesker man samhandler med.

“Ved hendelser som krever øyeblikkelig handling er det ikke rom for å mangle tillit eller tvile på relasjonene. I slike situasjoner bidrar vi med det vi kan, når vi må uansett” (informant 1)

Informantene har inntrykk av at det samme gjelder fra andre etater sett mot Forsvaret og hevder at jeg hos andre samarbeidende organisasjoner og etater, selv om disse ikke er intervjuet, ville fått de samme svarene.

Til tross for dette påpeker flere av informantene utfordringene med å konstant være i en relasjonsbyggingsfase blant annet på grunn av organisasjonenes stadige omorganiseringer og endringer hvor det er nye mennesker i funksjonene kontinuerlig. Det ansees derfor vanskelig å bygge gode relasjoner. Tilliten til kompetanse, erfaring og profesjonalitet påvirker imidlertid dette i riktig retning.

For å ytterligere styrke disse relasjonene trekker 2 av informantene frem behovet for, og fraværet av tilstrekkelig samtrening og –øving mellom etater involvert i samfunnssikkerhet og håndtering av hendelser, episoder og kriser.

”...Det virker som om når samhandlingen er besluttet å øke og teknologien stadig gjør dette mer mulig, overser vi det potensialet som ligger i å øve, trene og evaluere sammen”
(Informant 4)

Selv om det fremkommer situasjoner hvor det kan settes spørsmålstegn ved tillitten og de gode relasjonene, mener informantene at dette utelukkende er unntaket som bekrefter regelen og at samhandlingen for det aller meste foregår på en svært god måte.

6. Analyse

Kapitlet vil fokusere på å se empirien i sammenheng med de allerede gjennomgåtte teoretiske perspektiver. Jeg vil forsøke å se på graden av felles situasjonsforståelse og hvordan denne bidrar til merverdi i et samfunnsikkerhetsperspektiv samt i hvilken grad deling av situasjonsbilder og situasjonsbevissthet er gjenstand for improvisasjon. I så tilfelle også i hvilken grad improvisasjonen er forberedt. Gjennom teori for persepsjon og mentale modeller vil jeg se på hvordan situasjonsbevissthet oppfattes ut fra ulike forutsetninger og individuelle forhold og hvilket forhold dette har til etablering og distribusjon. Situasjonsbevissthet, mentale modeller, persepsjon og til dels improvisasjon kan vanskelig ses helt separat siden de er avhengige av hverandre, slik vil det også være i den følgende analysen hvor situasjonsbevissthet vil behandles sammen med mentale modeller og persepsjon. Videre vil jeg ved hjelp av HRO teori se på forholdet mellom FOH og andre etater hva gjelder tillit og pålitelighet.

6.1 Situasjonsbevissthet og mentale modeller - persepsjon

Felles situasjonsforståelse har i utgangspunktet kun ett formål; Gjøre sjefen i stand til å ta best mulig avgjørelser basert på best mulig grunnlag. Det er derfor avgjørende at tilstrekkelig SA er tilstede på det nivå og hos den sjef hvor beslutningene tas. SA er slik nært koblet til beslutninger og prosessene som leder til beslutninger både på organisasjons- og individnivå.

Situasjonsbevisstheten er videre koblet nært til persepsjon hvor evnen kan variere basert på individuelle mentale modeller og den enkeltes evne og mulighet til å tilegne seg informasjon og forstå den i riktig kontekst. Dette påvirker igjen evnen til improvisasjon og improvisasjonens grad av vellykkethet ved at individet selv kan monitorere eller bli bevisstgjort på en situasjon og slik danne seg en persepsjon (Trotter et al. 2013).

Oppfattelse/Persepsjon;

FOH vil i normalsituasjonen besitte et oppdatert og til en vissgrad detaljert situasjonsbilde av normalsituasjonen i AOR. Gjennom erfaring og samspill vil det internt herske en viss felles forståelse for denne situasjonen og hvordan etablering av oversikt har blitt til. Gjennom felles tilgang på automatiserte prosesser og en felles forståelse av bakgrunn for de videre analyser som foretas på veien mot situasjonsprediksjon, vil en internt være et stykke på vei mot ”felles” persepsjon ref. Eid og Johnsen (2009).

I det en situasjon oppstår som krever at Forsvaret støtter andre etater vil ikke Forsvaret ha den samme detaljerte kunnskapen om denne situasjonen og dette området som den ansvarlige etat har. En er derfor helt avhengig av at denne etaten på et så tidlig stadium som mulig overbringer denne informasjonen til Forsvaret slik at man kan benytte denne for å komplementere det bildet en allerede besitter, for å kunne velge ut hva som må distribueres videre etter ansvarlig etats behov. Dersom Forsvaret ikke mottar denne informasjon på et tidlig stadium degraderes evnen til å kunne bidra mest mulig effektivt siden man da sitter i et informasjonsvakuum og kan miste muligheten til å oppnå Level 1 SA (Endsley). En slik forskjell i SA vil kunne medføre at Forsvaret til tross for tilgjengelig informasjon, ikke kan bidra med merverdi til situasjonsbildet.

Forståelse;

Gjennom eventuell manglende initial informasjon for den enkelte situasjon kan FOH besitte en annen situasjonsforståelse enn den ansvarlig etat har. Forsvarets rolle med støtte til det sivile samfunn avhenger av korrekte inngangsverdier for å kunne skreddersy informasjonen for best mulig informasjon til beslutningstager, samt å holde denne informasjonen på en så nøyaktig mengde som mulig for å unngå å overlesse andre med unødvendig informasjon. Dersom denne initiale informasjon ikke blir gitt oppstår det et sprik mellom forståelse for både beslutningsinformasjon, men også i forhold til annen støtte hva gjelder ressurser og kapasiteter.

Projeksjon/Prediksjon;

En del av Forsvarets støtte til det sivile samfunn er prediksjoner på fremtidige situasjoner og utvikling innenfor det ikke-militære domenet, spesielt i nordområdene og på maritim side. For å kunne gjennomføre gode prediksjoner fordrer det at man kjenner nå-situasjonen, samt har god kunnskap om og forståelse for historiske situasjoner. Det synes naturlig at innenfor støtte fra Forsvaret i en gitt sak ville en med tilstrekkelig forståelse være i gang med

prediksjonsprosessen. For å kunne oppnå god prediksjon er det avgjørende at en både har et grunnlagsbilde over normalsituasjonen, noe som FOH produserer kontinuerlig, men også at en får tilgang på data fra ansvarlig etat hva angår den spesifikke situasjonen. Hvis ikke oppstår kunnskapshull og eventuelle prediksjoner vil ikke bli nøyaktige. Jeg unngår bevisst i denne sammenheng å benytte ordet projeksjon (Endsley) siden dette spesielt i metode for militær etterretningsanalyse henviser til at man benytter tidligere situasjoner, hendelser, episoder og kriser for så å projisere dette til fremtidige hendelser. Så fremt det ikke ligger svært sterke indikasjoner til grunn for at en ny situasjon vil oppleves likt den historiske bør en fristille seg fra tidligere erfaring i prediksjonen. Dette kan medføre at man unngår å ta lettvinde løsninger med feil resultat basert på at dersom noe har hendt som følge av noe, må dette også være tilfellet i fremtidige hendelser.

For å gjennomføre gode prediksjoner er det også av avgjørende betydning at en kjenner til andre etater og organisasjoner, kapasiteter og ressurser og kan ta disse med i vurderingen. Spesielt gjelder dette i forhold til hvordan man håndterer en allerede inntruffet hendelse. Dette medfører at en kontinuerlig må kunne utveksle data, noe som er påpekt at ikke er tilfellet i dag.

Ved en slik måte å utveksle data på vil alle involverte etater og organisasjoner være i stand til å utføre de samme vurderinger basert på den samme informasjonen. Resultatene kan igjen utveksles og man er inne i en god spiral som kan gi bedre og mer effektiv utnyttelse av nasjonale ressurser. Imidlertid vil det som Endsley og Jones (2012) beskriver alltid være individuelle forskjeller i forståelse og persepsjon, som kan føre til ulike prediksjoner. Dette selv om en har samme grunnleggende opplæring og erfaring. Modellen til Endsley viser ulike faktorer som i komplekse og dynamiske systemer kan påvirke vurderinger og beslutninger.

“Situation Awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future” (Endsley 1988)

Team SA

FOH, i denne sammenheng representert ved vakt teamet har vært gjennom jevnlig omorganiseringer med hovedfokus å skape mer operativ evne. Operasjonsrommet (FOH JOC) er kontinuerlig støttet av FOH Overvåkingscenteret for å produsere situasjonsbilder og bidra til vaktteamets og hovedkvarterets SA. Gjennom kontinuerlig overvåking og monitorering av norske interesseområder etableres situasjonsbilder som danner grunnlag for forståelsen av

normalsituasjonen i norske interesseområder. På denne måten vil en ut fra en etablert normalsituasjon enklere kunne detektere avvik og eventuelle hendelser, episoder og kriser under oppseiling. Det at vaktteamet i stor grad består av personell med sitt daglige virke i operasjonsseksjonen, vil kunne bidra til at disse har en bedre grunnleggende kjennskap til alle aspekter ved operasjoner og samhandling med andre i denne kontekst.

