

Kajsa Westgaard Warensjö
Martine Raaum Eggen

Fra ord til handling - organisering og endring i et samvirke

En kvalitativ studie av samarbeid i beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag fylke

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Trond Stiklestad

April 2023

Kajsa Westgaard Warensjö
Martine Raaum Eggen

Fra ord til handling - organisering og endring i et samvirke

En kvalitativ studie av samarbeid i beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag fylke

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er samvirke mellom beredskaps- og sikkerhetsorganisasjoner, herunder forsvaret, politi, Statsforvalter og kommune. I forbindelse med høyt medietrykk omkring Ukraina-krigen, ble vi nysgjerrige på hvordan sentrale aktører i Trøndelag fylke både organiserer, forbereder og utfører samarbeid. Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke styrker og svakheter ved samarbeid mellom organisasjonene ved større endringer, med fokus på kriser. Derfor formulerte vi problemstillingen slik: *“Hvordan samarbeider sentrale beredskaps- og sikkerhetsaktører i Trøndelag fylke med hverandre ved håndtering av kriser?”*.

Innhenting av empiri ble gjennomført gjennom dybdeintervju, for å drøfte relevant teori opp mot problemstillingen best mulig. Vårt teoretiske fundament baseres på en redegjørelse av hva organisasjonene utgjør i et samarbeid. Derav benytter vi teorier innenfor taktisk organisering, beredskapsplanlegging som en endringsprosess, og interorganisatorisk samarbeid. Vi knytter problemstillingen opp mot tidligere forskning, som vi supplerer med kvalitativ tilnærming basert på syv intervjuer. Resultatene viser at problemløsninger bør finne sted på både høyt og lavt nivå i systemet. Funnene kan være av interesse for ledere i de sentrale organisasjonene, og til videre relevant forskning.

Forskningen har vist forekomster av svakheter og styrker i de organisatoriske strukturene. Oppgaven har belyst konsekvensen av en sterk beslutningsmyndighet ved kriser, og at dette er nødvendig for å samarbeide på tvers av organisasjonene. Samtidig er den interne organiseringen av stor betydning, slik at aktørene får utviklet seg selvstendig i takt med de dynamiske omgivelsene. For å sikre en god informasjonsflyt er det viktig at aktørene har en god organisasjonskultur, både innad i organisasjonen, og mellom seg i de sentrale aktørene. I den forbindelse har funnene vist til at klar ansvar- og rollefordeling gir et mer effektivt samvirke. Vi har også diskutert de ulike krisehåndteringsprinsippene, hvor samvirkeprinsippet får høyere prioritering enn ansvarsprinsippet ved håndtering av kriser. Oppgaven fremhever behovet for felles situasjonsforståelse i aller høyeste grad.

Abstract

The topic of this thesis is cooperation between emergency and security services, including the armed forces, police, the County Governor and the municipality. Due to the high media attention surrounding the war in Ukraine, we became curious about how the different participants in Trøndelag County organize, prepare and perform cooperation. The purpose of the bachelor's thesis is to examine the strengths and weaknesses of cooperation between the organizations during major changes, with a focus on crises. On behalf of this we formulated the problem as follows: *"How do central emergency and security services in Trøndelag County cooperate with each other when managing crises?"*.

The collection of empirical data was gathered through in-depth interviews, in order to discuss relevant theory against the problem in the best way possible. Our theoretical foundation is based on an explanation of what the organizations do in a collaboration. Therefore, we use theories within tactical organization, emergency preparedness planning in a change process, and inter-organizational cooperation. We relate the topic question to previous research, which we supplement with qualitative research based on seven interviews. The results show that problem solutions should take place at both high and low levels in the system. The findings may be of interest to managers in the central organizations, and further research.

The research has shown occurrences of weaknesses and strengths in the organizational structures. The assignment has highlighted the importance of a strong decision-making authority in crises, and how this is necessary for cooperation across the organizations. At the same time, the internal organization is of great importance, so that the services can develop independently with the dynamic surroundings. To ensure a good flow of information, it is important that the actors have a good organizational culture, both within the organization and between themselves. In this context, the findings have shown that a clear distribution of responsibilities and roles results in more effective cooperation. We also have discussed the various crisis management principles, where the principle of cooperation is emphasized as more important than the principle of responsibility when managing crises. The bachelor's thesis calls attention to the importance of a shared understanding of the situation.

Førord

Kjære leser,

Våren 2023 avsluttes vår bachelor i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Valg av tema baserer seg på grunnlag av spesialiseringen *Organisering og endring*, hvor selve oppgaven utgjør totalt 7,5 studiepoeng. Oppgaven er skrevet av Kajsa Westgaard Warensjö og Martine Raaum Eggen. Grunnlaget for vår bacheloroppgave vil være basert på beredskap og sikkerhet innad i sentrale instanser i Trøndelag fylke. Vi arbeider med oppgaven fra januar til april 2023.

Bacheloroppgaven gjennomføres i samarbeid med Statsforvalter i Trøndelag, Trøndelag politidistrikt, Forsvaret, Trondheim- og Stjørdal kommune. Problemstillingen ble utarbeidet etter at vi, sammen med vår veileder, ble oppmerksom på temaet “beredskap og sikkerhet”. Ved valg av tema avgrenset vi oppgaven til å undersøke beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag fylke. Hensikten med oppgaven var å undersøke problemstillingen som vi formulerte slik: “*Hvordan samarbeider sentrale beredskaps- og sikkerhetsaktører i Trøndelag fylke med hverandre ved håndtering av kriser?*”. Oppgaven har bydd på interessante og viktige samtaler med ulike diskusjonspartnere. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt, og vi håper å belyse virkningene av håndtering av kriser på et organisatorisk nivå, lokalt i Trøndelag.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder, Trond Stiklestad, for god oppfølging underveis i oppgaveskrivingen. Ytterligere vil vi takke fylkesberedskapssjef i Statsforvalteren i Trøndelag, Dag Otto Skar, som har hjulpet oss å knytte relevante kontakter med de ulike diskusjonspartnerne vi nådde ut til. Avslutningsvis ønsker vi å takke alle respondentene som stilte til intervju, og andre som har vært behjelpelige med oppgaven underveis.

God lesing!

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 <i>Bakgrunn</i>	1
1.2 <i>Totalforsvaret</i>	1
1.3 <i>Samfunnssikkerhet</i>	2
1.4 <i>Krisehåndteringsprinsippene</i>	2
2.0 TEORI	3
2.1 <i>Organisering ved kriser</i>	3
2.2 <i>Beredskap og beredskapsplanlegging</i>	5
2.2.1 <i>En kontinuerlig endringsprosess</i>	6
2.2.2 <i>Organisasjonenes tilpasningsdyktighet</i>	6
2.3 <i>Samvirke</i>	7
2.3.1 <i>Perspektiver på samvirke</i>	8
2.3.2 <i>Forutsetninger for samvirke</i>	8
2.3.3 <i>Tillit og kjennskap</i>	9
2.3.4 <i>Organisering og kultur</i>	9
2.3.5 <i>Informasjons- og ressursdeling</i>	10
2.3.6 <i>Ansvar og roller</i>	10
3.0 METODE.....	11
3.1 <i>Introduksjon</i>	11
3.2 <i>Valg av problemstilling</i>	11
3.3 <i>Valg av undersøkelsesdesign</i>	12
3.4 <i>Valg av metode</i>	13
3.5 <i>Innsamling av data</i>	14
3.6 <i>Utforming av intervjuguide</i>	15
3.7 <i>Utvalgsprosessen</i>	15
3.8 <i>Dataanalyse</i>	16
3.9 <i>Kvalitetssikring</i>	17
3.9.1 <i>Intern gyldighet - validitet</i>	17
3.9.2 <i>Ekstern gyldighet - Overførbarhet</i>	18
3.9.3 <i>Pålitelighet - Reliabilitet</i>	19

4.0 PRESENTASJON AV DATA OG DRØFTELSE	20
4.1 <i>Presentasjon av funn</i>	20
4.1.1 Felles kjennetegn blant respondentene.....	20
4.2 <i>Organisering internt og eksternt</i>	21
4.2.1 - Intern organisering.....	21
4.2.2 - Ekstern organisering	24
4.2.3 Delkonklusjon	26
4.3 <i>Endring</i>	26
4.3.1 Delkonklusjon	30
4.4 <i>Opplevd samvirke</i>	30
4.4.1 Delkonklusjon	34
5.0 KONKLUSJON	35
6.0 BIBLIOGRAFI	37
7.0 VEDLEGG	39
7.1 <i>Samtykkeskjema</i>	39
7.2 <i>Forsknings spørsmål</i>	44
7.2.1 Generelle innledningsspørsmål:	44
7.2.2 Organisering:.....	44
7.2.3 Endring:.....	44

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart.....	3
Figur 2: Strategisk, operasjonelt og taktisk nivå ved taktisk organisering	4
Figur 3: Ledelsesnivåene i politidistrikter og særorgan	22

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Den 24.februar 2022 ble vi avbrutt av foreleser som informerte oss studenter om at Russland hadde invadert Ukraina. Som økonomistudenter er vi vant til å gjøre analyser og beregninger, som skal resultere i estimater av ulike utfall. Da krigen gikk fra å være en teoretisk risikovurdering til å bli en faktisk realitet, utløste det en tankeprosess hos oss omkring situasjonen: På hvilken måte koordinerer og samarbeider beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag seg for å være forberedt på radikale endringer, som følge av slike kriser? Selv om krigen er omfattende og overveldende, forventes det at private og offentlige virksomhetene på lokalt nivå skal være i stand til å håndtere den, da de har ansvar også i fredstid. Det reiser derfor spørsmål om organisering og endring hos sentrale samvirkeaktører i Trøndelag.

Vi forankrer oppgaven i tematikken omkring samvirke, herav i forbindelse med beredskap og sikkerhet.

1.2 Totalforsvaret

Ved videre drøfting av samvirkeaktører blir konseptet om Totalforsvaret vesentlig å belyse. I det norske samfunnet var Totalforsvaret et sentralt konsept under den kalde krigen. Totalforsvaret ble sett på som et “nasjonalt nødvergeinstrument” som skulle gi en militarisering og omveltning i det norske samfunnet ved krig. Behovet for Totalforsvaret falt bort ved slutten av den kalde krigen, men ble hentet frem på 2000-tallet, da norske myndigheter så behovet for modernisering av totalforsvarskonseptet som samfunnssikkerhet. Det nye Totalforsvaret skulle nå fungere både i fred, krise og krig (Norheim-Martinsen, 2019, s.12).

Til tross for at det finnes mange definisjoner av Totalforsvaret, så skriver Norheim-Martinsen at Totalforsvaret er: *"En fellesbetegnelse på de ordninger som til enhver tid regulerer den gjensidige støtten og samarbeidet som legger til rette for at Forsvaret og det sivile samfunn skal kunne håndtere ulike hendelser i fred, krise og krig"*. Totalforsvaret består av et sivilt-militært samarbeid som skal ivareta samfunnssikkerhet og statssikkerhet, og det er viktig at det foreligger et godt samarbeid mellom de ulike partene. De sentrale sivile og militære etatene har ansvar for å bidra til gjensidig samordning, orientering og koordinering av viktige

problemstillinger og spørsmål knyttet til sivil-militært samarbeid, beredskap og samfunnssikkerhet i totalforsvaret (Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet, 2018, s.15).

1.3 Samfunnssikkerhet

Ved diskusjon om å verne lokalsamfunnet og å skape trygghet og stabilitet, så snakker vi spesielt om alvoret kring samfunnssikkerhet. En kortfattet definisjon av samfunnssikkerhet kan dermed tyde slik: *“Samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare.”* (Regjeringen, 2016-2017). Samfunnssikkerhet kan påvirkes av spesielt tre faktorer, pålydende: å beskytte samfunnets sårbarhet, farer og trusler vi står overfor, og ha evne til å forebygge og håndtere. På lokalt nivå, i Trøndelag fylke, vil håndtering av samfunnssikkerhet være noe annet enn på nasjonalt nivå. De ulike beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag fylke er de som stiller sikkerhet til lokalsamfunnet.

1.4 Krisehåndteringsprinsippene

I Norge er det etablert fire prinsipper for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, hvorav disse er ansvar, nærhet, likhet og samvirke. Prinsippene er gjeldende ved alle typer kriser, alt fra ulykker og klimakriser, til væpnet krig og sikkerhetspolitiske kriser (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022). *Ansvarsprinsippet* omhandler den myndighet, virksomhet eller etat som i det daglige har ansvaret for et område. De får ansvar for nødvendige beredskapsforberedelser og for utøvende tjeneste ved kriser og katastrofer. *Likhetsprinsippet* betyr at den organisasjonen man opererer i under kriser må være mest mulig lik den organisasjonen man er i til daglig. Med andre ord så skal ansvarsforholdet internt og mellom virksomhetene ikke endres ved krisehåndtering. *Nærhetsprinsippet* handler om at kriser organisatorisk sett skal håndteres på lavest mulig nivå, der den med størst nærhet til krisen er den er mest gunstig til å forstå og håndtere den. Til sist har vi *samvirkeprinsippet* som ble spesielt viktig etter 22. juli. Prinsippet stiller krav til at myndighet, virksomhet eller etat har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke med relevante aktører i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering (Johannessen & Glomseth, 2015, s.308). Her må samvirkeaktørene samarbeide direkte, og innenfor Totalforsvaret, for å koordinere og sikre god informasjonsutveksling mellom departementer og etater.

