



Norsk  
Utenrikspolitisk  
Institutt

# Norsk politi i internasjonal tjeneste

1989-2016

Kari M. Osland



**NUPI Rapport**  
[Rapport nr 2 / 2017]

---

Utgiver: Norsk Utenrikspolitisk Institutt 2017  
Copyright: © Norsk Utenrikspolitisk Institutt 2017  
ISBN: 978-82-7002-337-0

Alle synspunkter står for forfatterens regning. De må ikke tolkes som uttrykk for oppfatninger som kan tillegges Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Artikkelen kan ikke reproduseres – helt eller delvis – ved trykking, fotokopiering eller på annen måte uten tillatelse fra forfatterne.

Besøksadresse: C.J. Hambros plass 2d  
Postadresse: Postboks 8159 Dep.  
NO-0033 Oslo, Norway  
Internett: [www.nupi.no](http://www.nupi.no)  
E-post: [post@nupi.no](mailto:post@nupi.no)  
Fax: [+ 47] 22 99 40 50  
Tel: [+ 47] 22 99 40 00

---

# Norsk politi i internasjonal tjeneste

1989-2016

Kari M. Osland

Publisert av Norsk Utenrikspolitisk Institutt

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
Hovedfunn.....	5
Anbefalinger.....	7
<b>Executive summary</b> .....	<b>9</b>
Main findings.....	9
Recommendations .....	11
<b>Innledning</b> .....	<b>14</b>
Bakgrunn.....	14
Utvalg og metode.....	16
<b>Funn</b> .....	<b>18</b>
Bakgrunnsinformasjon .....	18
Før utreise: rekruttering og trening.....	23
Ute i felt .....	28
a) <i>Opplæring, oppdrag, utfordringer</i> .....	28
b) <i>Trygghet og våpen</i> .....	36
c) <i>Kontekst</i> .....	42
Hjemkomst .....	52
Etter hjemkomst.....	54
Generelle lærdommer .....	59
<b>Vedlegg</b> .....	<b>69</b>
A. Land, årstall og navn på operasjon.....	69
B. Informasjon til respondenter .....	78
C. Spørreskjema .....	80

## Forord

Dette prosjektet kom i stand etter flere år med tett dialog med norsk politipersonell i internasjonal tjeneste – både de som reiser og de som sender ut. Utgangspunktet var at disse satt inne med viktig kompetanse og erfaring som ikke ble benyttet. Dette ønsket vi å gjøre noe med.

Prosjektet hadde ikke vært mulig uten økonomisk og faglig støtte fra Kjell Hødnebø i Utenriksdepartementet og min prosjektpartner, Marina L. Caparini. Det hadde heller ikke vært mulig uten støtte og deltakelse fra Politidirektoratets (POD) internasjonale avdeling, som har stilt opp gjentatte ganger for å diskutere spørsmål, tilnærming og formuleringer, samt for å teste ut spørreundersøkelsen og ikke minst gi tilgang til e-post adresser. Særlig vil jeg takke Bjørn Jenserud, Torkjeld Jevne, John Ståle Stamnes, Gro Jomås, Tor Skotaam, og Heidi Grundstad. Også på Politihøgskolen har det vært viktige bidragsyttere, særlig Tor Damkaas, Tor Tanke Holm og Dag Roger Dahlen. Det har vært en glede å samarbeide med dere. Takk også til Lars Gjesvik for viktig formatterings- og ombrekkingshjelp og Åsmund Weltzien for ferdigstilling (begge NUPI).

Sist men ikke minst vil jeg rette en stor takk til de 247 polititjenestemenn og -kvinner som har satt av tid til å svare. Ikke bare var den obligatoriske delen av undersøkelsen svært omfattende, de fleste har i tillegg skrevet lengre forklaringer. Dette har gitt et svært verdifullt innblikk i norsk tjeneste i internasjonale operasjoner i form av erfaringer, lærdommer og forslag til hvordan ting kan gjøres annerledes. Denne informasjonen utgjør en viktig kilde for beslutningstakere, praktikere og forskere for å forstå de utfordringene norske polititjenestemenn og -kvinner har møtt, ikke bare ute i felt, men også før og etter avreise. Dette vil gi et bedre grunnlag for utformingen av politikk og praksis knyttet til denne typen av operasjoner.

# Sammendrag

Denne rapporten dokumenterer erfaringer blant norsk politipersonell som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner fra 1989 frem til i dag.

Spørreskjemaet ble sendt til 440 personer, og det kom inn 277 svar: 78% fra menn, de resterende 22% fra kvinner. Flertallet av dem er fra 41 til 57 år og fortsatt ansatt i politiet. 57% har vært ute mer enn en gang, og 81% av de som har svart, har vært en eller flere ganger i Kosovo, Sør-Sudan, Afghanistan, Liberia, Palestina, Bosnia og Herzegovina eller Haiti (i synkende rekkefølge etter antall).

## Hovedfunn

De fleste av de som reiser ut i internasjonale operasjoner uttrykker at de forventningene de hadde da de søkte på jobben i stor grad ble oppfylt. Bare 5% av de som har svart, ønsker ikke å arbeide i en internasjonal operasjon igjen.

Flertallet var motivert av et ønske om å lære noe nytt og om å lære bort og hjelpe andre. Mange mente at treningen og opplæringen før utreise i hovedsak dekket deres behov, selv om svært mange også kunne tenkt seg en noe lengre tid til kompetansebygging før utreise, gjerne sammen med Forsvaret. De fleste fikk også ytterligere trening i felt.

Få tror at det nasjonale politiet endret seg i positiv retning på grunn av den internasjonale tilstedeværelsen de selv representerte. Flere utdypet at dette er komplisert, både fordi mange av disse ønskede endringene er tidkrevende, og fordi man bare ser en liten del av et større bilde. Samtidig uttrykker det store flertallet at de i hovedsak fikk utført de oppgavene de ble satt til å gjøre, og på en skala fra 0-6 (der 6 er høyest) skårer deltakerne i gjennomsnitt 4 på spørsmålet om de opplevde at de bidro til å gjøre en forskjell og at politiet ble mer professionelt.