Shared SA

Dette beskriver team medlemmers grad av felles situasjonsbevissthet. Siden den individuelle SA er avhengig av en rekke individuelle faktorer og avhenger av persepsjon og mentale modeller, kan shared SA by på utfordringer. I de tilfeller hvor medlemmer av teamet har avvikende persepsjon og hvor denne styrkes av ulik trening, øving, kunnskap og erfaring, kan ulike forestillinger om situasjonen gi seg utslag i uenighet rundt hvordan denne skal håndteres. Teamet fungerer dårligere og dette kan hemme beslutningsprosessen. Det motsatte vil være tilfelle hvor dels like forutsetninger ligger til grunn og en er bevisst på de fallgruver en kan gå i for å forsøke å motvirke disse. Teamet vil da kunne være handlings- og beslutningsdyktige med en betydelig grad av felles SA, til tross for enkelte ulikheter. Dette kan medføre raskere oversikt samt raskere og bedre beslutninger. I FOH JOC er det mange faktorer som bidrar til å kunne oppnå felles SA, som likhet i utdanning, samme militære forståelse, erfaring i teamet, samt en egen avdeling FOH OS, som har som oppgave å bidra til felles SA. Eksternt mot andre etater som Forsvaret støtter er det derimot færre, men noen, mekanismer som kan bidra til å sikre felles SA.

Team SA Requirements, devices, processe and mechanisms

Team SA beskriver organisasjoner hvor mennesker arbeider som team og hvor målet er å oppnå felles (shared) SA. Endsleys *Team SA model* angir fire faktorer som hver skal bidra til å øke team SA.

Team SA requirements angir i hovedsak fokus på medlemmenes viten om hvilken informasjon som skal og må deles basert på individuell SA. Internt i FOH deles det aller meste av informasjon slik at vaktteamet skal opprettholde best mulig individuell og felles SA, følgelig også team SA. Ut til eksterne samarbeidsparter er det, som vi har sett, litt tilfeldig hvilken informasjon som deles, til hvilken tid og på hvilket medium. Initial kontakt foregår stort sett alltid pr telefon og det er varierende hvor mye informasjon som blir delt på dette tidspunkt. Dette er også personavhengig. En kan dermed gå glipp av den nødvendige informasjonen for å oppnå ”riktig” persepsjon av situasjonen. Det deles en del data jevnlig over nye teknologiske løsninger som grunnlag for grunnleggende SA over normalsituasjonen

i norske ansvarsområder. Det finnes imidlertid ingen avtaler eller prosedyrer for denne delingen som også foregår noe tilfeldig. Slik funksjonalitet har i tillegg i svært begrenset grad vært trent og øvet i felleskap. En kan dermed utelukke viktige deler av informasjon som begrenser både den individuelle SA og team SA mellom organisasjonene. Betydningen av manglende standardisering og retningslinjer for informasjonsdelingen behandles ikke videre her, men kan være utgangspunkt for videre forskning.

Når det gjelder **Team SA devices**, eksisterer det allerede teknologiske løsninger for deling av informasjon på en bedre måte enn i dag. Spesielt verktøy for å dele data gjennom kartløsninger og felles operasjonslogg som gir rask visuell oversikt er etterspurt og under utvikling. Jeg har allerede nevnt Barents Watch. Et initiativ støttet og forankret hos de fleste departement som utvikler både interoperabilitet mellom etatenes egne operative systemer, men også en kartbasert innsynsløsning for de som ikke har egne systemer eller ikke har disse tilgjengelig i felt under håndtering av en situasjon.

Team SA Processes og delaktighet i teamets prosesser synes å være stabilt i FOH. Til tross for omorganiseringer har fortsatt personellet i stor grad lik bakgrunn, og den felles forståelsen for egne oppgaver og roller virker avklart. Inntoget av nye ugraderte systemer oppleves som en mulighet for Forsvaret å øke bidraget og støtten til sivile samarbeidspartnere hva gjelder informasjonsutveksling og bidrag til situasjonsbildet og situasjonsbevissthet. Det at Forsvaret tidligere har vært opplevd som lukket på et høygradert nivå, virker i stor grad å skyldes systemtekniske forhold heller enn vilje til å dele. Engasjementet både i FOH teamet, men også i det felles teamet av nasjonale offentlige etater og organisasjoner, hvis ansvar er å ivareta samfunnssikkerheten, synes økende. Dette tilkjennegis også av flere av informantene.

”Utviklingen og innføringen av nye teknologiske løsninger gir Forsvaret nye muligheter til å bidra til det sivile samfunn innenfor rammen av Forsvarets fredstidsoppgaver” (Informant 3).

Det virker på informantene som at det som må til er en endring i den generelle forståelsen mellom etatene og hvilken informasjon den enkelte etat besitter som kan være nødvendig for effektiviteten i støtten fra en annen etat.

Team SA Mechanisms, som angir i hvilken grad individene har mentale modeller som kan bidra til så sammenfallende tolkning av informasjonen som mulig. Altså så lik persepsjon at tilgjengelige data som mulig. I dag er dette mindre problematisk med enkelte etater enn andre. Eksempelvis har HRS en del redningsledere med bakgrunn fra Forsvaret og vil ha en bedre forutsetning for å i utgangspunktet kunne dele disse mentale modellene. Tidligere, mens flere av norske ungdommer var inne til verneplikt hadde flere ansatte i andre organisasjoner en

grunnleggende kjennskap til Forsvaret, forswarets ressurser og kapasiteter og Forsvarets rolle i totalforsvarskonseptet. Dette er mer fraværende i dag og kan til noe grad erstattes med felles trening, øvelser, prosedyrer og etatsspesifikk opplæring hvor en lærer å kjenne samarbeidende etaters kapasiteter og ressurser. Slik handlinger vil kunne hjelpe å bygge opp felles mentale modeller på enkelte områder av samarbeidet. Imidlertid er inntrykket fra informantene at slik felles trening og øving i stor grad er fraværende og derfor påvirker Team SA mechanisms på en ufordelaktig måte.

Mentale modeller og persepsjon

Våre mentale modeller påvirkes kontinuerlig av andre faktorer som, søvn, sult, frykt, stress, tidligere preferanser, trening etc. I håndteringen av en hendelse, episode eller krise vil i de fleste tilfeller mange av disse faktorene være tilstede. Det er derfor svært viktig at en har en grunnleggende samtrenning som gir en ”ryggmargsrefleks” på håndtering av situasjonen, både innenfor egen organisasjon men også i forhold til alle samarbeidende etater. Forventninger styrer i stor grad også våre mentale modeller. Forventningene kan påvirkes ved nære relasjoner i samarbeidet og trygghet på individ og organisasjon en skal operere sammen med, altså tillit. En slik plattform av felles erfaring dannes gjennom felles trening og øving, samt klare retningslinjer innenfor denne konteksten. Dette kan ifølge Senge (1990/91) sette oss i stand til å reflektere over endring i våre mentale modeller og faktisk endre disse ved økt motivasjon, økt selvinnsikt og selvransakelse. Nødvendigheten av felles mentale modeller illustreres også i FFOD 2007 – domenemodellen, hvor det er i det kognitive domenet kriger vinnes eller tapes. Dette kan oversettes i en samfunnssikkerhetsramme med graden av vellykkethet i fellesoperasjoner mellom nasjonale etater. Dette poengteres av informantene ved mangel på trening og øvelser, mangel på prosedyrer og retningslinjer for deling av informasjon, samt store og hyppige omorganiseringer i alle etater. Under dette lider forståelsen for hverandres organisering, relasjoner mellom mennesker og forventningene til hverandres kapasiteter og ressurser.

6.2 HRO – High Reliability Organizations

Jeg vil med bakgrunn i Weick og Sutcliffe (2007) se på samvirket fra FOH til andre organisasjoner i forbindelse med felles situasjonsforståelse og utveksling av informasjon. Ved å benytte kjennetegnene på høypålitelige organisasjoner ser jeg på hvilke begrensinger og svakheter som kan medføre betydelig konsekvenser, altså hvor pålitelig FOH er i en slik samhandling. Selv om det på enkelte områder tilsynelatende ikke eksisterer svakheter vil dette ikke nødvendigvis bety at det ikke kan medføre alvorlige konsekvenser. Vurderingen er

vanskelig kvantifiserbar og må heller ses på som en vurdering av faktorer som har evne til å påvirke FOHs pålitelighet. Dette kan også være forhold hos andre organisasjoner, men sett fra FOHs ståsted. Jeg vil benytte empirien fra intervjuene, men også egen erfaring.

Forsvarets støtte til det sivile samfunn, både med tanke på ressurser og kapasiteter men også i forhold til situasjonsbilde, situasjonsbevissthet og bruk av sensorer for å oppnå dette, kommer gjerne i ettertid av en allerede inntruffet hendelse. I disse tilfellene vil det være nødvendig å se på hvor godt forberedt man er i forhold til å begrense hendelsens negative konsekvenser, samt i hvilken grad mer fokusert og bedre distribuert situasjonsbevissthet faktisk kan hindre eller avverge hendelser gjennom gode prediksjoner.

6.2.1 Anticipation - Forventing

Gjennom å skape forventning til mulige uønskede hendelser kan organisasjonen få tidlige signaler som kan sikre tidlige forholdsregler for å unngå eller begrense konsekvensene av hendelsen.

Preoccupation with failure – opptatt av feil

I følge informantene er det aldri, ved støtte til det sivile samfunn, noen tvil om ansvarsforhold. I de tilfeller hvor det er tidskrittisk å få støtte fra forsvarets ressurser og situasjonen gjerne er uoversiktlig settes det alltid inn for mange heller enn for få ressurser. *”...Vi scrambler alt vi har initialt, så trekker vi heller tilbake det som ikke er nødvendig underveis....” (informant 2).*

Informantenes fokus for FOH JOC i den initiale fasen er å støtte med det som blir etterspurt, holde oversikt over egne kapasiteter og ressurser, samt å etablere og distribuere så god SA som mulig for det aktuelle området. Gjennom disse prosessene er fokus rettet mot riktig bruk av forsvarets ressurser og kapasiteter slik at disse, dersom det ikke er helt nødvendig med tanke på liv, helse eller alvorligheten i situasjonen, ikke konkurrerer med sivile kommersielle aktører. Det andre er betydelig fokus på verifikasjon av informasjon slik at det bildet som presenteres av situasjonen er korrekt før det distribueres. Selv mindre feil i situasjonsbildet, uten at en vet hvilke detaljer som er av interesse for mottagerne, kan medføre betydelige konsekvenser i form av tapt tid, bruk av feil ressurser og ikke minst unnlattelse av å benytte adekvate ressurser som er tilgjengelig uten at dette er formidlet.