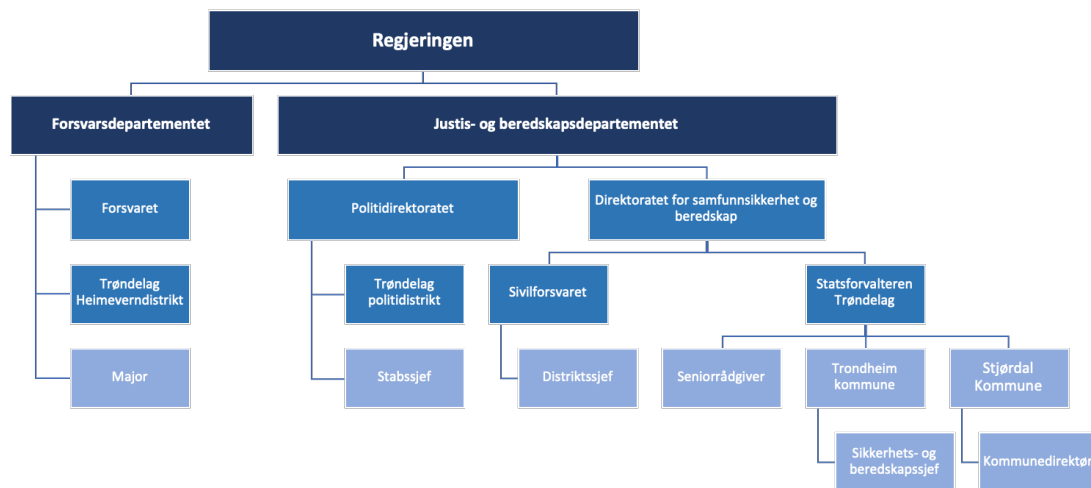
2.0 TEORI

Dette kapittelet vil være teoretisk forankret, og skal legge føringer for videre besvarelse av oppgaven. Med henhold til videre drøfting vil vi benytte oss av angitt teori for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teorien som anvendes er strukturert etter følgende underkategorier: Organisering, endring og beredskap, og samvirke.

2.1 Organisering ved kriser

Måten samvirkeaktørene er organisert på, preges av deres egne organisasjonsstrukturer. For at vi skulle skaffe oss et oversiktsbilde av hvordan disse henger sammen med hverandre, har vi utformet et fiktivt organisasjonskart. Med utgangspunkt i oppgaven, viser organisasjonskartet et utsnitt av hvordan den såkalte "gylne trekant" er organisert gjennom sine overordnede. Trekanten består av politiet, forsvaret og Statsforvalter, og danner en grunnleggende struktur for et nasjonalt perspektiv på samarbeidende beredskaps- og sikkerhetstjenester.

Figur 1: Organisasjonskart for Trøndelag fylke

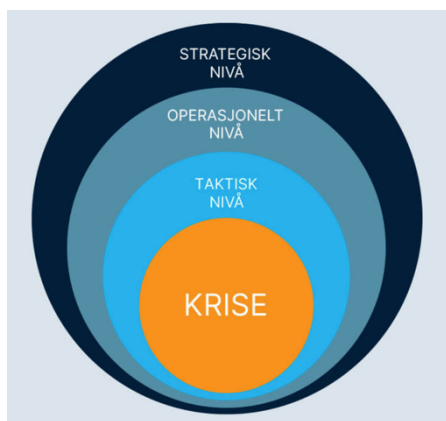


Kilde: Kaja W.W. & Martine R.E.

Basert på organisasjonskartet kan vi videre beskrive den overordnede regionale strukturen gitt ved ulike nivå, ytterligere spesifisert ved en taktisk organisering. Nivåene er også fulgt opp av krisehåndteringsprinsippene som nevnt innledningsvis. Vi stiller oss derfor følgende spørsmål: Hva skal gjøres? Hvordan skal det gjøres? Hvem skal gjøre det? Ifølge

sikkerhetsleder for F24 Nordics mener Jan Terje Sæterbø at den viktigste sammensetning av nivåene er taktisk-operasjonelt-strategisk. Strategisk nivå handler om å avdekke hva som skal gjøres. Aktørene skal fokusere på å ivareta organisasjonens langsiktige interesser, og begrense negative konsekvenser ved en hendelse. Nivået er mindre aktuelt i nåtid, da de vurderer langsiktige følger. Det operasjonelle nivået skal imidlertid sørge for varsling og mobilisering, og har en viktig rolle under koordinering, planlegging og iverksetting av nødvendige tiltak. Her vurderes det hvordan håndtering av kriser skal gjøres. Til sist er det viktigste med taktisk nivå å direkte begrense skade og kriseomfang. Her jobber beredskapspersonell ofte sammen med nødetatene (Sæterbø, 2022).

Figur 2: Strategisk, operasjonelt og taktisk nivå ved taktisk organisering



Kilde: F24.com

Som illustrert i figuren er de ulike nivåene organisert i møte med kriser. I organisatorisk sammenheng vil nivåene være forankret i å håndtere kriser på ulike måter. Definisjonen av krise er i den forbindelse som følger: *“Med krise menes en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet”* (Fimreite, Lango, Lærgreid & Rykkja, 2014, s. 14).

En krise kan deles opp i årsak og faser, henholdsvis om det er menneskeskapt eller ikke, samt om det gjelder forebygging eller håndtering. Dette innebærer krevende oppgaver på organisatorisk nivå. Både fragmentering og fristilling av organisasjoner har i kjølvannet av den revolusjonerende “New Public Management” ført til mer autonome organisasjoner, med tydeligere grenser til andre instanser og virksomheter (Fimreite et al., 2014, s.21). Det er i den forbindelse behov for å fremheve at det norske forvaltningsapparatet utgjør mektige

fagdepartementer, og selvstendige offentlige organisasjoner. Sistnevnte er med på å gi en svakhet på samordningen som skjer på tvers av nivåer og sektorer, og utfordrer derfor det en kan anse som den tradisjonelle hierarkiske modellen (Fimreite et al., 2014, s.9). Et behov for flernivåstyring er med andre ord voksende. Organisatoriske grenser, både i offentlig og privat sektor, blir mer diffus.

Ofte har organisering av samfunnssikkerhet hatt et reaktivt preg, men nødvendigheten av å være forberedt vil være fundamental. Både nettverksrelasjoner og arrangementer innenfor samarbeid får større plass. Slik tverretattlig eller interorganisatorisk samarbeid utgjør oppgaver som krever innsats fra, og berører moderne instanser som adskilte hierarkiske organisasjoner (Stavnes, 2017, s.13). For å holde det mer oversiktlig informerer vi om at flere begreper benyttes innunder interorganisatorisk samarbeid. Både samarbeid, koordinering, relasjoner og samvirke brukes om det samme begrepet. Interorganisatoriske relasjoner kan i den forbindelse beskrives som et fenomen for å etablere faste samarbeid mellom organisasjoner, når vi befinner oss i omgivelser som er stadig mer dynamiske. En slik beskrivelse utgjør samarbeid mellom likeverdige partnere, strategiske allianser og offentlig-privat samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Nettverkene som etableres kan løse grenseoverskridende problemer, ved at organisasjoner går sammen for å håndtere komplikasjoner. Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet.

2.2 Beredskap og beredskapsplanlegging

For å følge tråden videre med forebygging og håndtering av kriser i Trøndelag, ser vi hvordan organisasjoner i offentlig sektor utfører tverretattlig beredskapsarbeid. Dette kan forstås som håndtering av “wicked problems”, som er komplekse, varige og typisk spenner over organisatoriske grenser (Stavnes, 2017, s. 13). For å få en oversikt over begrepet beredskap, bruker vi denne definisjonen: *“Beredskap handler om å være beredt, det vil si å planlegge tiltak for å kunne håndtere uønskede hendelser og kriser slik at konsekvensene blir minst mulig.”* (Endregard, 2021, s.23).

Her ser vi det som relevant å legge planlagt endring til grunn, nettopp fordi det samsvarer med innholdet i fagbegrepet beredskap. Oftest er endringer i beredskap et resultat av ulike hendelser og katastrofer, men også av teknologiske og samfunnsmessige utviklingstrekk. For dagens situasjon ser vi at beredskap har endret seg fra den kalde krigens detaljerte planer, til

mer risikobasert og funksjonsrettet planlegging (Endregard, 2021 s.24). Det betyr i korte trekk at det har skjedd en omstrukturering av beredskapsarbeidet slik at man skulle forberede samfunnet på å håndtere et bredere spekter av farer og trusler. I kjølvannet av hendelser som tsunamien i 2004 og terrorangrepet 22.juli, er en viktig endring selve risikoerkjennelsen hos ansvarlige myndigheter og samfunnet generelt. Dette gjelder handlinger med lav sannsynlighet, men potensielle store konsekvenser (Endregard, 2021, s.27).

2.2.1 En kontinuerlig endringsprosess

Som en del av et større samfunnsikkerhetsarbeid, er beredskap blant annet forankret i forebygging, forberedelse og planlegging, innsats og samvirke. I tillegg er gjenopprettingsevne og læring komponenter som er viktige i etterkant av kriser (Endregard, 2021, s.28). Det reflekterer beredskapsarbeidets deler både før, under og etter krisen. Det vil ligge til grunn ved planlegging, mobilisering av beredskapsorganisasjoner og ressurser, og til sist å bringe resultatet inn i beredskapsplanleggingen. Selve beredskapsplanen er derfor en tungvekt i planleggingen. Ifølge Endregard (2021) skal planen vise utarbeiding, dokumentere tiltak knyttet til organisering, illustrere hvilke ressurser, ansvarsforhold og beredskapsstrukturer man har, og presentere hva som kreves ved krisehåndtering. Det vil være fordelaktig at planen er fleksibel innenfor de gitte rammene, slik at den kan tilpasses situasjonen og dermed unngå detaljstyring.

En slik type arbeid skildrer hvordan endring må oppleves som reelt hos aktører i organisasjoner, og at overgangen fra nåværende til ønsket tilstand skjer gjennom bestemte handlinger (Jacobsen, 2018, s.180). Dette kan illustreres gjennom Lewins modell i tre ulike faser: “tine opp”, “endre” og “fryse ned”. I de to første fasene er målet å jobbe med personer, forklare årsaken til problemet, og sikre at oppfatningen av endringen er riktig og god (Jacobsen, 2018). For å realisere endringen permanent er nedfrysning et resultat av de to første fasene. Det må foreligge en tilbøyelighet av endringsaktivitet hos de ansatte i de ulike organisasjonene, ofte ved en kontinuerlig endringsprosess.

2.2.2 Organisasjonenes tilpasningsdyktighet

Avsnittet ovenfor legger føringer for hvordan organisasjoner i beredskaps- og sikkerhetstjenester er preget av organisatorisk ambidekstri, hvorav evnen til å være effektive i dagens virksomhet og tilpasningsdyktige for morgendagen er viktig (Stiklestad, 2022). Det

betyr at ulike drivkrefter fører til at handlende aktører initierer endring, og deretter starter en endringsprosess. Drivkreftene vil i denne oppgaven forstås som ulike typer kriser eller uønskede hendelser. Gitt dagens trusselbilde kan det konkluderes med at Norge har større sannsynlighet for å utsettes for en form for hybrid trussel eller krise, heller enn en involvering i krigshandlinger (Norheim-Martinsen, 2019, s.21). Definisjonen av “hybridkrig” er å betrakte som et komplekst begrep, men som omhandler sammensatte trusler: et angrep eller påvirkning på et område som kan skape virkninger i et annet (Endregard, s.47, 2021). Maktmidlene militært, politisk, økonomisk, sivil og informasjon er fremvoksende (Endregard, s. 52, 2021). Måten de ulike organisasjonene skal være både forberedende og hendelsesdrevet på slike typer endringer er det som ligger til grunn for problemstillingen. I den sammenheng kan man forstå endring som både proaktiv og reaktiv (Jacobsen 2018, s. 117). Det er sjeldent at radikale endringer skjer proaktivt, heller bærer det preg av inkrementelle tilpasninger.

2.3 Samvirke

Tidligere har vi beskrevet beredskapsplanlegging, og det er avgjørende å understreke at god beredskapsplanlegging er svært avhengig av samvirke mellom relevante aktører (Solheim, 2022, s.12). I arbeid om forebygging, beredskap og sikkerhet er samvirke i aller høyeste grad et viktig begrep som jevnlig må opprettholdes og forsterkes.

Samvirke er et begrep som ikke nødvendigvis er enkelt å definere, men det kan beskrives som *“å arbeide sammen for et bestemt mål eller formål.”*, samtidig som det kan illustreres ved *“en prosess hvor de involverte aktørene, uten prestisjehensyn, går sammen for å løse et felles problem”* (Kristiansen, Magnussen & Carlström, 2017, s.16 & 26). For ulike problemer er samvirke en universalløsning for samfunnet og beredskap, og manglende samvirke kan blant annet føre til treghet, informasjonsasymmetri, isolasjon, og kan muligens resultere i stagnasjon (Kristiansen et al., 2017, s.16).