Mange uttrykker at de viktigste utfordringene politiet står overfor i det landet de arbeidet, handler om forhold som strekker seg langt utover politiet som sådan. Eksempler er utbredt korrupsjon, et ikke-fungerende statssystem, manglende ressurser, liten kompetanse og pågående krig og konflikt. Samarbeidet mellom politiet og justissektoren lokalt ble opplevd som dårlig, og det samme ble samarbeidet mellom den internasjonale politi- og justissektoren, selv om dette ble oppfattet som

noe bedre. Flertallet mener at det er viktig å kjenne mandatet til den internasjonale operasjonen. Et flertall tror at de internasjonale politifolkene av høyere rang kjente til dette mandatet, noe de hadde inntrykk av at de lokale politifolkene av lavere rang ikke gjorde.

De fleste følte seg trygge i felt, selv om hele 60 personer (22%) oppgir å ha følt seg mindre trygge. Mens 75% oppgir at de ikke opplevde noe traumatisk, svarer 25% at de hadde slike opplevelser. Av disse svarer 61% at de ble ivaretatt og fulgt opp på en adekvat måte, mens de resterende 39% svarer negativt.

Hele 32% observerte tjenesteforsømmelser (slik som seksuelt misbruk, korrupsjon, alkohol- og narkotikabruk) blant internasjonalt personell. 62% oppgir at det ble iverksatt tiltak for å forebygge denne formen for misbruk. Et stort flertall mener at fokuset på kvinner, fred og sikkerhet er viktig, fordi kvinner og barn er de mest sårbare i konfliktområder.

Blant deltakerne fikk 83% en debriefing etter hjemkomst. Mange har innspill til hvordan dette kan gjøres annerledes. Et stort flertall mener at den erfaringen de tilegnet seg ute, er relevant for den daglige jobben som politi i Norge. Samtidig er det et stort mindretall som svarer at denne kompetansen blir ansett som relevant eller anerkjent av deres norske arbeidsgiver. Det er dermed få som mener at denne erfaringen har hatt en positiv innvirkning på deres karriere.

Undersøkelsen viser også at det er mange som har mye de ønsker å formidle. Spørreskjemaet var omfattende, med 50 obligatoriske spørsmål. I tillegg ble det stilt 22 frivillige spørsmål som respondentene kunne besvare i fritekst, og disse svarene fyller hele 500 maskinskrevne A4-sider. Dette sier noe om ønsket om og behovet for å formidle kunnskap og erfaringer.

## **Anbefalinger**

### **Etablere en kunnskapshåndteringsmekanisme for å samle inn og håndtere kunnskap**

- Etablere en mekanisme som setter *kunnskapsinnsamling* i system:
  - Systematisk oppfølging før, under og etter utreisen.
  - Systematisering av læring på tre nivåer: individuelt og politiorganisasjon nasjonalt og lokalt.
  - Vurdere samkjøring av trening og oppfølging med andre som sender ut personell på offentlige oppdrag (nasjonale eksperter, styrkebrønnen, diplomater, osv.).
- Etablere en mekanisme som sikrer *erfaringsoverføring*
  - POD/UD: Bruke de som nylig har vært ute på oppdrag for å forberede nye som reiser ut – med hensyn på både geografi og tematikk.
  - Lokalt norsk tjenestested: Det bør finnes et opplegg for erfaringsoverføring når personen kommer hjem.
  - Internasjonalt: Rotasjonsordning med overlappende deployering.
  - Ansettelse av lokale i felt: Kortere kontrakter for å sikre at flere tar del i den kunnskapsoverføringen slike operasjoner representerer.

### **Strategiske føringer**

- Etablere klarere strategiske føringer for formålet med norsk deltakelse i en gitt operasjon og veien dit.

### **Rekruttering og selektering**

- Ytterligere fremme prinsippet om rett kompetanse til oppgaven
- Norge bør aktivt søke å få lederstillinger ute, og rekruttere med henblikk på dette.

### **Trening før utreise**

- Lengre forberedelse og trening før utreise – deler av treningen sammen med Forsvaret.<sup>1</sup>
- Mer forventningsstyring.

---

<sup>1</sup> I de siste fem utsendelsene har dette vært gjennomført.



## I felt

- Trening i felt («induction training») bør sikre større samforståelse for mandatet.
- Etablere ambulerende team for å sikre at også det lokale politiet er kjent med mandatet.
- Ha et større fokus på samtidig håndtering av generelle hindre for positiv utvikling, slik som utbredt korrupsjon, et ikke-fungerende statssystem, osv.
- Større fokus på lokalt eierskap til reformprosessene.
- Bedre tilpasset opplæring for lokale deltakere (tilpasset grad av analfabetisme for eksempel).
- Mer fokus på ivaretagelse av sikkerhet.
- Implementere regler som ivaretar nulltoleransgrense for SEA.
- Nulltoleransgrense for alle former for misbruk.
- Fortsatt fremme Resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet:
  - Ytterligere fokus på kvalitet – ikke bare øke andelen kvinner, men også søke å få kvinners stemme til å telle i større grad (f.eks. i lederstillinger).
- Kontinuerlig fokus på effektivisering av internasjonal innsats:
  - Økt bruk av spesialiserte polititeam med kontroll over midler.
  - Forenklete rapporteringsrutiner med fokus på strategisk måloppnåelse.
  - Enklere og raskere finansiering av mindre prosjekter.
  - Helhetlig tilnærming til reform av rettskjeden.

## Hjemkomst

- Endre rutiner for debriefing:
  - Debriefing raskt etter retur.
  - Obligatorisk individuell oppfølging fra helsevesenet etter hjemkomst i tillegg til gruppedebriefingen.
  - Oppfølging etter seks måneder.
  - Vurdere «mellom- og etterlanding», slik som i Forsvaret.<sup>2</sup>
- Øke anerkjennelsen:
  - Obligatorisk samtale ved retur hos nasjonal og lokal arbeidsgiver.
  - Inkludere polititjenestemenn blant veteranene som blir hedret 8. mai.
  - Gjennomgå rutiner som sikrer at klar kompetanseheving teller ved videre opprykk

---

<sup>2</sup> <https://forsvaret.no/tjeneste/veteraner/informasjon>

## Executive summary

This report documents the experiences of Norwegian police personnel who have served in international operations from 1989 until today.

The survey was sent to 440 participants and 277 responses were received, 78% from men, the remaining 22% from women. The majority were between 41 and 57 years old and still employed by the police. A total of 57% have been seconded more than once and 81% of the respondents have been one or more times in Kosovo, Sudan, Afghanistan, Liberia, Palestine, Bosnia and Herzegovina and Haiti (in descending order according to number of secondments).

### **Main findings**

Most expressed that the expectations they had when applying for the job were largely fulfilled. Only 5% of the respondents had no wish to work in an international operation again.