Et viktig aspekt i tidskrittiske situasjoner, påpekt av flere informanter, er tiden det tar fra henvendelse er gjort til Forsvaret til ressurser er beordret. FOH har til enhver tid oversikt over egne ressurser og hvilke kapasiteter de innehar. Dette gjør den initiale informasjonen til FOH

svært viktig ut fra vurdering av hvilke ressurser som skal benyttes. Ved initial kontakt til FOH iverksettes bruk av sensorer og all tilgjengelig kapasitet for å presentere et gjenkjent situasjonsbilde over situasjonen. Pr i dag må dette i stor grad utveksles pr telefon siden tverretatlige felles systemer for utveksling ikke er tilgjengelige enda. Dette kan føre til at FOH besitter en situasjonsbevissthet som ikke lar seg dele med taktiske enheter som håndterer situasjonen, så fremt det ikke er en militær enhet tilstede i situasjonsområdet. Dette kan degradere påliteligheten til forsvarets bidrag hva gjelder situasjonsbevissthet.

Det samme gjelder under daglige rutiner hvor informasjon blir delt mellom Forsvaret og andre etater jevnlig i forsøk på å opprettholde en felles forståelse for normalsituasjonen. FOH sender ut oversikter, blant annet til HRS, om posisjonering på enkelte ressurser. Dette skjer manuelt ved hjelp av fax siden det i dag ikke er tilrettelagt for å gjøre dette elektronisk og kontinuerlig. Slik informasjon blir fort gammel siden enhetene flytter seg og må oppdateres i tilfelle en hendelse oppstår. Dette er en medvirkende årsak til ytterligere forringelse av pålitelighet og hvor FOH innehar et situasjonsbilde som ikke lar seg distribuere ofte nok til at samarbeidende etat skal kunne oppnå den samme SA.

Reluctance to simplify – Motvillighet mot forenklinger

Informantene påpeker igjen situasjoner der hvor FOH ikke mottar all nødvendig informasjon initialt i det en situasjonen oppstår. Det kan være mange forhold som ligger bak dette, som stress og nedprioritering av informasjonsdeling hos de som varsler og/eller ber om ressurser. Årsaken kan være tidspress, uavklart situasjon eller manglende forståelse for behovet for informasjon. Verdien av å forstå hverandres organisasjon kommer her til syne. Dersom andre etater forstår hva Forsvaret kan bidra med i forhold til SA, kan det være vel anvendt tid å informere så grundig som mulig. Mangel på initial informasjon som skaper hull i og verifiseringsproblemer i forhold til situasjonsbildet degraderer bidraget til den felles situasjonsforståelsen og er med på redusere påliteligheten til både Forsvaret, den samhandlende etat og samvirket i seg selv.

Grenseskillet mellom behov for ressurser og best mulig forvaltning av forsvarets ressurser i et samfunnssikkerhetsperspektiv er ofte ikke fullstendig forenlige. Etater som ber Forsvaret om situasjonsbilder og produkter som øker ens situasjonsbevissthet vil gjerne ha alt med en gang. Uten forståelse for at dette krever sensorer, tolkings og analysekapasitet samt mulighet for distribusjon. En bedre forståelse for hva som ligger bak det en ber om støtte til, vil både kunne gjøre leveranser mer fokuserte og enklere for FOH. Samtidig kan dette øke forståelsen av produktene hos mottaker. Ved å øke denne forståelsen oppnår man en større dynamikk og

får lettere oversikt over kompleksiteten. Andre etaters utfordringer i forhold til forståelse av Forsvarets kapasiteter og ressurser kan påvirke FOHs pålitelighet i bidraget til felles situasjonsbevissthet.

Sensitivity to operations – sensitiv til operasjoner

Sensitivitet til operasjoner forstås som oversikt over utviklingen i en operasjon og hvordan de enkelte delene i denne forholder seg til andre deler. Forståelsen for at gjentatte operasjoner kan få ulikt utfall på grunn av mindre feil og avvik slik at man monitorer disse faktorene og kan justere underveis.

Ulike operative systemer for informasjonshåndtering i alle offentlige etater skaper utfordringer for deling av data og stopper progresjonen i utvikling og utveksling av felles situasjonsbilde på veien mot felles situasjonsbevissthet. Informantene er samstemte i at det er en betydelig utfordring å tidsriktig, nøyaktig og relevant kunne dele den informasjon FOH besitter og som kan være av betydning for andre. Dersom andre heller ikke er klar over at denne informasjon eksisterer på gitt tidspunkt er det umulig å vite at man skal be om den og man har en utfordring i å være dynamisk i situasjonen i forhold til oversikt. Spesielt i komplekse operasjoner med mange deltagere. Bedre muligheter for informasjonsdeling, gjensidige ressursoversikter og økt forståelse for hverandres muligheter vil kunne påvirke påliteligheten i samvirket mellom Forsvaret og andre etater.

6.2.2 Containment - Håndtering

Her vil jeg se på elastisiteten i FOHs organisasjon spesielt rettet mot støtte til andre etater hva gjelder informasjonsdeling, produksjon av fokuserte situasjonsbilder og deling av situasjonsbevissthet. Hvordan organisasjonen evner å komme sterkere tilbake etter en hendelse og hvordan man lærer og vokser som følge av en hendelse. Dette vil selvfølgelig være avhengig av en relasjon til andre etater, men relasjonen i seg selv behandles ikke her.

Commitment to resilience – Forpliktelse til elastisitet

Forsvaret og FOH som organisasjoner er bygget på et fundament som tilsier at trening, øving og operasjoner analyseres for å kunne skaffe erfaringslæring som så implementeres i nye planer og prosedyrer. Dette gir også erfaring og institusjonell hukommelse som sammen med en rotasjon av personell bidrar til å holde organisasjonen elastisk ved at man alltid har erfarent og kunnskapsrikt personell sammen med nytt personell.

Gjennom mange omorganiseringer de siste år har Forsvaret og også FOH endret karakter mot å bli en organisasjon mer tilpasset det å kunne lære av tidligere erfaringer og øke elastisiteten

i organisasjon. Det at en situasjon som tilsynelatende er lik en annen ender med et annet resultat er heller regelen enn unntaket og skaper en mental modell for bevissthet rundt håndtering av støtte til det sivile samfunn som også bidrar til til elastisitet.

Med betydelig redundans i organisasjonen opprettholdes evnen til å nullstille etter en operasjon, ta med seg erfaringene og endre seg til det bedre. I samhandling med offentlige etater må slik erfaringslærdom deles, noe som ikke i særlig grad har blitt gjort til nå og påpekes også av informantene som en kritisk faktor for forbedring. Informanter poengterer de største utfordringene FOH besitter i denne sammenheng til å være prioritering av ressurser som støtte til andre i det det er knapphet på slike, samt ved større hendelser, prioritering av ressurser for etablering av situasjonsbevissthet som kan distribueres. Samtidig savner samtlige informanter bedre arenaer for samvirke med andre etater og organisasjoner utenfor de situasjoner hvor man opererer sammen i en reell hendelse, men hvor en har tilsvarende ressurser tilgjengelig for øving og trening. I de tilfelle slik øving forekommer påpekes det at svært lite etterarbeid for erfaringslæring og forbedring blir gjort. Jeg merker at dette stemmer med egne erfaringer til en viss grad. Dog er jeg av den formening at enkelte grep blir tatt for å lære av samvirket, men veien til nye formaliserte prosedyrer er lang og vanskelig. Dette er forhold som uten bedring kan påvirke påliteligheten i samvirket mellom alle etatene.

Deference to expertise – Aktsomhet overfor ekspertise

Overvåking, styring av overvåkingsressurser, etablering av normalsituasjonen og analyse av denne for å detektere avvik krever erfaring og kunnskap. Mange etater har etatsspesifikk kompetanse på dette, inkludert Forsvaret. Siden Forsvaret er den etaten i Norge med flest og best ressurser for overvåking i det maritime domenet er det naturlig at andre etater benytter forsvaret for støtte angående situasjonsbildet og situasjonsforståelse når dette er påkrevet. Det ligger også som en av Forsvarets fredstidsoppgaver å støtte det sivile samfunn med blant annet dette. Informantenes bidrag innenfor dette stemmer med min egen erfaring og skisserer at Forsvaret med etableringen av også ugraderte plattformer i større grad har blitt i stand til å støtte andre etater med informasjon. Tidligere var det meste av informasjonen samlet på graderte nett og vanskelig å dele. Det spores en økt vilje fra Forsvaret for å benytte ekspertise på området til å støtte det sivile samfunn. Andre offentlige etater synes også og ha behov for den kompetanse forsvaret har på dette området ved å etterspørre produkter og vise disse tillit.