Med forankring i beredskap- og sikkerhetsarbeid i offentlige etater har vi innledningsvis redegjort for de ulike krisehåndteringsprinsippene. I form av det fjerde prinsippet er samvirke et helt grunnleggende tema. Det er viktig at organisasjonene kjenner hverandres mandater, struktur, kapasitet, begrensninger og mekanismer for koordinering for å utnytte seg av ressursene i et kriseområde (Engen et al., 2021). Med andre ord kreves det et interorganisatorisk samarbeid mellom de ulike partene, som er avgjørende for å sikre en god

kapabilitetsutvikling i offentlig sektor (Stavnes, 2017, s. 15). Spesielt vil behovet for koordinering oppstå når de ulike aktørene har gjensidig avhengighet til hverandre når de skal løse en krise (Kristiansen et al., 2017, s.61). Koordinering er et begrep som brukes sammen med samarbeid og samvirke, og kan regnes som et gi-ta-forhold (Stavnes, 2017, s. 15). Gjensidig avhengighet og koordinering er derfor en forutsetning for all interorganisatorisk koordinasjon.

2.3.1 Perspektiver på samvirke

Samvirke er et flertydig begrep, og vi må kunne skille mellom vertikalt og horisontalt samvirke (Fimreite et al., 2014, s.22). Kristensen et al. (2017) beskriver at *vertikalt* samvirke handler om samarbeid på ulike hierarkiske nivå innad i organisasjonen, eller forvaltningsnivå som nasjonale, regionale og lokale nivåer. Det vil kunne resultere i asymmetri mellom parter hvor det foregår en sektorbasert samordning mellom en overordnet og en underordnet, i likhet med en hierarkisk struktur (Fimreite et al. 2014, s.22). *Horisontalt* samvirke omfatter et ideelt forhold mellom likestilte partnere (Kristiansen et al., 2017, s.26). Blant annet vil beredskapsaktører som politiet, Heimevernet og Sivilforsvaret være eksempler på horisontale samvirkeaktører på det operative nivået.

Videre karakteriseres vertikalt og horisontalt samvirke også ved formelt og uformelt samvirke. *Formelt* samvirke vil slik begrepet tyder, vise til eksisterende regelverk, forskrifter og formelle samarbeidsavtaler mellom aktører på området. Derimot vil *uformelt* samvirke være innarbeidede føringer som har utviklet seg på bakgrunn av relasjonsbygging, fellesskap eller tidligere samarbeid (Kristiansen et al., 2017, s.26-27). Til sammenligning kan vi innenfor organisasjonsfag også poengtere hva formelle og uformelle strukturer omhandler. Formelle strukturer vil på den ene siden være måten styring og koordinering skal gjennomføres gjennom formelle, nedskrevne retningslinjer. På den andre siden vil uformelle strukturer illustrere organisasjonskulturen (Jacobsen, 2018). Strukturene kommer vi nærmere inn på innen kultur og tillit.

2.3.2 Forutsetninger for samvirke

Et godt samvirke forutsetter at det eksisterer en gjensidig forståelse, tillit til hverandres ressurser, kompetanse, organisering og kultur, og en vilje til å stille ressurser til disposisjon (Regjeringen, 2016–2017). I offentlige etater er det ofte avklart hvilke samarbeidspartnere

man må samvirke med. Derfor blir oppgaven å gjøre samarbeidet best mulig ut ifra hver enkelt aktørs forutsetninger (Stavnes, 2017, s.18).

2.3.3 Tillit og kjennskap

Et viktig fundament for samvirke er tillit til hverandre som aktører. Med tillit ser vi betydningen av at folk som stoler på hverandre er mer samarbeidsvillige og tolerante, tar større risiko, er kreative og generelt mer tilfreds enn andre (Grimen, 2009). Tillit skal med andre ord ikke bare gå én vei, men i forbindelse med samvirke er det også nødvendig med en gjensidig tillit. Gjensidig tillit er et fundament for relasjonsbygging som fører til mindre avstand mellom de ulike aktørene. Det finnes dermed ulike former for tillit, blant annet institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit. I forbindelse med gjensidighet er relasjonell tillit et sentralt tema. Relasjonell tillit skapes mellom aktører over tid, og baseres på innfridde forventninger og inngående kjennskap til hverandre (Stiklestad, 2022). Følgelig vil et samvirke styrkes gjennom felles normer, verdier, lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Dersom det ikke foreligger tillit mellom aktørene, vil det kunne resultere i mistillit. Det er derfor en høyere risiko for å mislykkes i samvirke dersom gruppen ikke kjenner hverandre fra før. Tillit vil av den grunn også være avgjørende for å skape en god organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.3.4 Organisering og kultur

En viktig del av organiseringen til virksomheter er organisasjonskultur. Harald Leavitt (1965) fremviser at enhver organisasjon er bestående av fire grunnelementer, herunder oppgaver, mennesker, teknologi og *struktur*. For oppgavens formål er det relevant å vektlegge det fjerde elementet, som innebærer blant annet formell struktur og organisasjonskultur (Jacobsen, 2018, s. 55). For å illustrere dette kan man benytte seg av forenklete typologier av virkeligheten, også kalt kulturelle typer. Det nevnes innledningsvis hvordan organisasjoner som jobber tverretatlig preges av et behov for å minske fokus på hierarkisk organisering. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) gir kulturtypen “klan” mer fleksibilitet og frihet, samt internt fokus og integrasjon. Mer stabilitet og kontroll finner man i mer “hierarkiske” kulturtyper, typisk Mintzbergs maskinbyråkrati. Det viser til at formell struktur og organisasjonskulturer henger sammen med hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det vil være essensielt å poengtere at organisasjonskulturen i hver av organisasjonene vil ha sin særegenhet. Målet her vil derfor være å synliggjøre, i lys av fem effekter fra studier, hva kultur betyr for organisasjonens funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse innebærer: 1) Organisasjoners suksess, 2) Tilhørighet og fellesskap, 3) Motivasjon, 4) Tillit, 5) Samarbeid og koordinering, 6) Styring. Ikke bare er kultur viktig innad i organisasjonen, men også blant omgivelsene. En sterk kultur vil være mer effektiv enn de svake.

2.3.5 Informasjons- og ressursdeling

For å møte nye sikkerhetsutfordringer er sektorenes gjensidige avhengighet essensielt for et tverrsektorielt samvirke (Solheim, 2022, s.13). Derfor blir også de fleste sektorer avhengig av en velfungerende informasjons- og kommunikasjonsinfrastruktur. Et samvirke kan ifølge DSB (2018) ivaretas ved at det foreligger en klar koordinering og informasjonsutveksling mellom de ulike departementene og etatene. I en studie gjort av Bharosa, Lee og Janssen (2010) ble det redegjort for at alle aktører mente at informasjonsdeling er viktig for å lykkes i egen organisasjon, og for øvelsen. Likevel ble det faktiske nivået av informasjonsdeling begrenset grunnet at de fleste var mer interessert i å innhente opplysninger fra andre, enn å dele den informasjonen de satt med. Også informasjonsasymmetri kan oppstå ved at en aktør besitter en større mengde informasjon enn en annen. Ved asymmetri mellom aktørene vil kommunikasjonen være begrenset, og i et vertikalt samvirke vil en forbedring av informasjonsflyt ikke bare være utveksling av informasjon ovenfra og ned, men også nedenfra og opp (Kristiansen et al., 2017, s.61-64). På lik linje med å dele informasjon, vil også det å stille tilgjengelige ressurser til disposisjon være aktuelt i et godt samvirke. Ressursdeling er derfor noe som ifølge DSB (2018) nevnes som et viktig bidrag for blant annet Forsvaret, politiet og frivillige organisasjoner. Aktørene kan bidra med deling av både fysiske ressurser som verktøy og utstyr, eller intellektuelle ressurser som kunnskap, ekspertise og ideer.

2.3.6 Ansvar og roller

I et samvirke er det vesentlig at det foreligger en tydelig ansvar- og rollefordeling mellom partene. Det fremkommer i en artikkel av oberstløytnant på Luke, Christoffer Eriksen, at en klar ansvarsfordeling kan redusere omfanget av grenseflaten, og dermed redusere sannsynligheten for at kriser oppstår. Den klare ansvarsfordelingen vil også kunne begrense koordineringsproblemer (Eriksen, 2017). Som nevnt er maskinbyråkrati preget av stabilitet og kontroll. En styrke hos maskinbyråkratiske strukturer vil dermed være at de drives av klare

ansvarsforhold, noe som Jacobsen & Thorsvik (2019) mener at skaper en sentralisert beslutningsmyndighet. En fordel ved sentralisert beslutningsmyndighet er den klare ansvarsfordelingen som skaper forutsigbarhet og klare styringssignaler. På den andre siden vil en svakhet ved sentralisering være at det skaper mindre rom for fleksibilitet, og informasjon kan gå tapt i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om det finnes andre tilnærminger, kan det være vesentlig å ha en hierarkisk styringsstruktur med klare bestemmelser og føringer for å oppnå suksess i beredskapsplanlegging og krisehåndtering.

3.0 METODE

3.1 Introduksjon

I dette kapitlet skal vi foreta en redegjørelse av måten de empiriske dataene er utformet, som følge av evalueringer og ulike anbefalinger. Blant annet innebærer det valg av problemstilling, undersøkelsesdesign og metode. Det legger føringer for fremgangsmåten i forbindelse med innsamling av data. Til slutt skal vi belyse relevansen av struktur, dataanalyse og kvalitetssikring av forskningsmetoden som er brukt.

Proessen med innsamling av data har vært lang og krevende. I første omgang måtte prosjektet godkjennes og registreres gjennom Norsk senter for forskningsdata (NSD), slik at krav til personvern ble ivaretatt. For vår del var det i tillegg nødvendig å innhente godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd, da flere av intervjuobjektene er ansatt der. Vi har med dette fått stor respekt for behandling av personlig data, mer spesifikt en forståelse for hvorvidt personer kan indirekte identifiseres eller ikke. Til slutt har prosjektet blitt godkjent, og vil derfor anses å være godt kvalitetssikret.

3.2 Valg av problemstilling

I prosessen med utviklingen av en problemstilling var det behov for å finne et interessant tema å studere, samt å avgrense. I denne fasen kom man relativt raskt til enighet om hvilket tema som vekket interesse hos begge, spesielt med tanke på det som foregår rundt oss i omgivelsene. Dermed oppsto det et ønske om å belyse tematikken omkring sentrale beredskaps- og sikkerhetstjenesters krisehåndtering i Trøndelag fylke. Det resulterte i

problemstillingen: “*Hvordan samarbeider sentrale beredskaps- og sikkerhetsaktører i Trøndelag fylke med hverandre ved håndtering av kriser?*”.

Selve utformingen av problemstillingen har konkretisert og avgrenset oppgaven, hvor man underveis også utelukker det man ikke ønsker å studere. Denne prosessen anslår også Jacobsen (2015) som den mest utfordrende og tidkrevende utviklingen av en empirisk undersøkelse. For oss innebar det å forsøke og avgrense rent eksplisitt etter beste evne (Jacobsen, 2015, s.72). Det har underveis ført til at små justeringer og forbedringer har vært nødvendige, men at det ikke kan garanteres for at all implisitt avgrensning er helt utelukket.

Det stilles krav til innholdet i en problemstilling hvor den må være av empirisk art. Disse er følgende: Hva er vi interessert i? Hvem er vi interessert i? Hvor skal undersøkelsen finne sted? Når skal undersøkelsen finne sted? (Jacobsen, 2015, s.74). Det var med utgangspunkt i de nevnte at vi fant frem til et viktig og dagsaktuelt tema, som vi videre kunne forankre problemstillingen i. Ettersom beredskaps- og sikkerhetstjenestene er et mangfold av instanser, var det derfor nødvendig å avgrense vinklingen av flere synspunkter fra enkelte aktører. Dette kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

3.3 Valg av undersøkelsesdesign

Videre skal vi finne et undersøkelsesdesign som er best egnet til å besvare problemstillingen vi har valgt. Vi må stille oss kritiske spørsmål underveis ved valg av undersøkelsesopplegg, da det er med på å prege undersøkelsens validitet. (Jacobsen, 2015, s.89).

Valget sto mellom bruk av intensive- og ekstensive opplegg. *Ekstensiv opplegg* går i bredden og består av få variabler, med mange enheter. Det gir et godt grunnlag for å kunne statistisk generalisere, hvorav vi kan benytte resultatene fra utvalget til å beskrive resten av populasjonen. I sammenheng med at vi var to studenter som skrev oppgaven på noen få måneder, så var det ikke mulig å utføre en grundig undersøkelse på mange enheter innad i alle beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Norge. Vi måtte derfor avgrense undersøkelsen til noen få enheter, og undersøkte derav noen sentrale samvirkeaktører i Trøndelag. Vi benyttet oss av *intensiv opplegg* som består av mange variabler, og få enheter. De går i dybden på et fenomen, og er av høy intern gyldighet i den grad at de er virkelighetsnære. De er derfor godt egnet for teoretisk generalisering, som beskriver hvordan fenomener henger sammen.