The majority of those who travelled abroad were motivated by a desire to learn something new and to teach and help others. Many stated that the training received before departure largely covered their needs, although several had envisioned a somewhat longer time to acquire expertise before departure, preferably also together with the Norwegian Armed Forces. The majority received additional training in the field.

While they themselves were in the field, there were few who believed that the national police showed any improvement because of the international presence the participants represented. Several explained that this is complicated because many of these desired changes are time-consuming, and because they as police officers would only see a small part of a larger picture. However, the vast majority claimed that they essentially performed the tasks assigned to them and an average of 4 (on a scale of 0–6, where 6 is the highest) felt that they made a difference and that the police became more professionalised.

Many expressed that the main challenges for the police in the country where they worked were related to conditions that extend far beyond the police as such. Examples include widespread corruption, a non-functioning state system, lack of resources, limited expertise and ongoing wars and conflicts. The cooperation between the police and local judiciary was perceived as poor, as was cooperation between the

international police and judiciary, albeit this was somewhat better. The majority found it important to recognize the mandate of the international operation, and were of the impression that while the international police of higher rank knew the mandate, the local police officers of lower rank did not.

Most felt safe in the field; however, 60 participants (22%) said they felt less safe. Altogether 75% reported that they had not experienced anything traumatic, while 25% said that they had. Of these latter, 61% answered that they were cared for and followed up adequately, while for the remaining 39% this was not the case.

A total of 32% observed misconduct (such as sexual abuse, corruption, alcohol and drug abuse) among international personnel while 68% did not. Altogether 62% stated that measures were implemented to prevent this form of abuse. A large majority believed that focusing on women, peace and security is important because women and children are the most vulnerable section of the population in conflict areas.

Upon their return, 83% received a debriefing. Many suggested ways in which this could be done differently. A large majority believed that the experience they gained abroad was relevant to their daily work as a police officer in Norway. Meanwhile, only a minority claimed that this expertise was regarded as relevant or was even recognized by their Norwegian employer. There are therefore few who believe that the international experience has had a positive impact on their career.

The questionnaire was extensive, containing 50 compulsory questions and 22 elaborate questions, which the respondents could choose to answer. These latter were to be filled out in free text. In total these answers fill 500 typed A4 pages, which gives an indication of the desire and need to communicate knowledge and experience.

## Recommendations

### Establish a knowledge management mechanism

- Establish a knowledge *collection* mechanism with
  - Systematic monitoring before, during and after departure
  - Systematization of learning at three levels: individual and police organization nationally and locally
  - Consider pooling training and follow-up mechanisms with others departments and agencies sending out personnel on government contracts (such as national experts, diplomatic corps, etc.)
  
- Establish a mechanism that enables the *transfer* of experience
  - POD/Norwegian Ministry of Foreign Affairs: using those who have recently been out on mission to prepare those travelling out – in terms of both geography and topic areas
  - Local service location in Norway: establish a system for transfer of experience when the person comes home
  - Internationally: rotation with overlapping times of deployment
  - Hiring local staff in the field: shorter contracts to ensure that more people take part in the transfer of knowledge such operations represent.

### Strategic guidance

- Establish clearer strategic guidance on the aim and intent behind Norwegian participation in a given operation

### Recruitment and selection

- Continue to promote the principle of matching competence to tasks
- Norway should actively seek to gain leadership positions and recruit accordingly

### Training before departure

- Longer preparation and training before departure – parts of this together with the Norwegian Armed Forces<sup>3</sup>
- More focus on managing expectations.

---

<sup>3</sup> This has been introduced in the last five deployments.

### **In the field**

- Induction training should ensure greater mutual understanding of the mandate
- Establish mobile teams to ensure that the local police are familiar with the mandate
- Have a greater focus on simultaneously addressing general obstacles to positive developments, such as widespread corruption, a non-functioning state system etc.
- Greater focus on local ownership of the reform process
- Customized training for local participants (adapted to degree of illiteracy for example)
- More focus on safeguarding security
- Implement rules ensuring zero tolerance for SEA
- Zero tolerance for all other forms of abuse
- Continue to promote Resolution 1325 on Women, Peace and Security
  - Stronger focus on quality – not only increase the number of women but also seeking greater clout for women's votes (e.g. in management positions)
- Continuous focus on efficiency of international efforts
  - Increased use of Specialist Police Team with control of funds
  - Simplified reporting mechanisms focusing on strategic goal achievement
  - Quicker and less bureaucratic financing processes
  - Holistic approach to reform of the judicial system

### **Homecoming**

- Change procedures for debriefing
  - Debrief quickly after returning
  - Mandatory individual monitoring and healthcare support after returning from mission, in addition to group debriefing
  - Follow-up after 6 months
  - Consider implementing «medium-term landing» and «after landing» as used in the Norwegian Armed Forces<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> «Mellomlanding» implies that those having been deployed together have a stop-over in another, «neutral» country on their way back home, including debriefing, medical check and meeting with a psychologist. «Etterlanding» happens after return and includes normally a technical-tactical debrief, psychological debrief, presentations and group work about common challenges veterans encounter upon return. Family is welcome to join in the latter part of the meeting, which ends

- Increasing the recognition of police deployed internationally
  - Statutory conversation upon return with national and local employer
  - Include the police among the veterans being honoured on 8 May
  - Establish procedures to ensure that clear competence counts towards further promotion.

---

with a celebratory dinner and a medal ceremony. For more information, see <https://forsvaret.no/tjeneste/veteraner/informasjon> (only in Norwegian).

# Innledning

Denne undersøkelsen er del av prosjektet «Learning from Experiences – International Policing», som gjennomføres av Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) og finansieres av Utenriksdepartementet.<sup>5</sup>

Formålet med undersøkelsen er å foreta en systematisk innsamling av de viktige erfaringene som norske polititjenestemenn tar med seg hjem fra internasjonale operasjoner – det være seg fredsoperasjoner, stabiliseringsoperasjoner eller assistanseoperasjoner. Vi mener at disse erfaringene er svært viktige for å forstå og analysere både norske politifolks rolle og funksjon i internasjonale operasjoner og situasjonen i de landene som disse operasjonene er ment å avhjelpe. I tillegg kan disse erfaringene være av stor betydning for å forbedre den treningen og oppfølgingen som politifolk gjennomgår før, under og etter tjenestegjøringen, og samtidig gi innspill til forbedring av de internasjonale operasjonene.