Selv om noe av fagekspertisen på Forsvarets ressurser gjennom opprettelsen av FOH har flyttet seg til de taktisk land-, sjø- og luftkommandoene har FOH fortsatt ansvaret for alle forsvarets ressurser og bruk av disse, spesielt i forhold til koordinering i større operasjoner

hvor flere enheter fra flere grener deltar. FOH Overvåkingscenteret fungerer imidlertid både på taktisk og operasjonelt nivå i forhold til bildebygging og spesielt informantene herfra påpeker en betydelig økning i interesse fra andre etater for den kompetanse som eksisterer i FOH. *”...Vi har daglig kontakt med flere andre etater i forbindelse med etablering av situasjonsbilder og normalsituasjonen. Dessverre foregår enda det meste pr telefon siden vi ikke har systemer som støtter elektronisk utveksling av data ut over e-post” (informant 2)*

Ekspertisen i Forsvaret hva gjelder de omtalte forhold vedrørende situasjonsbevissthet er å finne både ved FOH, men også delvis i de taktiske kommandoer. Disse håndterer et mindre område og bidrar med dette til FOH som igjen supplerer med bidragene fra alle kommandoer og egne sensordata. Offentlige etater benytter også gjerne de taktiske kommandoer ved hendelser, episoder og initialt ved kriser. Disse har nærhet til og detaljert kjennskap til områder som kan være fordelaktig. I en HRO tankegang vil organisasjoner som evner å delegere beslutninger og utfordringer til mer detaljert kompetansenivå lenger ned i organisasjonen vinne økt pålitelighet. Dette vil også kunne medføre økt grad av improvisasjon og over tid bedre improvisasjon, siden ekspertise er ett av forholdene som fremmer improvisasjon. Forutsetningene i Forsvarets støtte til det sivile samfunn og Forsvarets organisering legger til rette for en slik tankegang, noe som kan øke påliteligheten i samvirke med andre etater. Det motsatte vil være som poengtert av Trotter et al (2013), en topptung regelstyrt struktur i organisasjonen som kan hemme improvisasjonen.

6.3 Improvisasjon

Ref. punktet over så nevner Trotter et al (2013) fleksibilitet i rutiner og organisasjonsstruktur som et moment som fremmer improvisasjon. Gjennom mentale modeller, persepsjon og improvisasjon kan en få en bedre forståelse for både HRO og SA teori. Både hvordan disse er forbundet og hva som skiller dem. I stor grad er HRO basert på organisasjonen og dens oppmerksomhet og evne til å håndtere det den er oppmerksom på (mindfulness), mens SA i stor grad baserer seg på individets initiale forståelse som igjen bidrar til team SA og felles SA. Gjennom dette blir det mulig å se hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer mellom Forsvaret og andre etater i samvirket mot felles SA.

Fimreite et al. (2011) sier at improvisasjon ofte er nødvendig under kriser og at det vil være lettere i slike situasjoner og få tilgivelse enn tillatelse, spesielt om resultatet er tilfredsstillende. Ved at hver krise har sin egen dynamikk og sine unike og uforutsigbare elementer må den håndteres ut fra den situasjon og kontekst den fungerer i.

Forutsetningen for å kunne gjøre dette med et tilfredsstillende resultat ligger i de prosesser jeg har gått gjennom med riktige mentale modeller, persepsjon og den felles plattform individene i organisasjonen har for å kunne oppnå samme forståelse av de samme data. I tillegg nevner Trotter, Salmon og Lennè (2013) faktorer som kan påvirker improvisasjonen som i stor grad samsvarer med de nevnte individuelle og organisatoriske forutsetningene. Gjennom disse faktorene vil en kunne bidra til større mindfulness i organisasjonen på veien mot HRO, og en skaper grunnlag for både team SA og felles SA. Som informantene påpeker er det noen forutsetninger som ikke er tilstede for at dette skal være en realitet. I tillegg er det utfordrende nok for en organisasjon å håndtere egen dynamikk, mens kravene her blir at flere organisasjoner må håndtere denne dynamikken i felleskap eller koordinert.

7. Drøfting

Kapittelet vil fokusere på de empiriske funnene som har størst betydning for problemstillingen. Jeg vil se disse i sammenheng med eksisterende og presentert teori og egen erfaring. Hensikten er å rette fokus mot muligheter og begrensninger innenfor etablering og distribusjon av situasjonsbevissthet og de faktorer som påvirker denne prosessen.

7.1 Sivil-militært samarbeid

Fimreite og Læg Reid (2011) påpeker at ansvaret innenfor samfunnssikkerhetsfeltet er fragmentert og at utfordringer oppstår i det problemene ikke er avgrenset av organisasjoners grenser og rammer. Gjennom publikasjonen ”støtte og samarbeid” (2015) har Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet langt på vei redefinert sivil-militært samarbeid gjennom det nye totalforsvarskonseptet og skissert et tydeligere ansvarsforhold. Det nye konseptet går ut på at det skal være gjensidig støtte og samarbeid i hele krisespekteret fra dyp fred via krise til krig. Nødvendigheten av forebygging, planlegging, håndtering og konsekvenshåndtering utheves som det viktigste for å ivareta samfunnssikkerheten og benytte samfunnets ressurser på best mulig måte. Siden forsvar- og justis sektorene har hovedansvaret for henholdsvis militær- og sivil beredskap, hvor i tillegg justis har hovedansvaret for samordningen av den sivile beredskapen er disse to sektorene naturlige ”hoved” samarbeidsparter innenfor totalforsvarskonseptet.

En av Forsvarets ni hovedoppgaver, utgått fra de forsvarpolitiske målsetningen, er ” *Bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver*”. Med dette som baktepper er det få begrensninger på Forsvarets bistand til det sivile samfunn ved ivaretagelse av samfunnssikkerhet annet enn begrensninger som følger av lov. Dette være seg sikkerhetsloven angående deling av gradert informasjon og lovgivning for etterretning som gir klare begrensninger for etterretningstjenestens virke. Hva gjelder operativ overvåking av områder, objekter og hendelser for å danne en normalsituasjon som kan gi tidlig varsel om en situasjon endrer seg til noe som må håndteres høres således inn under den støtten Forsvaret kan gi.

Stadige omorganiseringer i de fleste offentlige etater, men spesielt innenfor forsvars – og justis sektoren blir også påpekt av informantene som en utfordring i samarbeidet. ”....*det virker som under alle disse omorganiseringsprosessene blir mye av samhandlingen og utvekslingen satt på pause i påvente av at alle skal bli ferdige med å organisere seg. Når vi*

endelig kommer i gang igjen er det med nye mennesker i funksjonene og relasjons, kompetanse, erfaring og kunnskap bygging må begynne på nytt....”(Informant 1).

Økt vilje hos styrende myndigheter på å øke samhandlingen mellom etatene kan på denne måten også begrense evnen. Dette ved å medvirke til fremmedgjøring i egen organisasjon i forhold til de oppgaver spesielt vaktfunksjonene skal ivareta ved at slike endringer påvirker både relasjoner, kunnskap og samarbeid. Ved omorganiseringer vises det liten evne til koordinering av eksempelvis og spesielt ansvarsområder. Etater som har definerte ansvarsområder slik som Politiet, Heimevernet, redningsorganisasjoner og andre offentlige etater synes ikke å koordinere og samkjøre sine områder og grenser, noe som skaper utfordringer ved samhandling i områder som involverer deler av disse organisasjonene fra flere distrikter. Organisasjonene rekker ikke å konsolidere seg før nye organisatoriske endringer trer i kraft og frykter at en ikke finner en organisering som fungerer så optimalt som mulig siden en ikke tar seg tid til la organisasjonen virke.

Det sivil-militære samarbeidet har gjennomgått store teknologiske endringer hvor nye verktøy blir utviklet for å håndtere utvekslingen av informasjon elektronisk og i sanntid. Nye og bedre sensorer som kan erstatte eller supplere eksisterende har blitt til gjennom teknologisk utvikling, samt at alle etater en stund har hatt økt fokus på bearbeiding og bruk av sensorinformasjon. Dette har igjen økt fokus på kompetanse innenfor analyse og bearbeiding av overvåkings- og sensordata. Gjennom samarbeid på dette området, som felles kurs og utdanning og hospitering hos hverandre, kan knytte etatene nærmere hva gjelder felles begrepsapparat, felles forståelse for de verktøy en benytter og felles kompetanse. Det vil selvfølgelig også være nødvendig med etatsspesifikk kompetanse, men dette er forhold som enkelt kan benyttes for å spille hverandre gode. Når verktøyene på ugradert side stadig blir bedre og mye arbeid pågår for å utvikle dette, vil tiltak som nevnt ovenfor i tråd med en økt felles forståelse, både for situasjonen og hverandres organisasjoner og virke, være ett av tiltakene som bidrar til å øke muligheten for den gode improvisasjonen. Dette kan igjen bidra til mer nøyaktig og tidsriktig deling av situasjonsbildet og situasjonsbevissthet gjennom gjensidig forståelse.

... ”Når en hendelse inntreffer faller vi alltid tilbake til det vi vet fungerer, fordi vi ikke har tid til å gjøre feil. Vi må være sikker på at mottaker får den informasjon han trenger selv om dette betyr at mobiltelefon er det eneste alternativet...”(Informant 2)

Utfordringene vil da være å håndtere viljen og ønsket om økt samarbeid med en reell evne til å gjennomføre samhandling på alle nivå slik at en kan falle tilbake på noe som fungerer *bedre* og gir *mer* beslutningsstøtte enn mobiltelefon når en hendelse inntreffer.

SAR i NOR prosjektets visjon om at ”Norge skal være verdensledende i planlegging, koordinering og gjennomføring av søk- og redningsoperasjoner til havs i nordområdene”(SARiNORD, 2013), forutsetter at både den enkelte etat, men også justissektoren som ansvarlig for koordinering av den sivile beredskapen, setter fokus på forbedringspotensialene i samhandlingen. Gjennom åtte arbeidspakker hvor nummer seks er ”*delt situasjonsforståelse*”, vil prosjektet sette fokus på de utfordringer Norge står ovenfor, spesielt ved søk og redning (SAR) i nordområdene. Produktene fra prosjektet vil være et viktig bidrag til forståelsen for utfordringer en står ovenfor.