Med utgangspunkt i en eksplorerende og utforskende problemstilling vurderte vi hvilken type studie vi ønsket å utføre. Målet var å snakke med forskjellige aktører i ulike beredskaps- og sikkerhetstjenester, hvorav vi gjorde et utvalg fra en populasjon. Fenomenet skulle belyses fra flere ulike ståsteder, og vi utførte intervjuer og samtaler med sentrale respondenter og informanter. Man bør forut intervjuet finne fram til relevante temaer, og ta utgangspunkt i tidligere kartlegginger, snakke med nøkkelinformanter og foreta en “brainstorming” sammen med noen som er kjente innenfor feltet (Koren & Lindøe, 2008, s. 43). Slik valgte vi å fokusere på teoretisk generalisering ved å snakke med ledere, forskere og sjefer innenfor de ulike instansene, og finne ut hvordan fenomenet henger sammen. Små-N-studier blir brukt for å samle inn en rik beskrivelse av fenomenet sett fra ulike perspektiver med et fåtall enheter. Utvalget blir gjort med et mål om å snakke med enheter fra ulike kontekster.

3.4 Valg av metode

Videre måtte vi avgjøre hvordan vi skulle samle inn informasjon om virkeligheten. Vi kunne benytte oss av enten innsamling av tall og størrelser i form av *kvantitative data*, eller meninger og ord i form av *kvalitative data* (Jacobsen, 2015).

Allerede i oppstartsfasen av prosessen bestemte vi oss for å fokusere på å gå i dybden av et fenomen, og ville innhente informasjon fra sentrale respondenter i beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag. Vi måtte derfor samle informasjon i form av primærdata, hvorav det var nødvendig å ha direkte kontakt med den primære kilden for den konkrete informasjonen. Dermed ble dette en studie for innsamling av menneskelige prosesser for å løfte fram handlinger og hendelser slik at vi kan forstå dem bedre (Postholm, 2010).

Undersøkelsesopplegget vårt blir derav kvalitativ tilnærming.

Noen fordeler ved bruk av kvalitative data er at det fører til åpenhet, nærhet og fleksibilitet. Vi kan innhente nyansert informasjon hvor vi får frem spesifikke og unike forhold. Samtidig vil en ulempe ved gjennomføring av kvalitativ datainnsamling være at det er svært ressurskrevende. Små-N-studier gjør at vi må prioritere nyanser foran mange enheter, og fleksibiliteten kan medføre at dataene blir komplekse. Likevel var det kvalitative data som måtte bli grunnlaget for oppgavebesvarelsen, da vi ønsket å vektlegge respondentenes nyansering og egen oppfatning av fenomenet. Det er dermed viktig at intervjuet gjennomføres slik vi får tak i respondentenes erfaringer og holdninger (Koren & Lindøe, 2008, s.42).

3.5 Innsamling av data

Med utgangspunkt i bruk av små-N-studier ønsket vi å gjennomføre åpne og individuelle intervjuer. Til tross for begrenset tilgang på informanter, var intervjuene likevel det optimale valget for å samle inn data.

Vi hadde respondenter fra ulike organisasjoner og med ulik geografisk plassering. Av den grunn benyttet vi oss av intervjuer både i form av ansikt-til-ansikt, og over kommunikasjonsplattformen «Teams». Fordelen med bruk av fysiske intervjuer er at nærheten til intervjuobjektet fører til en tett, dynamisk og informasjonsrik dialog. Det er noe mer kostnadskrevenende å gjennomføre intervjuer, fordi begge parter må møtes til samme tid og sted. Derfor var intervjuer over Teams et godt alternativ, da vi opprinnelig befinner oss på ulike geografiske områder. Tilliten og åpenheten ble opprettholdt ved videosamtaler med alle intervjuobjektene vi ikke møtte i fysisk form.

I forkant av intervjuene måtte vi stille oss noen sentrale spørsmål for hvordan de skulle gjennomføres (Jacobsen, 2015). Først og fremst måtte vi (1) se for oss hvordan intervjuet skulle foretas, i naturlig eller kunstig kontekst. Med utgangspunkt i at ingen av kontekstene er nøytrale, lot vi intervjuobjektene bestemme konteksten. Vi var forberedt på at alle respondentene ville intervjues i en naturlig kontekst, hvorav kontoret blir aktuelt, i og med at intervjuet omhandler jobbrelevante forhold. Det neste spørsmålet var om (2) hensikten med intervjuet skulle være skjult eller åpent. Med forbehold om at deler av informasjonen som objektene satt på var gradert, var ikke alle tema like lett å diskutere med fullstendig åpenhet. Samtidig måtte vi ta utgangspunkt i (3) om intervjuet skulle tas opp eller ikke. Med bakgrunn i at opptak gir en konkret besvarelse fra respondenten, var det noe vi fokuserte på ved valg av informasjonsinnhenting. Det var derimot viktig for oss å klargjøre til respondentene hva de ønsket i forkant av intervjuet gjennom et samtykkeskjema.

Det neste spørsmålet blir (4) intervjuets lengde. En optimal tidsramme for et intervju er fra én til halvannen time, fordi at respondentene skal komme med “friske” svar, og ikke ende opp med å bli utslitte. Til slutt måtte vi stille oss spørsmål (5) om intervjuene skulle gjentas. For oss var det riktignok ikke nødvendig å gjenta intervju, men vi holdt kontakt med intervjuobjektene i etterkant dersom vi eller de hadde oppfølgingsspørsmål.

3.6 Utforming av intervjuguide

Før utførelsen av intervjuene utformet vi en intervjuguide, altså en pre-strukturering i forkant av datainnsamlingen. Her påpekes det at man nødvendigvis ikke lukker datainnsamlingen, men at enkelte aspekter ved intervjuet settes i fokus (Jacobsen, 2015, s.149). For vår del var det nødvendig å utforme en intervjuguide slik at man fikk besvart tematikken for oppgaven. Dette innebar at vi på forhånd utarbeidet tre forskningsspørsmål som svarte til tre hovedtema basert på teori. Disse er henholdsvis: 1) Organisering, 2) Endring, 3) Egen oppfatning av samvirke.

Som Jacobsen (2015) forklarer er strukturering av intervju å anse som en glidende skala, helt lukket eller helt åpent. Selv med en relativt høy strukturingsgrad, gjorde kombinasjonen av åpne svar og rom for oppfølgingsspørsmål intervjuet mindre strukturert. Intervjuguiden svarer derfor til spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge (Jacobsen, 2015, s.127). Denne måten å føre intervjuer på gjør data på tvers av respondenter mer sammenlignbart og ryddig, i tillegg til å gi rom for personlige erfaringer.

Intervjuguiden ble ferdigstilt i god margin før intervjuene skulle gjennomføres, slik at både informanter og prosjektleder fikk oversikt over innholdet i datainnsamlingen. Vi opplevde at spørsmålene som var lagt frem ble systematisk fulgt, men at enkelte også hadde egne innspill å komme med. Vi fikk også tilbakemeldinger om at spørsmålene var interessante og bra utformet fra respondentene selv. Både samtykkeskjema og spørsmål om lydopptak ble vedlagt ved oppstart av intervju. For å ta opp lyd ble mobiltelefon benyttet.

3.7 Utvalgsprosessen

Selve utvalgsprosessen bærer preg av at man sjeldent kan undersøke alle man ønsker. Når vi foretok slike utvalg måtte vi være bevisst på at undersøkelsen ga utsnitt av temaer og fenomener, kontekst, tid og personer (Jacobsen, 2015, s.177). For oss har derfor innsnevring av tema medført at undersøkelsen kun er gyldig for det vi undersøker. Vi anser det i den forbindelse som nødvendig å illustrere hva vi legger i populasjon og utvalg. *Populasjon* viser til den teoretiske størrelsen som vi ønsker å oppnå kunnskap om. Avgrensningen skjer allerede i henhold til problemstillingen (Jacobsen, 2015, s.179). Hos oss ble dette sentrale samvirkeaktører innenfor beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag fylke. *Utvalget* ble representanter fra populasjonen vi undersøkte, og vi tok for oss ulike utvalgsgrupper som

representerte de gitte beredskaps- og sikkerhetstjenestene (Jacobsen, 2015). Disse ble politi, forsvaret, Statsforvalter i Trøndelag og Trondheim/Stjørdal kommune.

For å få tak i relevante utvalg fikk vi kontaktinformasjon til sentrale respondenter fra fylkesberedskapssjef for Statsforvalter i Trøndelag, Dag Otto. I første omgang ble e-post med vedlagt samtykkeskjema og spørsmål sendt til de ulike respondentene. Utvelgelsene har vært strategiske på bakgrunn av gode henvisninger fra veileder og kollegaer av utvalgte personer. Dette beskriver hvordan utvalgsprosessen gjenspeiler en kombinasjon av ulike utvalgskriterier, ettersom vi underveis også fikk ideer til nye intervjuobjekter (Jacobsen, 2015, s.183). Vi foretok et antall på 7 respondenter og fikk kontaktinformasjon til følgende samvirkeaktører. Partene i Totalforsvaret utgjør politi, forsvar og Statsforvalter. Her er det også ledere eller personer i høyere stillinger som er valgt ut, slik at problemstillingen kan besvares på en optimal måte. Fire av respondentene har lederstillinger, og de resterende er ansatte i de respektive organisasjonene. Ut ifra samtykkeskjema krysset respondentene av om de ville identifiseres direkte- eller indirekte i oppgaven. Alle var informert i forkant av intervjuet.

3.8 Dataanalyse

I etterkant av de åpne intervjuene, skal tekstsvare og lydopptak transkriberes. Det handler om å veksle mellom deler og helhet, eller såkalt hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015, s.198). For strukturens skyld benytter vi oss av Jacobsens definisjon av de fire forholdene i analyse av kvalitative data: a) Dokumentere, b) Utforske, c) Systematisere og kategorisere, d) Sammenbinde.

En fordel med den kvalitative metoden som er brukt er at det er stor fleksibilitet mellom planleggingen, selve gjennomføringen og analysen. Det betyr at vi underveis har kunnet gjort justeringer som har endret deler av opplegget. Muligheten for å vinkle spørsmålene i en egendefinert retning mot intervjuobjektene har vært et virkemiddel. Nedskrevne notater skildret det som ble sagt i intervjuet, og gav oss et hovedinntrykk av innholdet. Disse ble renskrevet og lydfilene transkribert, slik at vi fikk konkret oversikt over rådata.

I neste steg prøver man å finne ut hvilke ord og uttrykk som går igjen i intervjuene. Det er flere aktører som er representert, men som kan ha likt eller ulikt syn på samme forhold. For

oss var det viktig å få frem intervjuobjektene holdninger, egne tanker og verdier som nevnt tidligere i oppgaven. Etter å ha transkribert alle data, systematiserte og kategoriserte vi ulike tema etter teori. Kategorisering innebærer å “brekke opp” temaet i mindre enheter, hvorav man samler ulike data i disse enhetene (Jacobsen, 2015, s.207). Vårt første sett med kategorier utgjorde i første omgang de tre temaene fra intervjuguiden. Etter å ha kategorisert temaene skal dataen sammenbindes. Vi benyttet oss av å måle empiri opp mot forskningsspørsmålene vi hadde utarbeidet på forhånd. Her handlet det om å se kausale sammenhenger, om teori og empiri støttet opp om hverandre eller ikke. Presentasjonen av empiri vil derfor være basert på forskningsspørsmålene, med innslag av drøftelse og til slutt en konklusjon.

3.9 Kvalitetssikring

En viktig del i undersøkelser er å være kritisk til kvaliteten på dataen som er samlet inn. Her skal man med andre ord vurdere om det er gjort et grundig og godt nok arbeid både ved innsamling, gjennomføring og selve behandlingen av dataene. Ved datainnsamling trekker vi derfor inn tre spørsmål som vi stiller oss kritiske til:

1. Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)?
2. Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?
3. Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet)?

3.9.1 Intern gyldighet - validitet

For å uttale oss om intervjuets validitet stiller vi spørsmål om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og undersøkelsens beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.228). Vi måtte sikre oss at våre konklusjoner samsvarte med de tre forholdene for intern gyldighet.

Det første forholdet handler om (1) hvorvidt studiene gir en sann representasjon av virkeligheten. All data kommer fra en kilde, og dataens gyldighet er sterkt avhengig av kildene. Det er vesentlig å få tak i de kildene som gir riktig informasjon, og vi hadde dermed en kritisk gjennomgang av de vi ikke hadde tilgang til. Vi ønsket å snakke med ledelsen av de ulike instansene, samtidig som at de måtte være sentrale aktører for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Ved god validering av data vil man blant annet få informasjon fra uavhengige kilder og fra kilder med god kunnskap om emnet. Samtidig er det sentralt å gjøre seg en drøfting av kildens evne til å gi riktig informasjon. Med utgangspunkt i at vi snakket med aktører fra ulike instanser var vi bevisste på at noen kilder kunne gi oss bedre

informasjon enn andre. Temaet for intervjuet vil avhenge av hvorvidt man får all informasjon man ønsker. Ved validering må man ha en kritisk drøfting til kildens vilje til å gi riktig informasjon. Dette var viktig å tenke på etter samtale med intervjuobjekter som rådet over mye gradert informasjon. Likevel sier den gyldne regel at *“informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet.”* (Jacobsen, 2015, s.231), og med dette oppfylte vi på mange måter en god validering av den informasjonen vi fikk.