Det har også vært et mål å prøve ut en måte å samle inn denne informasjonen på, både med henblikk på hvordan dette kan gjøres i fortsettelsen når det gjelder politiet, men også som en systematisering av kunnskapsinnsamling for andre sammenlignbare etater og tjenester.

## Bakgrunn

Store endringer har funnet sted fra starten i 1989 og frem til i dag når det gjelder selektering, utsendelse, arbeidsoppgaver, hjemkomst og oppfølging. Ikke bare er det en ny virkelighet som møter politioffiserer i felt, med økt kompleksitet og andre typer av oppgaver; forberedelsen før og oppfølgingen etter avsluttet opphold har også fått nytt innhold. Fordi behovene melder seg raskt og krever rask reaksjon – og det alltid er begrenset med ressurser – er det nyttig å aktivt stoppe opp og «ta pulsen» på politimenns og -kvinnens erfaringer, tanker og anbefalinger for hvordan ting fungerer og eventuelt kan gjøres annerledes.

Dette er den mest omfattende undersøkelsen som hittil har blitt utført blant norsk politipersonell som har tjenestegjort utenlands. Det har imidlertid blitt gjennomført to tidligere undersøkelser som har relevans

---

<sup>5</sup> For mer informasjon, se <http://www.nupi.no/Om-NUPI/Prosjekter-sentre-og-programmer/Learning-from-Experience-International-Police-Reform>

i denne sammenhengen. Den ene ble utført av Statistisk sentralbyrå (SSB) høsten 2012. Dette var en levekårsundersøkelse blant veteraner med erfaring fra internasjonale operasjoner for Forsvaret og politiet (ofte kalt «Veteranundersøkelsen».<sup>6</sup> Ett av formålene med denne undersøkelsen var å sammenligne levekårene blant personer som har deltatt i internasjonale oppdrag for Forsvaret og politiet med resten av befolkningen. Spørsmålene var hovedsakelig levekårsspesifikke, og ble sett i lys av SSBs andre levekårsundersøkelser.

Den andre undersøkelsen er Riksrevisjonens rapport fra 2014 om ivaretagelse av veteraner.<sup>7</sup> Målet med undersøkelsen var å vurdere om forsvarsveteraner fra internasjonale operasjoner fikk god hjelp og oppfølging, og belyse årsaker til eventuelle svakheter i oppfølgingen. Undersøkelsen omfattet perioden 2001-2014, med hovedvekt på årene 2010-2014.

Begge disse undersøkelsene kan ses i lys av Stortingsmelding nr. 34 (2008-2009) «Fra vernepliktig til veteran. Om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner»,<sup>8</sup> og regjeringens handlingsplan «I tjeneste for Norge» (2010).<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Se Normann, Tor Morten, 2013, «Veteraners levekår. Forsvars- og politipersonell som har deltatt i internasjonale operasjoner». Oslo: Statistisk Sentralbyrå, Rapport 38/2013: <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/attachment/137865?ts=1410762f1f8> (lest 09.06.16).

<sup>7</sup> Se Riksrevisjonen 2014, «Riksrevisjonens undersøkelse av ivaretagelse av veteraner fra internasjonale operasjoner». Oslo: Riksrevisjonen, Dokument 3:9 (2013–2014): <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2013-2014/IvaretagelseVeteranerInternasjonaleOperasjoner.pdf> (lest 09.06.2016)

<sup>8</sup> Se <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-34-2008-2009-/id560494/sec1> (lest 12.05.2016)

<sup>9</sup> Se [https://www.regjeringen.no/contentassets/2dd67c61a57b441ca69a91a7eb036913/veteraner\\_handlingsplan\\_nettsversjon.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/2dd67c61a57b441ca69a91a7eb036913/veteraner_handlingsplan_nettsversjon.pdf) (lest 10.05.2016)



Internasjonalt finnes det også relevante undersøkelser, for eksempel fra Finlands Crisis Management Centre (CMC)<sup>10</sup> og fra Canadas International Liaison and Deployment Centre.<sup>11</sup>

### Utvalg og metode

Populasjonen besto av norsk politipersonell som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner fra 1989 og frem til i dag, og som per juni 2016 hadde en epostadresse under politiet.no. Dette utgjorde en gruppe på 440 personer.

Spørreundersøkelsen besto av seks deler, som også reflekteres i denne rapportens oppbygning. Den første inneholder bakgrunnsinformasjon, mens den andre omhandler spørsmål om rekruttering og trening før utreise. Den tredje fokuserer på tiden ute i felt, først med fokus på opplæring, oppdrag og gjennomføring, deretter med fokus på trygghet og våpen, og til slutt en del spørsmål om konteksten for operasjonen. Den fjerde delen av undersøkelsen handler om hjemkomsten, mens den femte fokuserer på tiden etterpå. Den siste delen omhandler generelle lærdommer.

Undersøkelsen ble utformet i samarbeid med en referansegruppe bestående av personer fra Politidirektoratets internasjonale avdeling, Politihøgskolen og Utenriksdepartementet. Etter utprøving av spørreskjemaet på denne gruppen ble det foretatt justeringer i flere omganger.

Spørreskjemaet var svært omfattende. Ikke bare inneholdt det mange spørsmål (50 obligatoriske og 22 frivillige); de som hadde reist ut flere ganger, ble bedt om å fylle ut ett skjema for hver av operasjonene. De obligatoriske spørsmålene ble utformet for avkryssing som flervalgssvar («multiple choice»), og alle måtte besvares for å kunne gå videre i

---

<sup>10</sup> Setkic, Olivia, 2008: [Recruitment and Training in Civilian Crisis Management: Learning from the ECMM/EUMM Experiences](#). CMC Finland Civilian Crisis Management Studies, Volume 1: Number 2/2008, ISSN 1797-2140; Siljanen, Eeva-Maria, 2010: [Returning home after a civilian crisis management mission](#). CMC Finland Peacebuilding and Civilian Crisis Management Studies 1/2010, ISSN 1797-2140; and Kuosmanen, Päivi, 2014: Feedback from Finnish Experts on CSDP Missions. (Not available online), CMC Finland Peacebuilding and Civilian Crisis Management Studies Volume 5: Number 2/2014, ISSN 1797-2140.

<sup>11</sup> LeBeuf, Marcel-Eugène, 2016: International Peace Operations. How serving overseas benefits policing in Canada. Ottawa: International Policing, International Liaison and Deployment Centre.

skjemaet. På de frivillige spørsmålene kunne man gi mer utfyllende svar i fritekst. Her kom det inn over 500 sider med tekst.