7.1.1 Delkonklusjon

En tydeliggjøring av ansvaret den enkelte etat har i samhandlingen mellom Forsvaret og det sivile samfunn kan gi etatene økt mulighet for å etablere interne prosedyrer for samarbeidet. Dette vil også kunne sørge for økt samhandling i kurs, utdanning og trening mellom etater og individer og i noen grad motvirke den opplevde negative effekten av stadige etatsvise omorganiseringer. Gjennom en større koordinering av endringer i organisasjonenes geografiske virkeområde kan det være mulig å i større grad unngå misforståelser ved operasjoner begrunnet i grenselinjer mellom ansvarsområder. Ved et økt etatsfelles fokus på ny teknologi med velvilje og engasjement i testing, implementering og bruk kan en oppnå bedre gjensidig forståelse, samt mer tidsriktig, nøyaktig og relevant informasjonsdeling. Dette vil igjen bedre beslutningstagers grunnlag for å ta veloverveide beslutninger og på sikt skape en felles plattform som bidrar til å bedre improvisasjonsprosessen.

7.2 Forutsetninger for felles SA

Gjennom teorien har vi på mange forhold som må være oppfylt for å kunne etablere individuell SA, team SA og felles SA. Bak dette igjen ligger forhold som individuelle mentale modeller, persepsjon og evne til improvisasjon. Resultatet vil i stor grad alltid være avhengig av både individet, gruppen og den eksterne større gruppen i samhandlingen, og hvordan disse tolker informasjonen og omgjør denne til beslutningsstøtte for å velge sine alternativer for handling. Gjennom forskning på deling av informasjon for organisasjoner i krise, kommer det ofte frem at løsningene må være fleksible og at de stort sett faller tilbake til det man vet fungerer – manuelle løsninger. Når fokuset i slike hektiske situasjoner ofte er på å skaffe seg

informasjon over en uoversiktlig situasjon blir deling og distribusjon av informasjon den tapende part. Som også er nevnt tidligere vil delingen av informasjon kunne begrenses av manglende mulighet, altså fravær av tekniske muligheter for deling, samt manglende kunnskap om mottakers behov for informasjon.

Vakt funksjonenes sammensetning, som påpekt av informantene, kan i seg selv være en forutsetning for muligheten til å etablere felles SA. Dette omhandler en bevissthet i organisasjonen på hvem som bekler vaktfunksjon. Det må stilles krav til opplæring for funksjonen som setter alle i stand til å utøve tilnærmet samme skjønn i situasjoner og hvor de er kjent med prosedyrer og instruksjer. Erfaring og kunnskap er igjen nøkkelbegreper og peker til at de som bekler vaktfunksjonene bør ha sitt virke innenfor det operative miljø til daglig.

... ”Det er en styrke i forhold til etablering av SA og felles SA at vaktpersonell i størst mulig grad består av mennesker med sitt daglige virke i operasjonsdelen av hovedkvarteret. På samme måte kan det by på utfordringer når vaktposisjoner besettes eksempelvis to til tre ganger pr måned av personell som ikke er innom operasjonsrommet utenfor sine vakter..... ”(Informant 4)

Dette gir en nærhet til operasjonene og en forståelse for normalsituasjonen, i tillegg til hyppig kontakt med andre etater som er de samme kontaktene man treffer under hendelser, episoder og kriser. Det skaper dermed individuelle bånd og tillit over tid. En utvanning av dette regimet hvor vaktposisjoner bekles av også andre med mindre kjennskap til det operative miljø kan, som vi har sette gjennom HRO teori, skape utfordringer for påliteligheten i organisasjonen. Disse vil ikke besitte den samme grunnlagskompetanse og forståelse for normalsituasjonen og vil sjelden være i stand til å besvare hendelser like raskt og presis. Det kan heller ikke forventes at personell som ikke har sitt daglige virke i operasjoner kan ha den samme relasjonen eller kompetansen og dermed forutsetningen for nødvendig improvisasjon.

Eriksen (2011) beskriver trening for krise- og beredskapsledelse hvor en først etablerer individuelle ferdigheter, holdninger og spesialistkunnskaper gjennom undervisning. Deretter lærer en samkjøring av det innlærte som gruppe eller team. Opplæring som dette foregår i dag etatsspesifikk til en viss grad. Fokus på overvåking, analyse og bearbeiding av informasjon har i dag blitt større, men det eksisterer svært lite felles muligheter for utdanning og trening på tvers av etatene. En bedring av dette vil kunne bidra til økt forståelse for hverandres behov og øke muligheten for å operere som gruppe eller tem.

Dette nevnes også av Senge (1990/91) som en påvirkning av våre forventninger som hender ved samtrening. Denne påvirkningen skaper trygghet og tillit gjennom en plattform av felles erfaring og setter oss i stand til å reflektere over og endre våre mentale modeller ved økt motivasjon, selvinnsikt og selvransakelse.

Unnlatelse av å implementere slike tiltak trenger nødvendigvis ikke ha noen større negativ effekt enn status quo, men kan medføre en gradvis degradering av samhandling og gjensidig forståelse gjennom omorganiseringer, mangel på samtrening etc.

Justis- og beredskapsdepartementet er den etat som er ansvarlig for koordinering av den sivile beredskapen. Gjennom dette ansvaret påpeker blant annet SARiNORD prosjektet at det bør på plass et felles begrepsapparat som man kan forholde seg til for å unngå misforståelser. Dette inngår delvis i det som allerede er påpekt med felles utdanning, trening og øving. Innføring av dette er komplisert men kan tydelig gi en gevinst. En slik innføring må koordineres med internasjonale begreper og må samle involverte etater rundt felles prosedyrer. Gevinsten kan bli kortere tid fra informasjonsbehovet oppstår til informasjon er mottatt. Spesielt gjelder dette i forhold til situasjonsbildet og situasjonsbevissthet, hvor en unngår misforståelser og har verktøy for å være klarere på de behov man har. Det forstås som en utfordring i dag, da flere etater benytter forskjellige operative begreper og sågar de samme begrepene men med forskjellig mening. Dette er egnet for å skape misforståelser som i en tidskritisk situasjon kan få store konsekvenser.

For å kunne ivareta en hensiktsmessig og effektiv informasjonsdeling og bidrag til SA fra Forsvarets side er teknologiske løsninger en forutsetning. De teknologiske løsningene må ikke bare eksistere, men faktisk implementeres, testes og benyttes. De må være så enkle å bruke at enhver kan håndtere disse og de må inngi til tillit ved å alltid fungere og gi merverdi. Mange prosjekter og utredninger har vært gjort for å øke interoperabiliteten mellom etatene men ingen helhetlige løsninger er enda presentert. Flere initiativ er i gang, deriblant SSNN og BW, som på enkelte områder kan ivareta dette. Prosjektene har støtte gjennom de fleste departement og kan slik gjennom enighet i departementsgruppen pålegge etatene å ta i bruk verktøyene. På den annen side vil manglende utvikling og innføring av teknologi som ivaretar en bredere informasjonsflyt mellom etatene kunne påvirke en negativ trend hvor informasjonsflyten øker, mens forståelsen for hverandres informasjonsbehov og muligheten til å distribuere informasjon minker. Dette skaper store utfordringer for vaktpersonell som skal håndtere situasjoner som oppstår ved at man har overveldende mengder av informasjon,

men liten mulighet for å sortere ut hva som er viktig og enda mer begrenset mulighet for å distribuere dette.

7.2.1 Delkonklusjon

Gjennom økt fokus på muligheter for individer å etablere mentale modeller, trening av persepsjon, bedre relasjoner og tillit mellom menneskene i organisasjonene, vil en bedre evnen til improvisasjon og øke suksessraten i operasjoner hvor etatene samhandler.

Forutsetningen for dette er tilgjengeliggjøring av samtrenting og øving samt etablering av felles fora for kompetansebygging og læring. Dette vil igjen være med på å etablere en felles plattform som også øker kunnskapen om og forståelsen for hverandres virke og behov for informasjon forut for beslutning og valg av handlingsalternativ.

Rett mann på rett plass i de vaktfunksjonene som skal ivareta hendelser, episoder og kriser, et tilrettelagt felles begrepsapparat, doktriner, prosedyrer og instruksjoner, samt teknologisk løsninger som ivaretar mer tidsriktig, nøyaktig og relevant informasjonsutveksling, vil i større grad kunne bidra til bedre felles SA og derav mer kvalitet i beslutninger.

7.3 Samhandling og samfunnsikkerhet

Gjennom mange utredninger de siste år angående utviklingen av samhandling mellom offentlige etater relatert til samfunnsikkerhet, fremkommer det høye ambisjoner. Selv om mange prosjekter er igangsatt og har konkludert med ulike forbedringer, synes dialogen med informantene å i stor grad angi de samme utfordringene som mange av disse utredningene påpeker. Til tross for dette synes veien svært lang fra ambisjon til handling på mange av områdene selv om det er påpekt viktigheten av å få på plass prosedyrer og instruksjoner som ivaretar samhandlingen på flere nivå.

”Det kommer til uttrykk betydelig kunnskap, samt evne og vilje til samhandling mellom organisasjonene gjennom utvikling av nye samhandlingsløsninger. Det virker imidlertid som om denne forsvinner i det nye løsninger skal innføres operativt” (informant 1).

Det kan synes som om til tross for gode intensjoner og vilje stopper prosessene med integrering av samhandlingsløsninger opp når ansvaret kommer ut til etatene. Det kan være nødvendig i denne sammenheng å se på løsninger hvor departementene vurderer og beslutter løsninger som skal implementert i organisasjonene og hvor oppfølging finner sted. Alle organisasjoner vil naturlig nok først og fremst prioritere sine primærfunksjoner og oppgaver, og i en hverdag hvor økonomi er en kritisk suksessfaktor er det ikke sikkert tiltak som

fremmer samvirke alltid blir høyest prioritert. Dette kan løses ved enighet og felles håndtering på høyere nivå.