Videre tas det til betraktning at (2) forskeren ikke alltid gir en sann representasjon av data. Forskeren kan kutte ut enkelte detaljer, forenkle og systematisere, og fjerne og tilføre noe mer (Jacobsen, 2015, s.233). En måte å validere funn på er å la respondentene uttale seg om undersøkelsens innhold. Det var viktig for oss å sitere intervjuobjektene på riktig måte, og vi sendte derfor sitering til hver enkelt per mail, før vi brukte det i oppgaven. Det må også foretas kritiske drøftinger av innsamlet data. I forbindelse med den kritiske gjennomgangen kan det være at man finner alternative hypoteser til de allerede eksisterende. Av den grunn kan enkelte hypoteser forkastes, mens andre aksepteres.

Det siste man skal vurdere er (3) om resultatene gjenspeiler virkeligheten. Gyldigheten forsterkes ved at man for eksempel forhører seg med eksterne fagfolk, eller annen forskning. Det kan gjennomføres en metodetriangulering, hvor man undersøker problemstillingen fra flere hold. Etter samtale med forsker Magnus Håkenstad, fikk vi informasjon fra både han selv, og den relevante litteraturen han anbefalte oss å lese. Slik fikk vi sammenlignet våre funn med faglige funn, noe som styrket validiteten.

3.9.2 Ekstern gyldighet - Overførbarhet

Med ekstern gyldighet må vi finne ut i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre som ikke ble undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Som tidligere nevnt er det teoretisk generalisering som egner seg best til kvalitative metoder, hvor vi forklarer fenomener og årsak-virkning. Det første vi tar tak i er antall enheter vi undersøker. Jo flere enheter man undersøker, jo større blir sannsynligheten for å generalisere funnene (Jacobsen, 2015, s.238). Til tross for at vi undersøkte et fåtall av enheter, hadde vi på slutten oppnådd en form for metning. Intervjuobjektene våre ga oss den informasjonen vi ønsket, og oppnådde de funnene vi trengte for å forsvare problemstillingen.

Samtidig som vi følte på en metning måtte vi legge til grunn at vi skulle generalisere alle funn, og vi var avhengig av å ha valgt de riktige enhetene. Vi gikk gjennom de tre typer utvalg som økte muligheten vår for generalisering (Jacobsen, 2015, s.239-241). Vi ønsket å finne informanter innenfor de ulike samvirkeaktørene som kunne representere flere enheter. Vi benyttet oss av *det typiske utvalget* hvorav vi brukte utvalget for å representere de ulike instansene. Man kan aldri være sikre på å ha valgt det beste representative utvalget, og det er dermed begrensninger for hvor godt funnene våre kan generaliseres. Vi kan likevel argumentere for at funnene kan sannsynliggjøres, selv om de ikke kan bevises.

3.9.3 Pålitelighet - Reliabilitet

Det siste vi må gjøre rede for er undersøkelsens reliabilitet. Spørsmålet ble om resultatene vi kom fram til er skapt av trekk ved undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s.241). Ved å benytte oss av intervjuer måtte vi finne ut hva slags stimuli og signaler intervjuobjektene ble utsatt for.

En gjennomføring av et intervju er ubevisst med på å skape en intervju effekt, hvor forsker kan påvirke objektet. Både kroppsspråk, tonefall, og hvor interesserte vi var under intervjuet ble en avgjørende faktor for hvordan intervjuobjektet selv opptrådte. Hvert objekt vil ikke utsettes for de samme påvirkningene, til tross for at vi henholdsvis utførte intervjuene med lik mal og intensjon.

Videre ser vi tilbake på konteksteffekten som en påvirkningsfaktor for reliabiliteten. Som nevnt ble alle intervjuene holdt i en naturlig kontekst, hvorav de vi snakket med var plassert på kontor på sin arbeidsplass. Av vår oppfatning medførte dette i liten grad forstyrrelser, men vi var avhengige av at intervjuobjektet tok seg fri til å gjennomføre intervjuet. Alle intervjuene måtte derfor planlegges, og vi sendte aktørene spørsmålene vi skulle stille i forkant av samtalen. For å sikre en sterk reliabilitet måtte vi forsikre oss om at intervjuobjektene var til stede i samtalen som varte omkring 45 minutter. Intervjuene ble foretatt på dagtid, noe som var en positiv faktor for objektets konsentrasjonsevne.

Man må være kritisk til at det kan forekomme slurv i nedtegning og analyse av datamaterialet. Unøyaktighet i nedskrivning av data vil kunne medføre en trussel mot troverdigheten. Det kan forekomme unøyaktig registrering og analyse av data. Det kan også være informasjon vi har oversett.

Alt i alt måtte vi stole på at funnene våre gjenspeiler det som har blitt undersøkt, og vise til en underliggende virkelighet (Jacobsen, 2015, s.245). Ved kvalitative undersøkelser er det viktig at forskeren reflekterer over forskning og resultater. Av den grunn vil vi i kapittel 4 drøfte presentert teori i sammenheng med oppnådde resultater.

4.0 PRESENTASJON AV DATA OG DRØFTELSE

Dette kapitlet vil presentere den innsamlede dataen med utgangspunkt i en teoretisk tilnærming, og videre ta for seg drøftelsen av den. Oppgaven deles inn i fire delkapitler som har fundament i forskningsspørsmålene fra intervjuguiden. Det er i sin helhet innhentet data fra totalt 7 informanter og som tildeles sine stillingsbeskrivelser tilknyttet i organisasjonen de jobber for. Tre respondenter er fra forsvaret, herav én *forsker/doktorstipendiat* fra Forsvarets Høgskole, én *major* fra Trøndelag Heimevernsdistrikt, og én *distriktssjef* fra Sivilforsvaret. Videre har vi intervjuet én *stabssjef* ved Trøndelag politidistrikt. På lik linje har vi intervjuet én *seniorrådgiver* ved Statsforvalteren i Trøndelag, samt *sikkerhets- og beredskapssjef* og *Kommunedirektør* fra henholdsvis Trondheim- og Stjørdal kommune.

Første del av kapitlet belyser hvilke funn ved empirien som er av likhet med hverandre, og legger føringer for videre drøftelser og problematiseringer. Det neste delkapitlet tar for seg hvordan instansene organiserer seg ved krisesituasjoner. Her synliggjøres det hvordan samarbeidet er organisert på tvers av de sentrale aktørene. Tredje del etterspør hvordan endringer preger organisasjonene, både i nåværende situasjon og ved fremtidige hendelser. Det siste, og størst vektlagte delkapitlet, omhandler samarbeid og ulike perspektiver. Her finner vi forutsetninger for et godt samvirke, samt hvordan formelle krav og uformell kultur møter hverandre.

4.1 Presentasjon av funn

4.1.1 Felles kjennetegn blant respondentene

Vi har identifisert flere gjennomgående funn hos informantene om hvordan samvirke, informasjonsflyt og planlegging av potensielle kriser er innarbeidet. Alle har tilsynelatende en

positiv holdning til samarbeid mellom aktørene, men flere mener samtidig at det er et forbedringspotensial. Flere av respondentene vektlegger felles forståelse når det gjelder samarbeid og deling av informasjon. I forbindelse med informasjonsflyt vil flere av aktørene besitte gradert informasjon som ikke kan bevege seg utenfor visse organisatoriske grenser. Som en sentral arena er samvirkemøter ledet av Statsforvalteren i Trøndelag et viktig bindeledd for informasjonsdeling til kommunene, politiet og forsvaret. Her får aktørene både kjennskap til hverandres ressurser og informasjon. Ved planlegging av potensielle kriser har de fleste respondenter presisert at tid er en kritisk faktor. Enkelte hendelser krever mer langsiktig og forutseende planlegging enn andre, eksempelvis Ukraina-krigen.

4.2 Organisering internt og eksternt

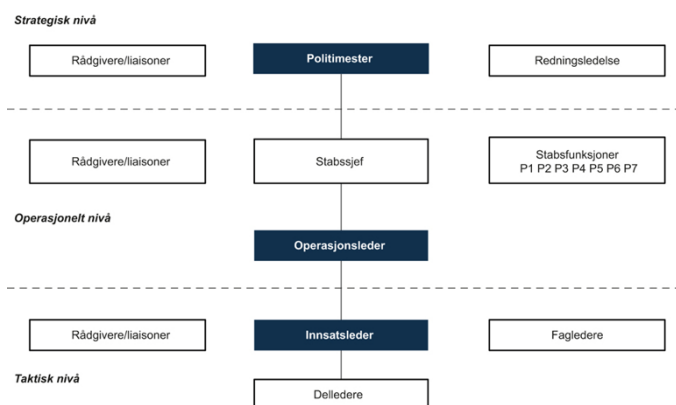
Når det gjelder spørsmål om organisering, ser en først og fremst at det er todelt. Det gjelder organisering *mellom* de ulike aktørene, men også *internt* i selve virksomheten. Funnene gir interessante vinklinger fra de ulike respondentene, som alle er representanter fra selvstendige organisasjoner.

4.2.1 - Intern organisering

Måten aktørene organiserer seg på i krisesituasjoner bærer preg av nivåene strategisk, operasjonelt og taktisk. Dette er å gjenkjenne som vertikalt samvirke, nemlig hvordan aktørene handler på ulike hierarkiske nivå innad i organisasjonen. Dette indikerer at sentrale ansatte innenfor organisasjonen befinner seg i en av disse inndelingene. Planlegging og koordinering skal settes ut i praksis, slik at det blir mulig å håndtere kriser. Ved spørsmål om hva, hvordan og hvem som skal ta ansvar forklarer stabssjef i Trøndelag politidistrikt det slik:

“For å ta det ned på politidistriktsnivå så er det inndelt i lokale nivå, altså strategisk er politimester og hans ledergruppe. Operasjonelt er staben min, og operasjonssentralen. Og taktisk nivå er de som er ute og løser oppdrag. Jeg tilhører det operasjonelle nivået, lokalt her.”

Figur 3: Ledelsesnivåene i politidistrikter og særorgan



Kilde: Politidirektoratet, 2011

På lokalt nivå i Trøndelag fylke ser vi hvordan det fremdeles følger samme nivåinndeling som ved nasjonal krisehåndtering. I den forbindelse kan en forstå sammenhengen mellom ulike dimensjoner, eller mer spesifikt hvordan krisehåndtering når inn til kjernen hos hver enkelt samvirkeaktør. Når det inntreffer en ekstraordinær krise, innebærer det at ansvarsområdene omstruktureres i den grad at roller og ansvar blir mer diffuse. Det at ansvarsfordeling blir av mindre struktur, vil ifølge artikkelen til Eriksen (2017) kunne øke sannsynligheten for koordineringsproblemer mellom de ansatte. Til motsetning vil en klar ansvarsfordeling øke sannsynligheten for god koordinering ved krisehåndtering. Den klare ansvarsfordelingen er gjenkjennelig med Jacobsen og Thorsviks (2019) beskrivelse av maskinbyråkratiet.

I utgangspunktet har enhver samvirkeaktør et klart ansvarsområde i normal drift, noe som stemmer overens med ansvarsprinsippet. Det kan være vanskelig å gi fra seg ansvar i ansvarsområdene de har i fredstid, noe som kan påvirke hvordan samordningen fungerer i praksis. Det kan også problematisere den interne strukturen, noe sikkerhets- og beredskapssjefen for Trondheim kommune kommenterer slik:

“Jeg opplever jo at, som i veldig mange andre sektorområder, at det med roller og ansvar og myndighet mange ganger kan være litt vanskelig, for hvem har ansvaret for hva? Det starter veldig ofte på toppen, og hvis ikke ting fungerer der så gjør det gjerne ikke det nedover linja heller.”

Når vi ser på ansvar- og rollefordeling internt i organisasjonene vil vi se andre fokusområder til ansvarsprinsippet, enn vi ser ved et samvirke. Den interne organisasjonsstrukturen kan på mange måter være kartlagt i form av ulike nivåer. For å belyse dette kan vi sammenligne den interne strukturen i heimevernet og politiet. Intervjuobjekt, Major i Trøndelag Heimevernsdistrikt, trekker frem forhold knyttet til strukturering av fagområder.

“De militære organisasjonene har en organisering som man vil kjenne igjen på alle nivå, hvor stabene er en struktur med G1, G2, G3, G4. Tilsvarende som at politiet har E1, E2, E3, E4. Så det er delt inn i ulike fagområder. Hvor 1 er personell, 2 er etterretning og sikkerhet, 3 er operasjoner og 4 er logistikk, og 5 er plan, osv.”