Ved fristens utløp hadde det kommet inn 277 svar fra 247 respondenter. Dette betyr at 56% av respondentene hadde svart, mens det kom inn 63% svar. Fordi de som fortsatt er i aktiv tjeneste utgjør nettoutvalget, er ikke disse nødvendigvis helt representative for hele målgruppen (alle som har tjenestegjort internasjonalt siden 1989).

Respondentene har i gjennomsnitt brukt 100 minutter på å svare.<sup>12</sup> Fordi det var frivillig å skrive utfyllende svar, er det grunn til å tro at de som er svært fornøyde ikke i samme grad tar seg bryet med å gjøre dette som de som mener det er rom for forbedringer. Det betyr selvsagt ikke at alle de som ikke har gitt utfyllende kommentarer er fornøyde, men det er likevel et poeng å ta høyde for i tolkningen av resultatene.

Spørreundersøkelsen er anonym, og prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). All informasjon er håndtert i tråd med etiske standarder.<sup>13</sup>

---

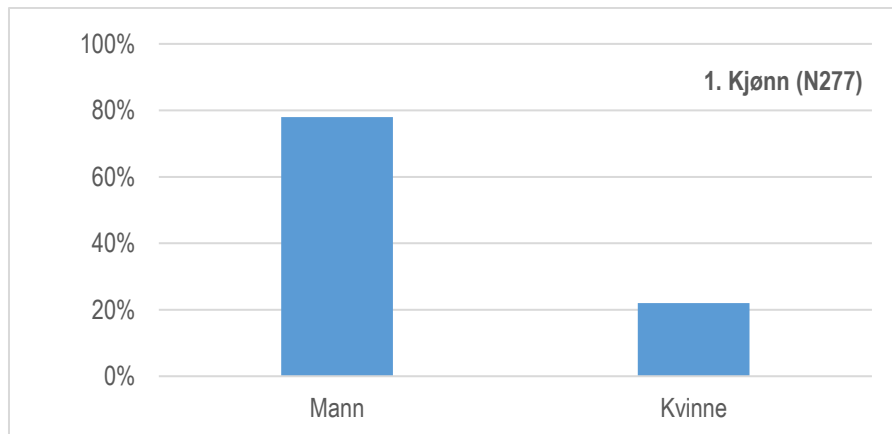
<sup>12</sup> Basert på en manuell telling av de 100 første innkomne svarene.

<sup>13</sup> <http://www.nsd.uib.no/personvern/index.html>

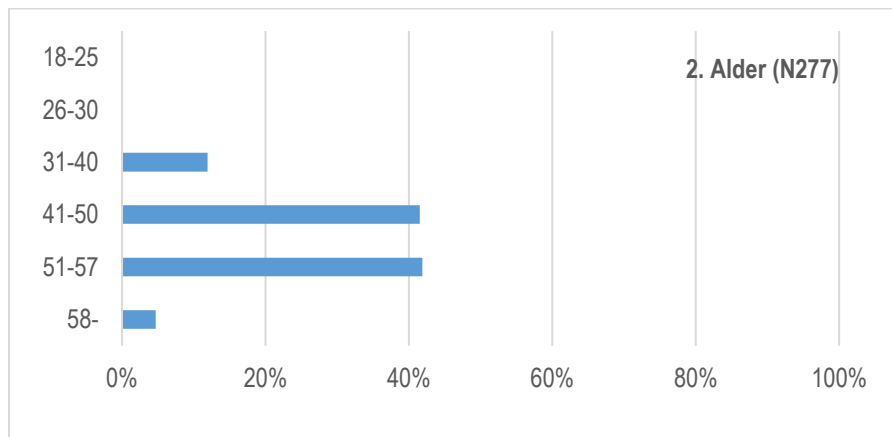
# Funn

## Bakgrunnsinformasjon

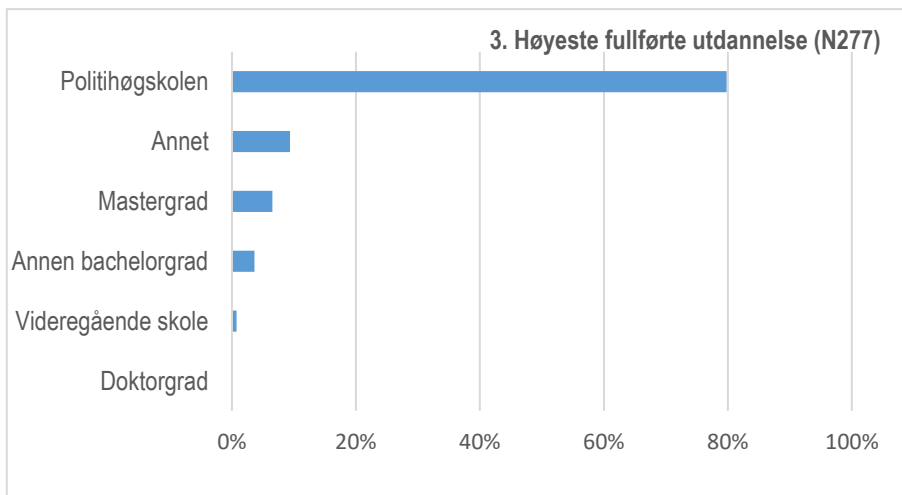
Av de 277 svarene som kom inn, var 78% fra menn og 22% fra kvinner (dvs. henholdsvis 216 og 61).



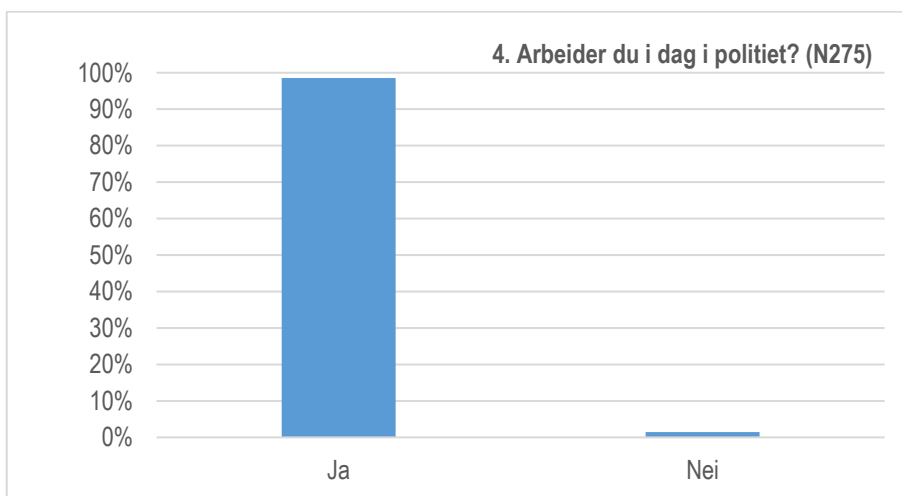
Flertallet av respondentene er mellom 41 og 57 år.