Gjennom JISR (Joint Intelligence, Surveillance and reconnaissance) prosessen ved FOH vurderes bruk av alle overvåkingsressurser innenfor et gitt tidsrom for å kunne dekke de behov en har med de ressurser som enhver tid er tilgjengelig. Gjennom samvirke med sivile etater forsøker FOH OS å bidra til å implementere behov fra sivile etater så langt som mulig i denne prosessen for å kunne støtte med situasjonsbilde og situasjonsbevissthet. Dette er ikke formalisert og utøves i tråd med Forsvarets fredstidsoppgaver. En nærmere koordinering av både Forsvarets ressurser, men også sivile overvåkings og sensor ressurser kunne være hensiktsmessig i en slik kontekst.

Når informasjonen er innhentet, vurdert og analysert, noe som gjøres både i FOH og hos sivile samarbeidsetater, møter en utfordringen med å distribuere informasjonen. Ett forhold er informasjon innhentet fra Forsvarets enheter og graderingsnivå, andre er som nevnt tilgangen på teknologi for å håndtere informasjonsdeling. Denne utfordringen omgås i dag ved å benytte telefon og e-post. Dette er ikke tilstrekkelig for å utveksle informasjon angående normalsituasjonen utenfor tidskritiske situasjoner og er svært utilstrekkelig som medium i tidskritiske situasjoner med stort og nøyaktig informasjonsbehov. Teknologiske løsninger med mulighet for ugradert men beskyttet informasjon, felles kartløsninger og felles logg, tilgjengelig på bærbare enheter for bruk i felt og på etatenes mobile innretninger er et tiltak som kunne lettet distribusjonen av situasjonsbildet betydelig. Dette har potensiale til å bidra ikke bare til distribusjon av situasjonsbildet, men for den enkelte å kunne velge den informasjonen som er nødvendig for dennes funksjon og dermed bedre evnen til felles situasjonsbevissthet. Derimot vil fravær av eller mangel på utvikling og implementering av slike løsninger kunne degradere dagens situasjon siden informasjonsmengden stadig øker med tilgang på nye og bedre sensorer. En vil sannsynligvis ikke kunne opprettholde dagens situasjon uten ny funksjonalitet.

Gjennom bedring av muligheten til økt felles SA ved hjelp av de mange ulike virkemidler vil en kunne redusere behovet for improvisasjon forutsatt at alle etatene evner å benytte felles informasjon i beslutningstaking. Samtidig vil dette, i de tilfeller improvisasjon er nødvendig kunne øke kvaliteten på improvisasjon i de tilfeller det fortsatt må improviseres, noe som igjen bidrar til økt kvalitet i samvirket mellom Forsvaret og andre etater. I et HRO perspektiv øker dette påliteligheten til både Forsvaret og andre etater som HRO.

Gjennom st.mld 29 2011-2012, ” *Samfunnssikkerhet* ” , er samvirkeprinsippet ment å tydeliggjøre regjeringens samlede ansvar for samfunnssikkerhet og beredskap uavhengig av sektor, og hvor prinsippet skal reflekteres i alle ulike etaters og virksomheters planverk. Virksomhetene skal også vektlegge samvirkeøvelser med andre relevante aktører.

Denne implementeringen av samvirkeprinsippet for samfunnssikkerheten generelt er bygget på mal fra redningstjenesten hvor det samme prinsippet ble nedfelt i NOU 2001:31 ” *når ulykken er ute.* ” Her skiller prinsippet mellom ansvar for fag, ledelse og støttefunksjoner og at det er den etaten som skal håndtere aksjonsledelsen som har ansvar for å ha planverk, kompetanse, utstyr etc. på plass, samt at det skal avholdes øvelser. Det er ingen automatikk i at samvirkeprinsippet vil fungere i et større felleskap mellom alle etater involvert i samfunnssikkerhet selv om dette fungerer i redningstjenesten. Innenfor redningstjenesten er ansvar og myndighet klart definert, noe som ikke alltid er tilfellet mellom andre etater. Det kan være nødvendig og hensiktsmessig å foreta avklaringer rundt prinsippene som igjen gir etatene mulighet for å etablere nødvendig planverk som igjen kan være gjenstand for felles øvelser.

7.3.1 Delkonklusjon

Til tross for store ambisjoner og uttalt vilje synes det vanskelig å flytte tyngdepunktet i samhandlingen fra ord og utredninger til operativ handling. Samhandling angående informasjonsdeling, situasjonsbildet og situasjonsbevissthet er i stor grad tilfeldig, basert på relasjoner, og lite formalisert i forhold til prosedyrer. Tydeligere tyngdepunkt ned i de enkelte organisasjonene sammen med oppfylling av enkelte forutsetninger kan være med å bidra til bedre felles situasjonsbevissthet.

8. Konklusjon og perspektivering

Gjennom oppgaven har jeg søkt svar på min problemstilling;

Hvilke muligheter og utfordringer eksisterer i forhold til tidsriktig, nøyaktig og relevant etablering og distribusjon av situasjonsbevissthet fra Forsvarets Operative Hovedkvarter til etater med ansvar for ledelse av episoder, hendelser og kriser i det maritime domenet i nordområdene?

Gjennom oppgaven er gradert informasjonsutveksling bevisst ikke håndtert. Etablering av situasjonsbildet og situasjonsbevissthet på et gradert nivå gjenstår som mulige videre forskningsområder.

Det har gjennom mange år vært foretatt en mengde utredninger som påpeker ambisjon og ønske om betydelig økning i samhandling innenfor rammen av det nye totalforsvarskonseptet hvor fundamentet for et velfungerende totalforsvar er en god nasjonal samfunnsikkerhets- og beredskapskjede og innebærer et godt sivilmilitært samarbeid.

Tilstrekkelig situasjonsbevissthet vil i de fleste tilfeller hvor episoder, hendelser og kriser skal håndteres være en forutsetning for å kunne håndtere disse på beste og mest effektive måte med det best mulige resultat. For å kunne benytte adekvate ressurser og ta høyde for ytterligere eskalering må en kunne vite hva som befinner seg i det samme området en skal operere i og i dets tilgrensende områder. Dette vil bare kunne oppnås gjennom overvåking, rekognosering, etterretning, kompetanse, kunnskap og erfaring, men også gjennom samarbeid, dialog, forståelse og tillit.

Gjennom det samarbeidet som eksisterer i dag er det slik å forstå at FOH fremstår med høy pålitelighet, hvilket også gjelder samarbeidende organisasjoner innenfor en samfunnsikkerhets kontekst. Det som kan utfordre påliteligheten er først og fremst mulighetene i informasjonsdelingen og fravær av grunnlag for felles SA. Dette bidrar negativt for beslutningsprosessene og har betydelig forbedringspotensial. Bakteppe for denne utfordringen er den samhandling, eller mangel på slik som foregår under normalsituasjonen. Tilrettelegging for økt samhandling i utdanning, kurs, trening og øvelser vil, når en har etablerte prosedyrer, kunne påvirke mentale prosesser og persepsjon på en måte som bidrar til å bedre felles SA selv med den informasjonsmengden som lar seg utveksle i dag. Ved å pleie relasjoner og ta vare på disse, også gjennom omorganiseringer, samt å benytte riktig kompetanse, kunnskap og erfaring i de posisjoner som håndterer avvikssituasjoner vil en

ytterligere lage et fundament for felles og gruppe SA. Gjennom felles aktivitet vil også forståelsen for hverandres organisasjoner, kapasiteter og ressurser øke og vil bidra til å trygge fundamentet for forståelse og tillit gjennom hele operasjonslinjen fra daglige normalsituasjoner til krise. Ved etablering av gode rutiner for debrief etter hendelser, hvor en tar med seg erfaringene inn i prosedyrene som forbedringer, utgjør ytterligere en faktor som styrker samhandling og tillit.

Videre vil utvikling og innføring av tilstrekkelig teknologi være en forutsetning for å kunne bidra i større grad. Mangel på teknologiske løsninger som tillater deling av kartdata og store mengder prosesserte data er ikke tilgjengelig for etatene i dag. En er derfor avhengig av å distribuere informasjon og samhandle pr telefon og e-post, noe som medfører varierende forståelse av hverandres behov og skaper utfordringer i forhold til å bidra med korrekte data til beslutningstaker.

FOH som organisasjon ser ut å ha erkjent sitt ansvar hva gjelder bidrag til det sivile samfunn og strekker seg langt mot å kunne bidra til økt felles situasjonsbevissthet til alle involverte etater og organisasjoner i en nasjonal samfunnssikkerhetskontekst. I stor grad begrenses dette av forhold som nevnt over, med ekstra uttrykk på de teknologiske forholdene som i dag ser ut og ha størst operativ konsekvens.

Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tend to be the difficult ones. (Donald Rumsfeld)

9. Litteraturliste

Nord Universitet Master samfunnssikkerhet og kriseledelse 01.12.15. Masteroppgaveseminar
”<https://mediasite.uin.no/Mediasite/Play/8a7c301b352246608ccfcfacec2499ff1d>”

Weick K, Sutcliff K.M (2007) Managing the unexpected, jossey-bass

Weiseth L & Kjeserud R (2012) Ledelse ved kriser . en praktisk veileder

Coombs W Timothy (2014) Ongoing crisis communication: planning, managing and responding

Aarset, Magne Vollan (2010) Kriseledelse. Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn (2009) Introduksjon til SPSS: versjon 17, Oslo, Abstrakt forlag

Nilssen, Vivi (2012) Analyse i kvalitative studier, Den skrivende forskeren. Oslo. Universitetsforlaget

Skog, Ole Jørgen (2005) Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming. Oslo. Gyldendal Akademisk. Revidert og utvidet utgave.

Tjora, Aksel (2010) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo. Gyldendal Akademisk forlag.