Disse to sentrale aktørene virker å ha en tilnærmet lik struktur i delegering av arbeid, med henvisning til beskrivelsen av den interne organiseringen ovenfor. Sett i slikt lys har politiet og heimevernet en etablert og rigid organisering. Kan det øke sannsynligheten for nivåforskjeller? Det kan tale i retning for at noen arbeidsoppgaver eller ansatte blir betraktet som mer verdifull enn andre. På slik måte vil hierarkiet skape tydeligere grenser mellom nivåene, og kunne hindre at det interne samarbeidet fungerer både oppover og nedover i organisasjonsstrukturene. Til sammenligning er organisasjoner i nyere tid generelt mer autonome, noe som medfører en større utvikling av selvorganisering. I forbindelse med New Public Management-bevegelsen ser man tendenser til både fristilling og fragmentering, som på mange måter fører til en avhierarkisering. Det at organisasjoner blir mer særegne gjør at grensene mellom dem blir mer entydig. Forsker ved Forsvarets Høgskole kommenterer organiseringen hos beredskaps- og sikkerhetsaktører med bakgrunn i det norske statsapparatet slik:

“[...] fordi at det er så sterkt sektorinndelt betyr det også at hver sektor har fått lov til å designe seg selv ut fra deres primæroppgaver. Så da ender du opp med at ting er veldig ulikt organisert i ulike sektorer, både organisatorisk, men også geografisk.”

Når organisasjoner allerede på sektornivå skiller seg fra hverandre, vil dette kunne tale for at det påvirker aktører eksternt. Denne vinklingen er også med å problematisere den hierarkiske modellen, med tydelige ansvarsfordelinger og ledelse. Både politiet og heimevernet

representerer det operative nivået, som ut ifra intervjuene har klare strukturer i forbindelse med ansvar- og rollefordeling. For øvrig vil tillit, tilhørighet og fellesskap være begreper som går igjen i den vertikale organisasjonsstrukturen. Major beskriver i den sammenheng en fordelaktig omtale om den interne organisasjonsstrukturen. Til tross for en innebygd hierarkisk organisasjonsstruktur, vil respondenten fremheve en god kultur.

“Det er overraskende høyt tillitsforhold og lav maktavstand i forsvaret, og vi kan raskt ta beslutninger. Det er ganske radikal forskjell fra mange andre militære organisasjoner. Samtidig så er det mulighet for å feile, og det er tillatt å feile, og vi koser oss med det også. Ingen får sparken.”

Vi får tydeliggjort viktigheten av et hierarkisk system, som vi finner igjen i Mintzbergs maskinbyråkrati. Det er likevel også åpenhet for tillit og god organisasjonskultur. Et slikt aspekt nevnes fordi selvstendige organisasjoner, som tross samarbeid, vil ha egne måter å gjøre ting på. Når virksomheter får instruksjoner fra høyere hold, som i utgangspunktet ikke stemmer overens med deres egne, må de ha måter å håndtere dem på. Hvordan aktørene velger å organisere seg internt, kan altså ha betydning for ekstern organisering på tvers av instanser.

4.2.2 - Ekstern organisering

Når det gjelder den eksterne organiseringen, opplever vi at det har en slags “forskyvningseffekt”. Måten aktørene velger å organisere seg internt, vil som nevnt overføres og påvirke samarbeidet de har med andre organisasjoner. Ekstern organisering må ligge til grunn for at instansene skal kunne samarbeide, jobbe for å oppnå felles mål og løse felles problemer. Det bringer oss inn på hvordan interorganisatorisk samarbeid mellom likeverdige partnere dermed er aktuelt i forbindelse med samfunnssikkerhet og planlegging. Med andre ord nevner vi horisontalt samvirke, på tvers av instansene. Politiet skal samarbeide med forsvaret ved beredskapssituasjoner. Statsforvalteren skal samarbeide med kommunene, samt politiet og forsvaret, for å sikre at de nasjonale lovene blir fulgt og at alle i partnerskapet deltar i det interorganisatoriske samarbeidet. Samvirkemøter vil blant annet være en viktig arena for informasjonsdeling. Kommunikasjon er essensielt for å kunne etablere en felles situasjonsforståelse på tvers av instansene. I Trøndelag fylke beskriver flere av

intervjuobjektene at det finnes gode arena for å kommunisere med de ulike instansene.

Distriktssjef i Sivilforsvaret beskriver møtene slik:

“Det er Statsforvalteren i Trøndelag som arrangerer regionale samvirkemøter. Der møter de statlige virksomhetene, blant annet politi og nødetater, fylkesberedskapsråd. Slike samvirkemøter gir lik informasjon og oppdateringer som er verdt å informere de andre om.”

Også Sikkerhets- og beredskapssjef i Trondheim kommune beskriver en god dialog med Statsforvalteren.

“Statsforvalteren er veldig raskt ute og varsler dersom det er noe som kommunen må være oppmerksom på.”

Man kan fra flere vinklinger forstå at Statsforvalteren i Trøndelag opptrer som den informerende part ut mot de sentrale instansene. Seniorrådgiver informerer blant annet om at Statsforvalteren er bindeleddet opp mot sivil sektor når det gjelder Totalforsvaret. Samtidig sier man at dersom det oppstår en krise i Trøndelag kan både politiet og Statsforvalteren være involvert. Politiet og politimesteren har ansvaret ved akutte hendelser som truer liv og helse. Statsforvalteren kan ha en koordineringsrolle ved typiske langvarige hendelser hvor det ikke er fare for liv og helse. Istedenfor er de til stede der det er behov for å samordne kommuner og andre etater som er involvert i håndteringen. Spørsmålet blir dermed om samarbeidet er tilstrekkelig når det kommer til automatisering i beslutningstaking, og om kriser håndteres av de riktige aktørene? På den ene siden vil etater primært håndtere kriser eller hendelser på lavest mulig nivå, refererende til ansvars- og nærhetsprinsippet. På den annen side bør etatene rette større fokus på samvirkeprinsippet, fordi kriser ofte er for omfattende til å kontrollere alene.

Både distriktssjef og sikkerhets- og beredskapssjef beskriver derimot samarbeidet som godt. Til tross for god informasjonsutveksling innehar de ulike instansene, samt Statsforvalteren, også gradert informasjon som ikke skal utveksles utenom ved særtilfeller. Problematismen ligger naturligvis i om tilstrekkelig informasjon er utvekslet til å håndtere kriser sammen. Vi har fått belyst at intern organisering er tydelig formulert hos politiet og heimevernet, men den

eksterne organiseringen må være effektiv nok til å kunne samarbeide om å løse problemer omkring kriser. Alle etater må dermed være innforstått med at felles situasjonsforståelse er nødvendig for å samhandle på best mulig måte.

4.2.3 Delkonklusjon

Som redegjort for i delkapittel 4.2 ser vi verdien av god intern og ekstern organisering, og samspillet mellom dem. Ved intern organisering rettes fokuset mot tre nivåer, herav strategisk, operasjonelt og taktisk. På mange måter kan dette sammenfalle med den hierarkiske strukturen som herunder befinner seg i politi og forsvar. Fordeling av roller og ansvar blir grunnleggende for å organisere seg internt og eksternt. For å håndtere ekstraordinære kriser blir nettopp ansvar- og rollefordeling en avgjørende faktor, som må være forstått av alle i partnerskapet på forhånd. På denne måten ser vi på samhandlingen i ekstern organisering. De ekstraordinære krisene kan på mange måter ikke håndteres av den enkelte aktør alene, og det kreves derfor en interorganisatorisk samhandling. De viktigste momentene for samhandling er god intern organisering, informasjonsdeling, og felles situasjonsforståelse. Samtidig ser vi essensen av avhierarkisering, hvor hierarkiet på mange måter kan være en fordel i intern organisering, men ikke nødvendigvis i ekstern organisering. Dette underbygger teorien om “New Public Management”, som mer eller mindre går bort fra ansvarsprinsippet i interorganisatorisk samarbeid.

4.3 Endring

I forbindelse med måten organisasjoner organiserer seg på ved kriser, kan en også forstå det som en metode for å klargjøre beredskap i forbindelse med endringer. I tillegg til forståelse for intern og ekstern organisering, er felles situasjonsforståelse, innarbeidede rutiner og lærdom momenter av betydning. I avsnittet nedenfor vil det fremgå hvorvidt de sentrale aktørene i beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag fylke er oppdaterte og forberedt i møte med kriser.

Når vi skal bevege oss over på hvordan organisasjonene planlegger og håndterer kriser, må vi ta stilling til disse som “*wicked problems*”. Fokuset på beredskap, altså det å planlegge godt nok slik at konsekvensene blir minst mulig, blir helt essensielt. Dermed kan man trekke tilknytning til det som på fagspråket kalles planlagt endring. Det har vist seg å bli mer funksjonsrettet og risikobasert, slik at organisasjonene skal være i stand til å håndtere et

bredere spekter av trusler og kriser. Fenomenet er interessant ettersom mye av nåværende beredskapsarbeid baserer seg på tidligere alvorlige hendelser, som eksempelvis terrorangrepet 22.juli. Spørsmålet blir derfor om slike oppdukkende problemer fører til endring av organisering, også på lokalt nivå. I utgangspunktet ønsker man at endringene skal være planlagt, i den grad at man skal være forberedt i forkant av krisen. Samtidig viser praksisen noe helt annet ifølge forskeren.

“[...] alle disse prinsippene, mekanismene og instansene dukker opp som respons på en eller annen hendelse i all hovedsak. Sånn går systemet hele tiden, til stadig utviklet og forbedret i møte med ulike utfordringer. Da er det selvfølgelig en fare for at man rigger til systemet etter den forrige krisen.”

Sett i slikt lys virker beredskapsplanleggingen å være av mer reaktiv karakter, spesielt i møte med endringer som henger sammen med kriser. Det betyr at endringer i forbindelse med beredskap aldri vil være helt forutsigbart, både fordi slike hendelser er vanskelig å forutse, men også på grunn av måten systemet fungerer. Det at uforutsette hendelser kan forekomme gjør det desto viktigere å ha planleggingsprosesser i grunn.

Major beskriver heimevernet som en mobiliseringsorganisasjon, som er organisert for å ha beredskap. Han beskriver at de gjør små forbedringer hele tiden, og at beredskapen skal være såpass god at de har mulighet til å reagere dersom det blir nødvendig. Vi kan derfor betrakte beredskap som en kontinuerlig endringsprosess. Beredskapsarbeid reflekterer praksisen før, under og etter kriser, og vi ser likhet med Lewins beskrivelse av opptining, endring og nedfrysning. Her er planlegging, mobilisering av beredskapsorganisasjoner og ressurser, samt å bringe resultater inn, de viktigste elementene. I planleggingsdelen forsøker man derfor å utarbeide en beredskapsplan som er fleksibel og mulig å tilpasse situasjonen for å unngå detaljstyring. Hvorvidt dette er gjennomførbart problematiseres igjen av drøftingen ovenfor.

Selv om mye taler for at sentrale aktører i Totalforsvaret må tilpasse seg endringer på bakgrunn av hendelser, har det også skjedd en utvikling i selve beredskapsplanleggingen. Seniorrådgiver ved Statsforvalteren i Trøndelag forklarer dette slik:

“Flere har satt fokus på Totalforsvaret. De skal som sagt gi støtte til hverandre både i fred, sikkerhetspolitisk krise og krig. Og det som går på forberedelser mot sikkerhetspolitisk krise og krig er mer i fokus nå enn det var tidligere.”

Han tillegger også hvordan de prøver å få kommuner og beredskapsorganisasjoner i Trøndelag til å ha en noenlunde lik situasjonsforståelse, med større fokus på Totalforsvar og statssikkerhet. På overflaten kan vi betrakte det som informasjonsdeling på tvers av organisasjoner, og er en av de viktige forutsetningene for godt samvirke. Påfølgende er det nødvendig å belyse det faktum at organisasjonene er selvstendige, og vurdere hvordan endringene skal oppleves som reelle innad i organisasjonene. For å hente opp tråden angående beredskapsplanleggingen, vil planlegging før kriser sammenfalle med Lewins modell. Å skape oppslutning for endring hos ansatte i organisasjoner er vesentlig for at den skal være gjennomførbar. Kommunedirektør i Stjørdal kommune nevner spesifikt at ledelsen må være tydeligere og skarpere i beslutningstaking i en krisesituasjon. Derfor må befolkning og ledere som har ansvar i krig og krise, få folk til å forstå at endringen er essensiell. Faktumet tydeliggjør presentert teori om endringsprosesser. Det skapes dermed en bevisstgjøring av hendelsen, som Lewin vil kalle en “opptiningsfase”. Det blir viktig å skape stabilitet og forutsigbarhet i en situasjon som opprinnelig er preget i motsatt retning.

Det som virker å være gjennomgående for avsnittet, er hvordan organisasjonene opplever å ha evnen til å utøve organisatorisk ambidekstri. Vi ser så langt i drøftingen at organisasjonene skal være i stand til å gjøre to ting samtidig: De skal både være proaktiv før krisen, og reaktiv når krisen faktisk inntreffer. Det reiser spørsmål om hvordan Trøndelag har kapasitet til å håndtere kriser som er å anse som sannsynlig, eller som kan være akutte. Er Trøndelag fylke forberedt på kriser? Både forskeren, sikkerhets- og beredskapssjef og stabssjef svarer at fylket ikke nødvendigvis er forberedt på akutte kriser som kan inntreffe innen kort tid. Dermed er det vanskelig å sikre seg at man har tilstrekkelig med ressurser til å håndtere dem. Til motsetning sier major og distriktssjef at de teoretisk sett er forberedt. Her kan problematiseringen tilhøre det operative nivået, slik som forsvaret, som har strukturer de skal være forberedt på spesielt ved krig. Major vektlegger hovedsakelig at organisasjonen ser seg forberedt på kriser, fordi de er organisert til å være det.