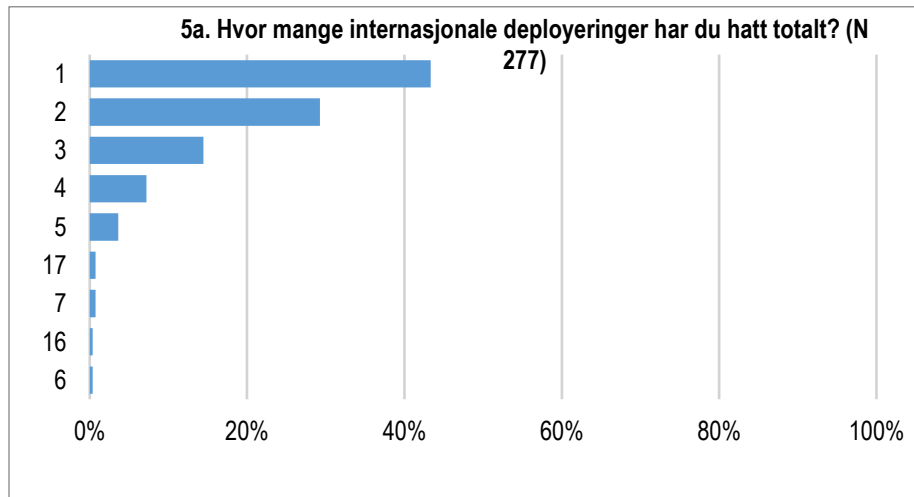
Det store flertallet har gjennomført Politihøgskolen (80%).



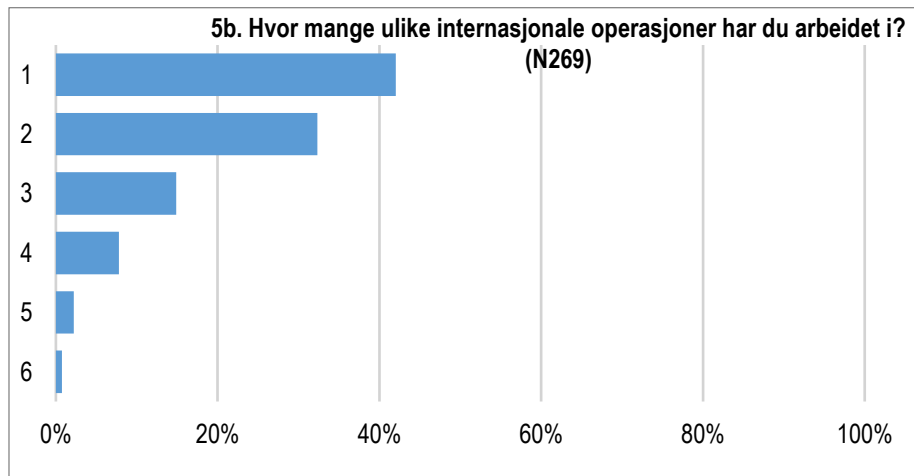
Av de som ble spurt, er det bare fire som ikke arbeider i politiet i dag.



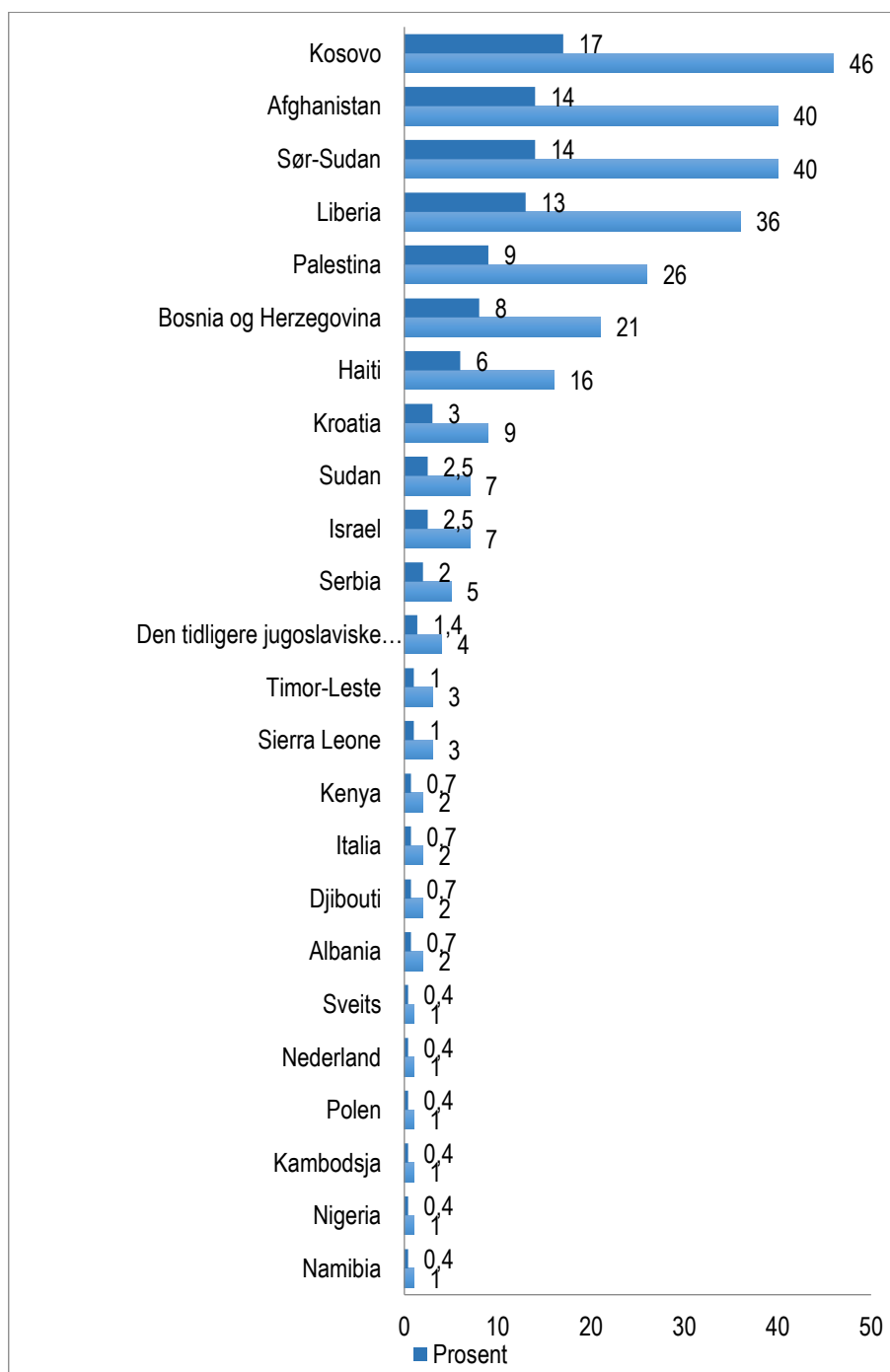
43% har vært ute én gang, de resterende 57% mer enn én gang. To personer har vært ute 17 ganger (ikke nødvendigvis til ulike operasjoner).