Bestia risk consulting (2014) Improvisasjon. Improvisasjon og kriseledelse (MASIK), UiN vår 2014.

Fimreite, Lango, Lægreid og Rykkja (2014) Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Universitetsforlaget 2.utg.

Dyndal (red) (2010) Strategisk ledelse i krise og krig. Fagbokforlaget

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling m.fl. (2014) Organisasjonsteori. Cappelen Damm

Johannessen, Stig O. (2011) Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv. Gyldendal Akademisk

Stacey, Ralph D. (2011) Strategic management and organisational dynamics – The challenge of complexity. Pearson. 6 utg.

Boin A, Hart P, Stern E & Sundelius B (2005) The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge university press.

Bolman L.G, Deal T.E (2009) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Gyldendal Akademiske

Eriksen J (2011) Kriseledelse og beredskapsledelse: Teamstrening. Oslo. Cappelen Damm

Furevik E (2012) Sivilbeskyttelsesloven – en praktisk og juridisk veileder, Oslo, Universtetsforlaget.

Kompendier til Master i samfunnssikkerhet og kriseledelse gjort tilgjengelig på Fronter.

Eid, Jarle & Johnsen, Bjørn Helge. 2009. Operativ psykologi. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

- Forsvarets stabsskole, 2014, Forsvarets Fellesoperative doktrine (<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/317149/FFOD%202014.pdf>) (hentet 18.02.16)
- Forsvarets stabsskole 2007, Forsvarets Fellesoperative doktrine (<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/99256/FFOD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>) (hentet 18.02.16)
- St.prp 73S 2011-2012 – Et forsvar for vår tid – langtidsplan for forsvaret (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>) (hentet 18.02.16)
- Regjeringen, Nordområdestrategi, 2006 (<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ud/pla/2006/0006/ddd/pdfv/302927-nstrategi06.pdf>) (hentet 22.01.16)
- Politiets Beredskap System 1, Politidirektoratet, 2011 (https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1690.pdf) (hentet 22.01.16)
- NATO Bi-Strategic command, 2011, NATO knowledge development handbook (http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110209_np_otan_bi-sc-knowledge-development.pdf) (hentet 22.01.16)
- Wikipedia, Situational awareness (https://en.wikipedia.org/wiki/Situation_awareness) (hentet 22.01.16)
- Buckman, T 2005 Nato Network Enabled Capability - Feasibility Study - Executive Summary :Version 2.0 (<http://www.dodccrp.org/files/n nec fs executive summary 2.0 nu.pdf>) (hentet 22.01.16)
- David s Alberts and Richard E Hayes 2006, Understanding command and control (http://www.dodccrp.org/files/Alberts_UC2.pdf) (hentet 26.01.16)
- Dr. Jenkins Daniel P et.al, 2009, Distributed situational awarensee: theory. Measurement and application to teamwork, Ashgate publishing Limited.
- Aven, T (2007) Risikostyring: Grunnleggende prinsipper og ideer. Oslo. Universitetsforlaget
- Dvir, D., & Lechler, T. (2003). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. Sciences Direct. Research Policy 33 (2004)
- Endsley, M.R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. (http://uwf.edu/skass/documents/HF.37.1995-Endsley-Theory_000.pdf) (hentet 06.03.16)
- Endsley, M.R., & Jones, D.G. (2012). Designing for Situation Awareness (2. utg.). London: Taylor & Francis.
- Endsley, M.R. (2015). Final Reflections: Situation Awareness Models and Measures. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making.

Wickens, Christopher D, 2008, University of Illinois, Situation Awareness: Review of Mica Endsleys 1995 Articles on Situational Awareness Theory and Measurement.
(<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.1502&rep=rep1&type=pdf>)
(hentet 06.03.16)

Endsley, Mica, 2015, USAF, Final Reflections: Situation Awareness Models and Measures.
(<http://edm.sagepub.com/content/9/1/101.full.pdf+html>) (hentet 06.03.16)

Forsvarsdepartementet (2007). Støtte og Samarbeid, Det moderniserte totalforsvarskonseptet.
Hentet fra (<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stotte-og-samarbeid/id673211>)
(hentet 06.03.16)

Forsvarsdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet (2015). Støtte og samarbeid
En beskrivelse av totalforsvaret i dag. (<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/ny-publikasjon-dette-er-totalforsvaret/id2408510>) (hentet 06.03.16)

Forsvarsdepartementet (2012). Instruks om Forsvarets bistand til politiet.
(<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2012-06-22-581?q=Instruks+om+Forsvarets+bistand+til>) (hentet 06.03.16)

The San Bernardino Group, High Reliability Organizations (<http://high-reliability.org/home>)
(hentet 10.03.16)

Hadida, A. L. and W. Tarvainen (2014). "Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework." International Journal of Management Reviews:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12047/full#ijmr12047-note-0002> (hentet 06.03.16)

Ley B, Ludwig T, Pipek V, Randall D, Reuter C, Wiedenhoefer T (2014). Information and Expertise Sharing in Inter-Organizational Crisis Management. Computer Supported Cooperative Work (CSCW)

Rykkja, L. H. (2008). Notat 12.2008 Flernivåperspektiv og krisehåndtering.
(http://uni.no/en/cms_search/globalsearch/?q=Flernivåperspektiv+og+krisehåndtering&submit+search=Search) (hentet 12.03.16)

SARiNord (2015). WP6 [arbeidspakke 6] "Delt Situasjonsforståelse".
(http://www.sarinor.no/?a_id=2474&ac_parent=1) (hentet 12.03.16)

St.meld.nr. 29 (2011-2012). Samfunnssikkerhet. Justis- og beredskapsdepartementet.
(<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>) (hentet 12.03.16)

Utenriksdepartementet (2006). Regjeringens Nordområdestrategi.
(<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/regjeringens-nordomradestrategi/id448697/>)
(hentet 12.03.16)

NOU (2001): 31 Når ulykken er ute. <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2001-31/id144519/?docId=NOU200120010031000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=13> (hentet 12.03.16)

Wickens, C. D. (2008). Situation Awareness: Review of Mica Endsley's 1995 Articles on Situation Awareness Theory and Measurement. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society Vol. 50, no. 3.

Wikipedia (2015). High reliability organization (http://en.wikipedia.org/wiki/High_reliability_organization) (hentet 14.03.16)

Wright N, Losekoot E. (2012) Interpretative Research Paradigms: Points of Difference, <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/4523/ECRM2012BoltonWrightLosekootRE.pdf?sequence=2> (hentet 19.03.16)

Wright N, Losekoot E, High reliability organizations, <http://high-reliability.org/Weick-Sutcliffe>

Yin, Robert K, (2003) Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods), SAGE publications Ltd.

Trotter, M., Salmon, P. M., Lenne, M. G. (2013). Improvisation in complex sociotechnical systems – A systems phenomenon? Journal of Battlefield Technology.

Benedikt Ley, Thomas Ludwig, Volkmar Pipek, Dave Randall, Christian Reuter & Torben Wiedenhoefer (2014) Information and Expertise Sharing in Inter-Organizational Crisis Management, University of Siegen, Germany

Casestudie, Yin, Robert (2003), <http://www.slideshare.net/pavan7soni/case-study-research-by-robert-yin-2003> (hentet 19.03.16)

Justis- og beredskapsdepartementet (2015). Forslag- Organisasjonsplan for redningstjenesten Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/horing--kongelig-resolusjon-om-organisasjonsplan-for-redningstjenesten/id2394201/> (hentet 07.04.16)

Ry Nielsen, J. C. Og P. Repstad (2004): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I Repstad, P. (red). (2004): Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Oslo. Universitetsforlaget

Senge, Peter (1990/91) The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York.