“Det teoretiske svaret er jo, ja. Med et punktum. Og det er jo fordi at vi skal være en organisasjon som står forberedt på det. [...] som organisasjon skal vi i teorien være forberedt på i hvert fall type krig.”

Det som er drøftingsverdig, er omfanget av drivkreftene som setter i gang endringen. For å sette det i dagens perspektiv, er det større sannsynlighet for hybride trusler, foran direkte involvering i krig for Trøndelag. Dette innebærer at eksterne maktmidler både militært, politisk, økonomisk og sivilt blir flere og mer synlige. Ved vurdering av den nåværende situasjonen i Ukraina, får respondentene spørsmål om organisasjonene er i stand til å møte en eventuell ringvirkning av den. Major spesifiserer at Totalforsvaret har et system, og en tanke om hvordan organisering skal fungere i forbindelse med de økte maktmidlene i henhold til situasjonen. Til tross for et fungerende system vil det alltid være knapphet på ressurser. Både forsker og distriktssjef påpeker hvordan de begrensede ressursene må disponeres riktig. Det er vesentlig at ressursene ikke brukes unødvendig på at flere bygger opp de samme kapasitetene og kapabilitetene. Refleksjonen er i henhold til hvorvidt tjenestene i Trøndelag utgjør en sterk nok ressurs til samfunnssikkerhet. Overforbruk av de ansatte «spiser opp» ressursene, noe som kan bli svært problematisk ved en radikal endring.

Forskeren poengterer derimot at Trøndelag er et av de mer motstandsdyktige fylkene i Norge når det gjelder forberedelser ved kriser. Fylket har en god forutsetning for beredskapsplanlegging da det anses å være av en “ryddig” struktur. Det betyr at Trøndelag har en styrke i å benytte begrensede ressurser på en systematisk måte, noe som er en fordel for koordinering av de tjenesteytende ved kriser. Man kan tenke seg at de aller største radikale endringene vil ramme Norge som nasjon, men slik vi har drøftet er det fylkene selv som står for de regionale beredskaps- og sikkerhetstjenestene. Til tross for at endringer ofte er inkrementelle, og ikke proaktive, vil organisasjonenes tilpasningsdyktighet være essensiell for å håndtere nye endringer på best mulig måte. Dermed kan det anses å være til stor fordel for Trøndelag at de allerede innehar et ryddig system i forkant av radikale endringer, som vil kunne begrense krisens omfang.

4.3.1 Delkonklusjon

Etter drøfting i delkapittel 4.3 trekker vi konklusjoner om at målet ligger i å være forut akutte hendelser. Det vil på mange måter sammenfalle med det å være proaktiv i forkant av endringen. På den andre siden viser drøftingen at det ikke nødvendigvis er så enkelt, nettopp fordi at oppbygning av systemet er preget av tidligere hendelser. Man må erfare én hendelse for å bedre kunne håndtere den neste. Sentrale nøkkelord vi fant i drøftingen var dermed fleksibilitet og situasjonstilpasning. Ifølge Lewin må en organisasjon skape en felles situasjonsforståelse for alle ansatte, og en opptiningsfase er første steg. Drøftingen vektlegger viktigheten av en mer tydelig ledelse, spesielt internt i organisasjonen. Det er delte meninger om at organisasjonene faktisk er i stand til å håndtere radikale endringer, da det svarer til forskjellige organisasjoner, med ulike oppgaver og strukturer. Likevel er det enighet om at ressursene skal disponeres riktig i forhold til omfang. Trøndelag fylke viser seg å være dyktige på flere av disse områdene, og er dermed bedre rustet til å håndtere radikale endringer med proaktiv virkning.

4.4 Opplevd samvirke

Det har tidligere blitt diskutert interorganisatorisk samarbeid, og informasjonsutveksling mellom aktørene har blitt vært gjennom en kritisk vurdering. Gjensidig avhengighet er et begrep som står samvirke nært, og det er vesentlig for alle lokale aktører å unngå informasjonsasymmetri og mangel på koordinering. Samvirkeprinsippet ble innført som et fjerde krisehåndteringsprinsipp etter 22.juli, og vektlegging av samarbeid i forbindelse med kriser ble satt i fokus. Et gjentakende svar vi får fra intervjuobjektene er at det foreligger et godt samvirke mellom beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag fylke. Men, hva er egentlig et godt samvirke?

På nasjonalt nivå kan vi si at det formelle samvirket må ligge til grunn for at det skal kunne implementeres til lokalt nivå. Vi retter blikket mot det uformelle samvirket for å skape en forståelse om hva respondentene mener med en beskrivelse av et godt samvirke. Flere sammenligner et godt samvirke med relasjonelle tilknytninger. Sikkerhets- og beredskapssjef finner likhet mellom samvirke og gode relasjoner.

“Vi ser jo at samvirke og samhandling er veldig viktig. Vi får jo egentlig ikke til noen ting uten at vi har gode relasjoner til andre, både nødetater og Statsforvalter osv.”

Relasjonell tillit er med på å styrke samvirket, og en forutsetning for et godt samvirke er dermed at partene opplever at de befinner seg i en arena hvor felles normer og verdier verdsettes. En sterk relasjonell tillit tar tid å bygge opp, og det forutsetter at sentrale aktører har samhandlet mye med hverandre over en lengre periode. Dersom det foreligger hyppige utskiftninger av ansatte i sentrale stillinger, vil ikke den relasjonelle tilliten være en selvfølge. Aktører som ikke kjenner hverandre vil ha en svakere relasjon, og i noen tilfeller kan det oppstå mistillit. I forbindelse med krisehåndtering vil dette være en svært svekkende faktor, da det både kan føre til informasjonsasymmetri og dårlig koordinering. I vårt tilfelle kjenner derimot flere av respondentene til hverandre fra før, og stabssjef presiserer at de har en god relasjon som skaper åpenhet for dialog med hverandre, også utenfor samvirkemøter.

“Jeg vil påstå at vi har et godt samarbeid her lokalt, altså i Trøndelag, mellom de tre kjernevirksomhetene i triangelet, mellom Statsforvalter, heimevernet og politi. Det går på at vi har personlige relasjoner med hverandre. Også har vi på grunnlag av de gode relasjonene og samarbeid i andre settinger, en lav terskel for å ha dialog med hverandre.”

Det virker å være en gjennomgående felles oppfatning om at samvirket mellom “den gyldne trekant”, fremmer god organisasjonskultur, og er med på å styrke det gode samvirket. Det taler derfor et positivt samarbeid mellom organisasjonene. På annen side har disse samarbeidene en slags innebygd svakhet i systemet, nemlig hva forskeren omtaler som:

“Et system som fungerer veldig bra i de fleste tilfeller, men som fungerer spesielt dårlig når det gjelder krisehåndtering på tvers.”

Uttalelsen viser at systemet i utgangspunktet er bygget opp for normal fredsdrift, som for øvrig er blant de beste i verden. Det får særheter og svakheter når det gjelder ting som treffer flere på en gang, plutselig eller utenfor det normale. For håndtering av kriser gjennom

horisontalt samvirke blir dette problematisk. For å referere til teori om organisasjon og kultur, ser vi hvordan tverretattlig samarbeid preges av å minske fokus på hierarkisk organisering. Det er nemlig vanskelig å finne en entydig leder i samvirke på tvers av beredskaps- og sikkerhetstjenester. Slik vi oppfatter det, viser forsvaret en sterk intern hierarkisk kultur i større grad enn eksempelvis Statsforvalter, på formelt nivå. Samtidig ser vi av intervjuene at teori og praksis ikke nødvendigvis stemmer helt overens. Sikkerhets- og beredskapssjef reiser spørsmål om at det er vanskelig å vite ansvar- og rollefordeling, for hvem gjør egentlig hva? Og hvem har ansvar for hva? Det eksterne hierarkiet er med andre ord til stede, og er åpenbart nødvendig, men nivåene er derimot mindre tydelig.

Måten dette blir interessant å belyse, er hvordan det i praksis ikke er så vanskelig som i teorien. Forsker forklarer at det er populært å påpeke en motsetning mellom ansvarsprinsippet og samvirkeprinsippet. Her kan vi bruke problemløsning som et eksempel. Problemer er ofte tverrsektorielle og krever samarbeid. Som nevnt vil ansvarsprinsippet være viktig for enhver organisasjon, og det er liten myndighet til å bestemme og ta ansvar for andre sektorområder. Ansvarsprinsippet medfører at organisasjoner er sentralstyrte, noe som er lite effektivt ved kriser, på grunn av mangel på samvirke. Ifølge studien utført av Bharosa, Lee og Janssen (2010) illustreres det at flere aktører ønsker å innhente mer informasjon enn de selv vil gi. Dette er kongruent med organisasjonenes prioritering av å behandle sine ansvarsområder på lavest mulig nivå, noe majoren problematiserer.

“Det er et prinsipp, som man sier i forsvaret, at man skal prøve å løse problemene på så lavt nivå som mulig. Og det er mange problem som kan la seg løse på lavt nivå, også tverrsektorielle problem, men det fordrer at man har enighet. Og det er veldig få organisasjoner, eller ingen organisasjoner, som er basert på prinsippet om enighet. Det er en linjeorganisasjon. Organisasjoner er til for at noen skal være beslutningsdyktige. Og for at man ikke bare skal krangle, så må det være noen som har myndighet.”

Majoren fremhever behovet for et samvirke. Vi kan på mange måter betrakte samvirke som en forutsetning for problemløsning. Samvirkeprinsippet ble innført som, per i dag, det siste prinsippet innen krisehåndtering, og på mange måter blant de viktigste. I Totalforsvaret står ansvarsprinsippet sterkt, hvorav de enkelte aktørene er ansvarlige for sitt eget sektorområde. Dette kan anses å være en svakhet for totalforsvarskonseptet, som skal bygge på en

samhandling mellom flere aktører, ved flere sektorområder. Til tross for at aktørene opplever et godt samarbeid, villighet og enighet, kan problemer fortsatt oppstå ved at ansvarsprinsippet står i sentrum ved krisehåndtering. Det er som sikkerhets- og beredskapssjef sier, vanskelig å vite hvem som har ansvar, og dermed hvem som tar beslutningene. Likevel vil det som majoren sier være nødvendig at noen har en form for myndighet, nettopp for å kunne fordele roller og ansvar. Resultatet blir et forsterket samvirkeprinsipp.

Det som kan problematisere ansvar- og rollefordeling er også kulturen innad i organisasjonene hver for seg, og i et samvirke. Måten ansvar og samvirke tenderer å overlape hverandre, kan igjen vise hvordan intern og ekstern organisering kan komme i konflikt. Av drøftingen ser vi at selv om det er lett å påpeke feil og mangler fra et objektivt syn, tar beslutningsmyndigheten heller plass lengre ned i systemet. Det betyr at når det i teorien ikke virker å fungere, er det i praksis relativt velfungerende. Forskeren fremhever i den forbindelse tjenesteyterne som er i felt.

“[...] de er ikke så opptatte av alle disse formelle greiene som først og fremst blir problemer når det blir veldig stort. Eller veldig høyt oppe i systemet.”

Samvirket viser med andre ord å kreve større selvstendighet fra organisasjonene som faktisk er på operativt nivå. Det er de som møter krisene, kjenner de lokale forholdene godt og som aktivt jobber rundt de spesifikke omgivelsene. Som diskutert tidligere i delkapittelet har vi sett at beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag fylke har en gjennomgående god kultur. Kan den gode kulturen bli så dominant at det påvirker samarbeidet negativt? På den ene siden kan man beskrive Jacobsen & Thorsviks (2019) såkalte “klan” som en måte å skape et godt samvirke på. Det vil være rom for fleksibilitet og frihet, som gir organisasjonene mulighet til å utfolde seg selv, og på sine premisser skape en god organisasjonskultur. Slik svarer det til teorien om at en god kultur er mer effektiv enn en dårlig.

En slik vinkling er motstridende fra flere respondenters synspunkter. Flere forklarer at det er et godt samvirke, hvorav de har en solid og god organisasjonskultur seg imellom. Likevel fremhever de at det er behov for myndighet, mer eller mindre ved beslutningstaking i samvirket. I den sammenheng vil Mintzbergs hierarkiske modell tale for en tydelig struktur og ledelse. På mange måter vil den hierarkiske modellen anses å være nøkkelen til god

beslutningsmyndighet, og det er en forutsetning for et godt samvirke. Med andre ord ser det bra ut på papiret å ha en systematisk oppbygning, hvor noen få tar beslutninger på vegne av mange. I praksis vil det kunne føre til en sentralstyring, som ikke nødvendigvis er effektiv i kriser. De minste problemene må gjennom et hierarkisk styre tas opp til høyere myndigheter, noe som krever tid og ressurser. For aktørene i Trøndelag fylke vil det si at beslutningene kan måtte gjennomføres på et nasjonalt nivå, hvorav regjeringen og departementer er beslutningstakerne. Denne type organisasjonskultur får strengere rammeverk å forholde seg til, noe som kan omforme kulturen både positivt og negativt.