Hele 58% har vært ute i to eller flere ulike operasjoner.



De 277 respondentene har vært i følgende land:<sup>14</sup>

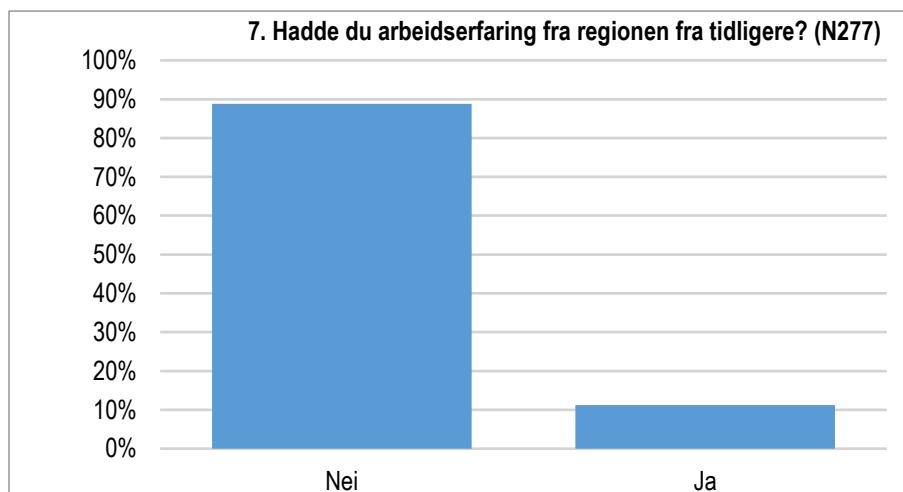


Svarene dekker deltakelse i operasjoner fra 1989 til 2016.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Se vedlegg A for en mer spesifisert oversikt over operasjoner og årstall.

<sup>15</sup> Det var en teknisk feil i spørreskjemaet som førte til at respondentene bare hadde mulighet til å fylle inn frem til 2015. Dette ble ikke oppdaget før skjemaet ble

Hele 89% hadde ingen tidligere arbeidserfaring fra den regionen de dro til.



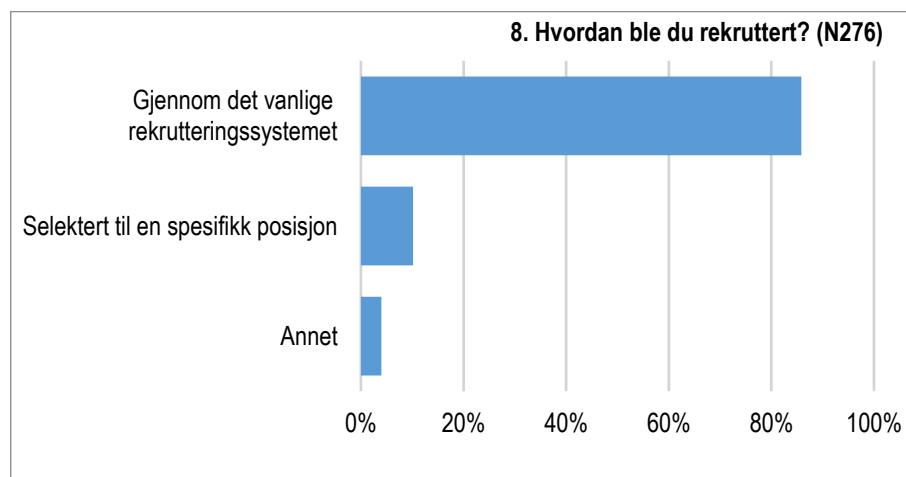
---

sendt ut. Noen kom tilbake og spurte om det, disse ble da bedt om å krysse av for 2015 og sette en merknad i skjemaet om at det gjaldt 2016.

## Før utreise: rekruttering og trening

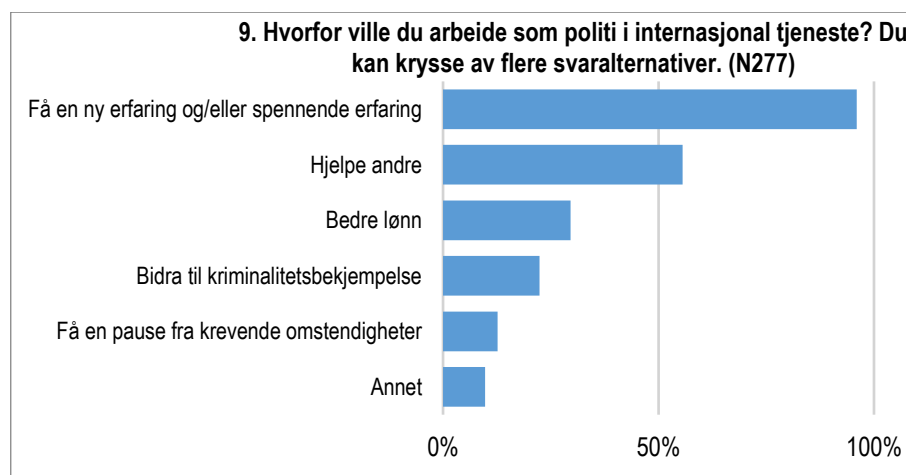
### Rekruttering

Av deltakerne ble 86% rekruttert gjennom det vanlige rekrutteringssystemet.