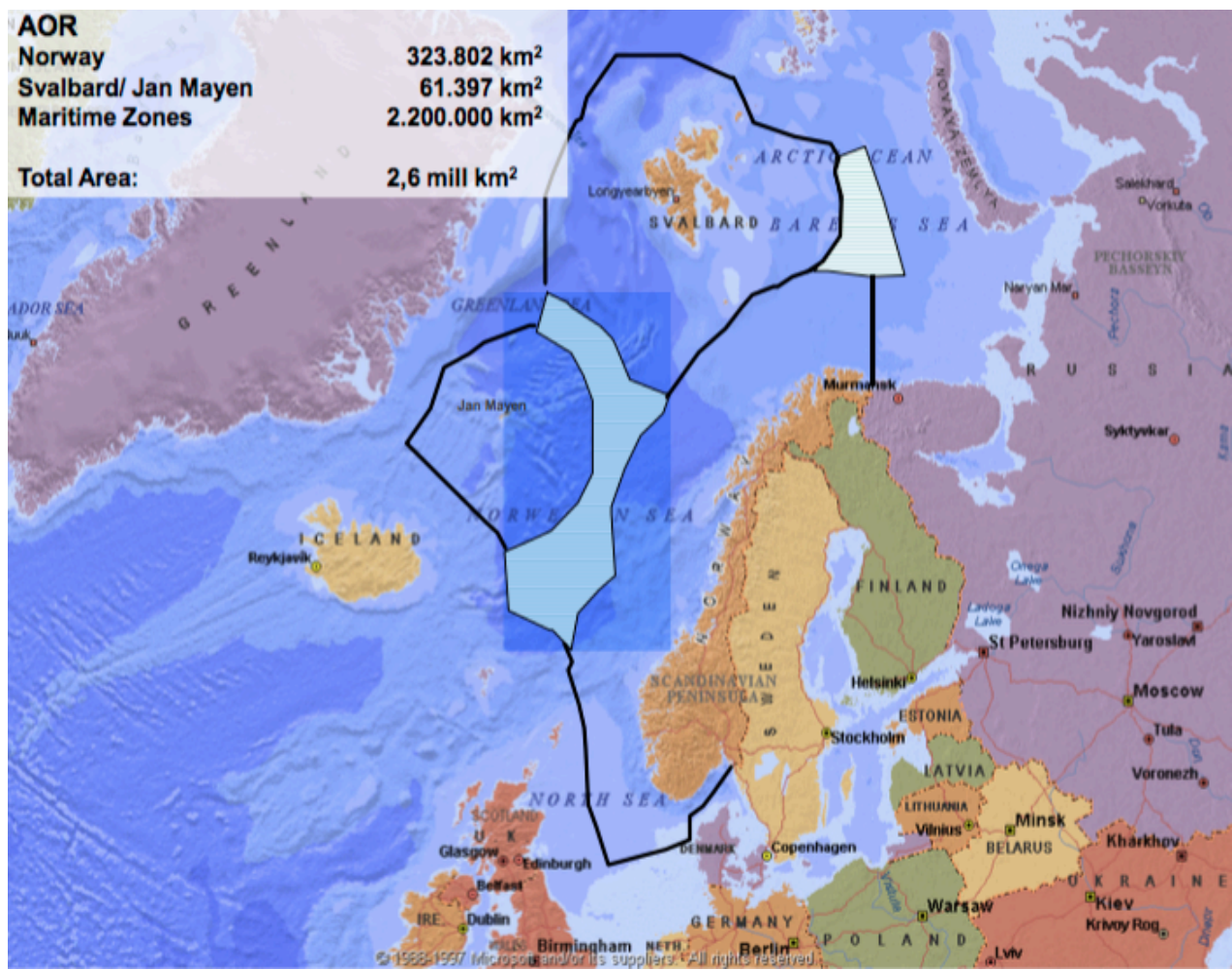
Vedlegg - Oversikt

Vedlegg 1 – Kartutsnitt Forsvarets Operative Hovedkvarter ansvarsområde (AOR):

Vedlegg 2 – Intervju, informasjonsguide

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Vedlegg 1 – Kartutsnitt Forsvarets Operative Hovedkvarter ansvarsområde (AOR):



Kilde: FOH

Informasjonsguide - Intervju

Situasjonsforståelse på operasjonelt nivå i Forsvaret - betydningen for vellykket kriseledelse

Jeg skriver for tiden Masteroppgave i faget Samfunnssikkerhet og Kriseledelse ved Nord Universitet/Handelshøyskolen i Bodø (HHB). Hensikten med intervjuet er å fremskaffe empiri til oppgaven.

Tema og fokus for oppgaven og intervjuet er etablering, produksjon av situasjonsbilder og situasjonsforståelse/bevissthet i Forsvarets Operative Hovedkvarter og hvordan distribusjon av dette i dag er med på å bidra til mer effektiv og bedre kriseledelse, samt hvordan dette kan utvikles videre for mer optimal utnyttelse.

Målet blir da å kunne definere nåsituasjonen og definere områder for forbedring.

Alle Intervju vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptaker vil bli brukt under intervjuet. Opptaket vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er renskrevet (transkribert) og anonymisert. Informanten kan når som helst trekke seg fra intervjuet som sådan, eller kan velge å avstå fra å besvare enkelte spørsmål.

Dersom informanten av noen grunn skulle ombestemme seg og ikke vil at intervjuet skal benyttes for det oppgitte formål, bes dette formidlet til kontaktinformasjon under senest 7 dager (1 uke) etter intervjuet ble gjennomført.

På forhånd takk for din villighet til å delta i intervjuet.

Kontaktinformasjon:

Håvar Bjørsvik Telefon: 91121485 bjoersvik@me.com

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Problemstilling:

Hvilke muligheter og utfordringer eksisterer i forhold til tidsriktig, nøyaktig og relevant etablering og distribusjon av Situation Awareness (SA) – Situasjonsbevissthet (situasjonsoppfattelse, situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon) fra operasjonelt nivå i Forsvaret til etater med ansvar for ledelse av episoder, hendelser og kriser i det maritime domenet i nordområdene?

Målgruppe:

Personell som bekler vaktposisjoner i Forsvarets Operative Hovedkvarter og gjennom dette bidrar i etableringen av situasjonsbevissthet, med hovedvekt på FOH Overvåkingscenteret som har et særskilt ansvar for produksjon og distribusjon av situasjonsbilder.

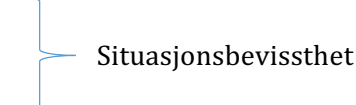
Datagenereringsmetode: Dybdeintervju

Begrunnelse: (Tjora side 105) "Metode for å skaffe informantens meninger, holdninger og erfaringer. Verden sett fra informantens ståsted"

Struktur: (Tjora side 112) "Strukturen på intervjuet vil være innledningsvis å høre hvem du er før vi går over i en refleksjonsdel hvor vi ønsker at du snakker fritt rundt de spørsmålene vi stiller."

Innledning:

Avklaring:

- Situasjonsoppfattelse
 - Situasjonsforståelse
 - Situasjonsprediksjon
- 
- Situasjonsbevissthet

Til å begynne med- åpnings spørsmål:

1. Hvilken avdeling i FOH jobber du i?
2. Kjønn, alder og grad?
3. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
4. Hvilken vaktfunksjon bekler du i FOH
5. Hvor lenge har gått vakter i denne vaktfunksjonen?
6. Har du hatt andre vaktfunksjoner i FOH tidligere?
7. Hvilken bakgrunn har du, både utdanning og yrkesmessig, som er relevant for nåværende stilling og vaktfunksjonen du bekler?
8. Hvor ofte har du din vaktfunksjon kontakt med andre etater med ansvar innenfor kriseledelse?

Hoveddel - Refleksjon:

9. Hva kjennetegner etter din mening FOHs mulighet for etablering av situasjonsbilder – situasjonsforståelse?
 - a. Ressurser
 - b. Teknologiske forhold
 - c. Det maritime domenet
 - d. Nordområdene
 - e. Forvarsinternt samarbeid
 - f. Tverrsektorielt samarbeid
10. Kan du beskrive hvordan du opplever at FOH etablerer situasjonsforståelse?
11. Hvordan opplever du informasjonsflyten og –tilgjengeligheten internt i Forsvaret i forhold til å oppnå best mulig situasjonsforståelse?

12. Hvordan oppleves den samme flyten mellom Forsvaret og andre etater? Utdyp gjerne dersom det er vesentlige forskjeller mellom andre samarbeidende etater.

Hoveddel - Situasjonsforståelse:

13. Kan du beskrive hvordan du, i vaktfunksjonen ved en hendelse, episode eller krise, skaffer deg tilstrekkelig situasjonsforståelse?

14. Hvordan bidrar vaktteamet til at de som håndterer hendelsen oppnår best mulig situasjonsforståelse?

- a. Er det forskjeller ut fra hvem som håndterer hendelsen
- b. Hvilke muligheter er tilstede
- c. Hvilke begrensninger opplever du
- d. Er det generelle rom for forbedringer som du vil påpeke

15. Hvordan foregår Forsvarets deling av informasjon til situasjonsbildet – situasjonsforståelse i dag internt i Forsvaret ?

16. Hvordan deler Forsvaret situasjonsbilder og situasjonsforståelse eller bidrag til dette, med andre etater som har ansvar innenfor kriseledelse?

- a. Kontinuerlig
- b. Ved oppdukkende hendelser, episoder og kriser
- c. Hvordan deles slik informasjon
- d. Eventuelle begrensninger i deling av slik informasjon

17. Ved en hendelse, hvordan håndterer Forsvaret bidrag til andre hva gjelder situasjonsforståelse?

18. Hvordan opplever du at seleksjonen av data som skal presenteres i et situasjonsbilde foregår.

- a. Forsvaret gjør denne seleksjonen selv?
- b. Seleksjonen gjøres på bakgrunn av innmeldte behov?
- c. Seleksjonen gjøres i samarbeid med den som er mottaker av situasjonsbildet?
- d. Hvilke forhold spiller inn på hva som presenteres i situasjonsbildet og slik blir en betydelig del av den initiale situasjonsforståelsen?

19. Kjenner du til faktorer som påvirker/kan påvirke Forsvarets deling av situasjonsbilde/situasjonsforståelse med andre?

- a. Organisatoriske forhold
- b. Økonomi
- c. Kunnskap
- d. Doktrine/planverk
- e. Ledelse
- f. Bekjentskap – tillit
- g. Kjennskap til Forsvarets muligheter, begrensninger og ressurser
- h. Teknologiske forhold
- i. Gradering på informasjonen

20. Opplever du gjennom vaktfunksjonen, noen forskjell i bidrag til situasjonsforståelsen avhengig av om det er forsvarets egne ressurser som benyttes ved en hendelse, episode eller krise, eller om det er andre etater som håndterer situasjonen?

Hoveddel – Endring - erfaring:

21. Hvilke forhold vil du påpeke som de viktigste for å bedre utvekslingen av informasjon og bedre situasjonsforståelsen på taktisk nivå (ute hos de som håndterer en eventuell hendelse)
22. Hva kjennetegner samvirket mellom Forsvaret og andre etater hva gjelder deling av situasjonsbildet og situasjonsforståelse
23. Kjenner du til hvordan(hvis dette skjer) erfaringer relatert til felles situasjonsforståelse utveksles mellom Forsvaret og andre etater.
 - a. I det daglige
 - b. Etter hendelser

Oppsummering - Avrundning:

24. Er det andre muligheter eller utfordringer du kjenner til hva gjelder deling av informasjon, situasjonsbildet og situasjonsforståelse både intern i Forsvaret og også mellom Forsvaret og andre etater, eller ting du mener kunne og/eller burde vært gjort annerledes
25. Er det noe som ikke er nevnt i spørsmålene du mener er viktig for å belyse problemstillingen?

Da er intervjuet over og jeg takker så mye for deltagelse