4.4.1 Delkonklusjon

I delkapittel 4.4 har det blitt drøftet relevansen av samvirket mellom sentrale beredskaps- og sikkerhetstjenester i Trøndelag. Funnene viser at begreper som gjensidig avhengighet, relasjonell tillit og god organisasjonskultur er avgjørende for et godt samvirke. Det er viktig at aktørene opplever en felles situasjonsforståelse og unngår informasjonsasymmetri i høyest mulig grad. Ønsket er å løse problemer som oppstår på lavest mulig nivå, men det viser seg å være viktig med klare ansvar- og rollefordelinger. Ansvarsprinsippet er en faktor som gjør at organisasjonene kan bli svært sentralstyrte. I et godt samvirke vil fokuset snarere måtte flyttes mot samvirkeprinsippet, som er svært viktig i krisehåndtering.

Kulturen påvirker samvirket både positivt og negativt. Det er gjennomgående at beredskaps- og sikkerhetstjenestene i Trøndelag fylke har en god kultur. Av drøftingen fremgår den essensielle rollen av både en "klan" og en hierarkisk struktur. Den motstridende tankegangen om at hierarki er nødvendig, men at aktørene ikke vektlegger det, tilsier at teori og praksis ikke nødvendigvis samsvarer med hverandre.

5.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi sett på styrker og svakheter ved sentrale aktørers håndtering av kriser. Vi har med bakgrunn i teori og dybdeintervju belyst hvordan et samvirke kan se ut, men også problematisert hvordan det fungerer i praksis. Måten aktørene organiserer seg internt viser seg å gi utslag på hvordan de samarbeider med hverandre eksternt. Samtidig er beredskap en kontinuerlig prosess som forbedres i etterkant av hendelser, og er mindre målstyrt i forkant. Derfor er informasjonsflyt og klare ansvar- og rollefordelinger viktige kilder til et suksessfullt samvirke.

Organiseringen utgjør forskjeller internt i de ulike organisasjonene. Både forsvaret og politiet preges av en felles tankegang om å løse problemer på lavest mulig nivå, noe vi ser opp imot teorien om New Public Management. På den andre siden har ikke Statsforvalter og kommune den klare hierarkiske nivåinndelingen, hvorav de heller ikke eier noen krise. I den forbindelse fremgår det av drøfting at når det vertikale samvirket er mindre definert, kan det føre til mer uklarhet i koordinering og ansvarsfordeling. Denne svakheten kan prege det horisontale samvirket og informasjonsdelingen mellom aktørene ved kriser.

Endringer skjer ofte på bakgrunn av en hendelse. Håndtering av kriser forbedres i etterkant av en annen krise, noe som gir konsekvenser i den grad at aktørene ikke er forberedt på radikale endringer slik de helst burde. Vi har derfor grunnlag til å påstå at beredskapsplanlegging må skje proaktivt, med spesiell prioritering av involvering av ansatte i henhold til Lewins opptiningsfase. På landsbasis fremstilles Trøndelag fylke som en av de mer effektive, grunnet som drøftet, en mer organisert struktur. Likevel er det et faktum at de må rasjonere ressursene fornuftig i henhold til krisens omfang.

Kan en påstå at dagens samvirke faktisk er effektivt? Det er flere måter å redegjøre for en god organisasjonskultur opp imot en god beslutningsmyndighet. Vi har drøftet viktigheten av spesielt tre faktorer. Aller først beskriver alle respondentene at de opplever en særs god horisontal organisasjonskultur, med en god relasjonell tillit, informasjonsflyt og koordinering. For det andre vektlegger flere en klar rolle- og ansvarsfordeling, noe som vinkles gjennom Mintzbergs hierarkiske modell. Som en tredje faktor kan kombinasjonen av en god organisasjonskultur og en klar beslutningsmyndighet være ønskelig, men også paradoksalt.

Som en konklusjon ser vi at empiri og teori blir motstridende, spesielt ved kombinasjon av god organisasjonskultur og en klar ansvar- og rollefordeling i et samvirke. For å besvare problemstillingen blir vi oppmerksomme på at prioritering av en god organisasjonskultur kan slå ut i mangelfull ansvar- og rollefordeling, som flere beskriver som en nødvendighet ved håndtering av kriser.

Til videre forskning kan det være interessant å se nærmere på hva som gjør at en organisasjon ønsker, eller ikke ønsker, en klar hierarkisk struktur med sentralstyrt beslutningsmyndighet. Samtidig vil fenomenet kunne drøftes i forhold til påvirkningen det har på organisasjonskulturen mellom samvirkeaktørene.

6.0 BIBLIOGRAFI

- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2018) *DSB årsrapport 2018*.
Utgiver: DSB
- Engen, O.A., Gould, K.A., Kruke, B.I., Lindøe, P., Olsen, K.H. & Olsen, O.E. (2021) *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Endregard, M. (2021). «Beredskap og krisehåndtering i praksis: Hvordan står det til?». I Larsen, A.K. (red.) *Beredskap og krisehåndtering: Utdringer på sentralt, regionalt og lokalt nivå*. Oslo: Cappelen Damm, s.23-42.
- Eriksen, C. (2017). *Samfunnssikkerhet og beredskap i lys av New Public Management*. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/pulse/samfunnssikkerhet-og-beredskap-i-lys-av-new-public-eriksen/?originalSubdomain=no> (Hentet: 09.mars 2023)
- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægred, P. & Rykkja, L. H. (Red.). (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget, kap. 1, 2, 12 og 14.
- Grimen, H., (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg).
Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, S.O., Glomseth, R. (2015). *Politiledelse* (1.utg). Oslo: Gyldendal
- Justis- og beredskapsdepartementet (2022). *Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>
- Koren, P.C. & Lindøe, P.H. (2008). *Metoder for bedre arbeidsmiljø: Involvering og gode prosesser* (1.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Kristiansen, E., Magnussen, L.I., Carlström, E. (2017). *Samvirke - En lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Meld. St. 10 (2016–2017). *Samfunnssikkerhet og risiko*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=3>

- Norheim-Martinsen, P.M. (2019). *Det nye totalforsvaret* (red). Oslo: Gyldendal.
- NOU 2017: 9 (2017) *Politi og bevæpning - legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- NOU 2018: 06 (2018) *Støtte og samarbeid - en beskrivelse av Totalforsvaret i dag*. Oslo: Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet.
- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode - en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solheim, C. (2022). *Sivilt-militært samvirke i totalforsvaret*. Masteroppgave. UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/26544/thesis.pdf?sequence=2>. (Hentet: 03. mars 2023).
- Stavnes, M. (2017). *Tverretattlig samarbeid i praksis*. Masteroppgave. NHH Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2487870/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=> (Hentet: 27.februar 2023)
- Stiklestad, T. (2022). Første økt. *Endringsledelse*. Blackboard. Tilgjengelig fra: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_33152_1/cl/outline (Hentet: 01.mars 2023)
- Stiklestad, T. (2022). Om tillit med basis i Stensaker og Haueng kap 2. *Endringsledelse*. Blackboard. Tilgjengelig fra: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_33152_1/cl/outline (Hentet: 01.mars 2023)
- Sæterbø, J.T. (2022). *Hvorfor en kriseledelse må være nivåfordelt*. Tilgjengelig fra: <https://f24.com/no/hvorfor-en-kriseledelse-ma-vaere-nivadelt/> (Hentet: 15.mars 2023)
- Veiledning: Til forskrift om kommunal beredskapsplikt (2012). Tilgjengelig fra: <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/pdf-er/veileder-forskrift-kommunal-beredskapsplikt.pdf> (Hentet: 01. mars 2023)

7.0 VEDLEGG

7.1 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet: «Beredskap og sikkerhet»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ulike samvirkeaktører samarbeider om beredskaps- og sikkerhetstjenester i Norge. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut hvordan beredskaps- og sikkerhetstjenester er rustet til å håndtere radikale endringer, deriblant med utgangspunkt i Ukraina-krigen som er svært dagsaktuell.

Vår problemstilling blir følgende: *“Hvordan samarbeider sentrale beredskaps- og sikkerhetsaktører i Trøndelag fylke med hverandre ved håndtering av kriser?”*.

Dette er en bacheloroppgave som skrives i emnet «Organisasjon og endring» ved NTNU Handelshøyskole våren 2023.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Vi har fått tildelt førstelektor, Trond Stiklestad, som vår veileder ved besvarelse av bacheloroppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi baserer utvalget vårt på ulike instanser som på sin måte bidrar til beredskap og sikkerhet i Norge. Dette er et tilfeldig utvalg av personer som er anbefalt av vår veileder, samt talspersoner ved Statsforvalteren i Trøndelag, Trøndelag politidistrikt, Forsvarets Høyskole, Trøndelag Heimevernsdistrikt, Nord-Trøndelag Sivilforsvarsdistrikt, Stjørdal kommune og

Trondheim kommune. Vi har hentet kontaktinformasjon fra talspersoner i samme organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi benytter oss av intervjuer og samtaler med ulike diskusjonspartnere. For deg betyr det et personlig intervju. Vi samler inn opplysninger fra samtalen gjennom notater, og ved lydopptak dersom dette tillates av deg. Du kan enten velge å delta med fullt navn, stillingstittel, eller anonymt. Dersom du velger å delta med stillingstittel vil du kunne indirekte identifiseres, det vil si at du kan knyttes opp mot stilling uten bruk av navn. Dersom du velger å delta anonymt vil vi ikke benytte oss av stillingstittel eller navn, men kun bruke fiktive navn som du ikke kan gjenkjennes med.

Utvalgsgruppen vi har valgt er blant annet forsvaret, både med respondenter fra Forsvarets Høyskole, Heimevernet og Sivilforsvaret. Også respondenter fra Statsforvalteren i Trøndelag, Trøndelag politidistrikt, Trondheim- og Stjørdal kommune, er deltakende. Dersom du velger å delta i prosjektet så innebærer det at vi stiller deg noen sentrale spørsmål omkring vårt tema, og det vil ta rundt 45 minutter for deg å delta.

Det er frivillig å delta

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

Dine personopplysninger kan anonymiseres i den grad at vi benytter oss av fiktive navn som du ikke kan gjenkjennes med. Dersom du velger å delta med stillingstittel vil du kunne indirekte identifiseres. Dersom du velger å delta med fullt navn, vil både stillingstittel og navn benyttes i prosjektet. Årsak til samtykkeerklæringen er på bakgrunn av stillingsbeskrivelsen du har.

Prosjektet vil ikke benyttes ved undervisning, og all informasjon er tilknyttet innlevering av bacheloroppgaven. Lydopptaket vil dermed kun benyttes for videre besvarelse av oppgaven, slik at vi får brukt konkrete opplysninger som fremgår av intervjuet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som vil ha tilgang til prosjektet er studentene ved NTNU Handelshøyskole, Kajsa Westgaard Warensjö og Martine Raaum Eggen, og vår veileder Trond Stiklestad. Samtidig vil besvarelsen sensureres eksternt.

Dine personopplysninger vil bli sikret i den grad at datamaterialet slettes umiddelbart etter bruk. Datamaterialet vil ikke utleveres til andre enn prosjektets deltakere.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved sensurfrist, denne settes til omtrent tre uker etter innleveringsfrist av bacheloroppgaven, som er 27.april 2023. Ved endt forskningsprosjekt vil alle deltakere anonymiseres. Dette på grunnlag av at forskningsprosjektet vil deles i NTNU sine register. Disse anonymiserte opplysningene vil derfor ikke slettes, men vil kunne brukes ved senere forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU Handelshøyskolen ved førstelektor, Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no.
- Prosjektledere, studenter, Kajsa Westgaard Warensjö, kkwarens@stud.ntnu.no, Martine Raaum Eggen, martireg@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Trond Stiklestad

Studenter

Kajsa Westgaard Warensjö og Martine Raaum Eggen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Beredskap og sikkerhet*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Kryss kun av for det du ønsker.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved navn (*med navn og stillingstittel*)
- at jeg kan indirekte identifiseres ved stillingstittel (*uten navn*)
- at opplysninger om meg anonymiseres (*uten navn og stillingstittel, kun ved bruk av fiktive navn som du ikke kan gjenkjennes med*)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, stillingstittel og avdeling, dato)

7.2 Forskningsspørsmål

7.2.1 Generelle innledningsspørsmål:

I hvilken grad opplever intervjuobjektet samarbeidet på tvers av instansene?

- a. Hvem er du, og hva er dine ansvarsområder innad i organisasjonen?
- b. Hva tenker du om samarbeidet din organisasjon har med ulike samvirkeaktører per i dag? (Statsforvalter, politi, forsvaret)
- c) Hvilke tanker gjør du deg rundt den pågående Ukraina-krigen?
 - i. I hvilken grad anser du krigen som en trussel for Norge?

7.2.2 Organisering:

Hvordan er samarbeidet lagt opp hos de forskjellige samvirkeaktørene?

- a. Hvordan er organiseringen i organisasjonen per i dag? Hvilke typer beslutninger tas på de ulike nivåene?
- b. Hvordan organiseres samarbeidene?
- c) I den forbindelse, hvordan kartlegger dere krigen?

7.2.3 Endring:

Hvordan berøres organisasjonen av Ukraina-krigen?

- a. Anser du organisasjonen som forberedt på radikale endringer, typisk krig, som kan inntreffe i morgen?
- b. Hvilke endringer ble foretatt hos dere i forbindelse med krigen i Ukraina som startet 24.februar 2022?
- c) Hvilke strategier og mål har dere satt for tiden fremover?