### Motivasjon for utreise

På spørsmål om hvorfor de ville reise ut, svarte mange at de ønsket en ny erfaring. Ønsket om å hjelpe andre ser også ut til å ha vært viktig for mange.

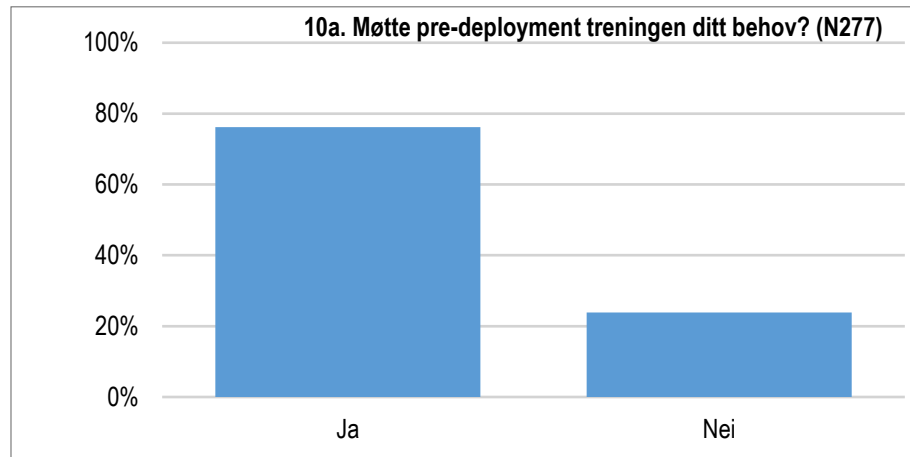


Forklaringer som ble angitt under «Annet» omfattet enten gleden av å bruke egen kunnskap og kapasitet, dvs. å «lære bort» og/eller lære noe selv, spesielt lære andre kulturer å kjenne.



### Opplæring og trening før utreise

Over 76% mente at den treningen som ble gitt før utreise dekket deres behov.



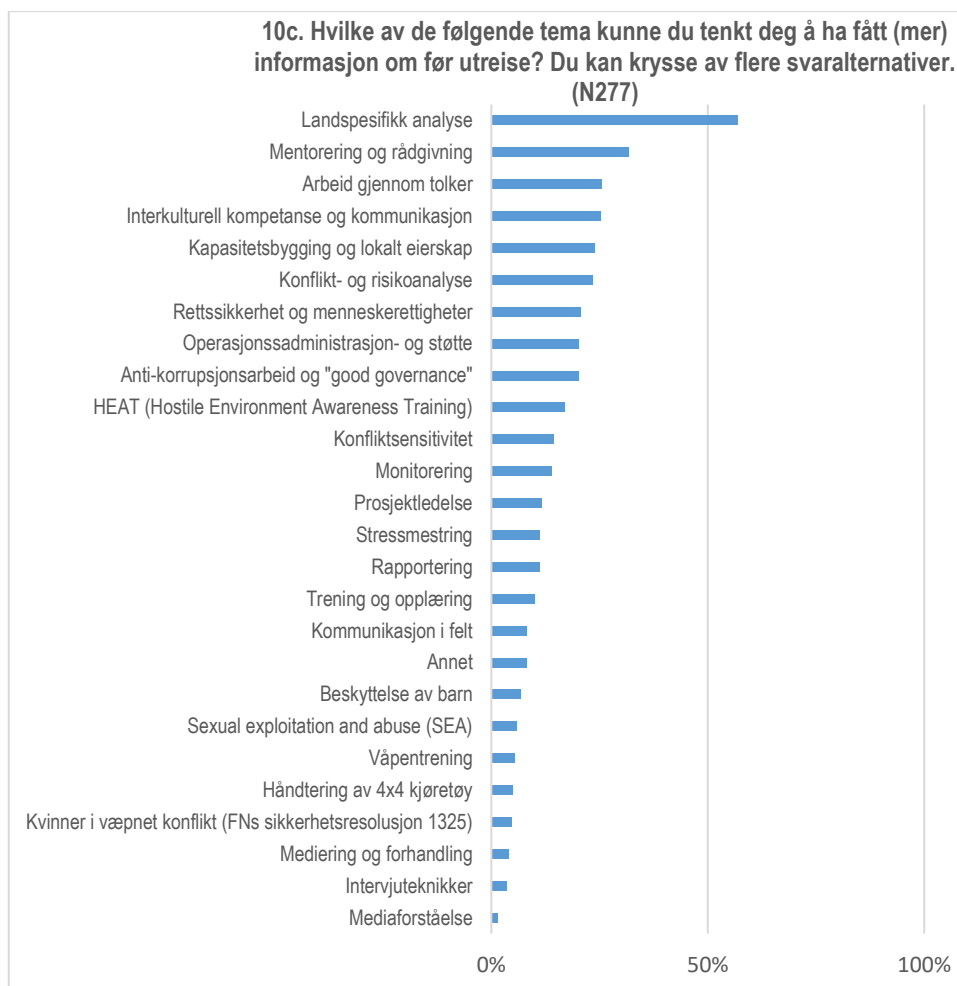
Hele 129 ga utdypende kommentarer til sitt svar. De som hadde krysset av positivt, formidlet i hovedsak at gitt usikkerheten rundt hvilke oppgaver man vil få i felt så er det vanskelig å gi en svært spesifikk trening før utreise. Mange av dem mente også at de hadde fått en god innføring i bakgrunnen for konflikten og en oppdatert situasjonsbeskrivelse.

Flere uttrykte at de gjerne skulle hatt mer informasjon om det spesifikke oppdraget og de tilhørende målsetningene og intensjonene – hva som var blitt gjort så langt og det forventede endelige utfallet. Flere påpeker også at mens Forsvaret hadde en seks måneders oppkjøringsperiode for det samme oppdraget, fikk de selv bare 5-8 dagers forberedelse. Noen uttrykker at i land det er naturlig å sammenligne seg med, slik som Sverige, Danmark og Tyskland, gis det mer omfattende trening før utreisen. Noen oppgir at de ikke fikk noen form for forberedende trening. Andre uttrykker at de gjerne skulle hørt noe om hvordan det er å være kvinne i internasjonale operasjoner, og hva man skal gjøre dersom man ser norske eller andre kolleger bryte norsk lov.

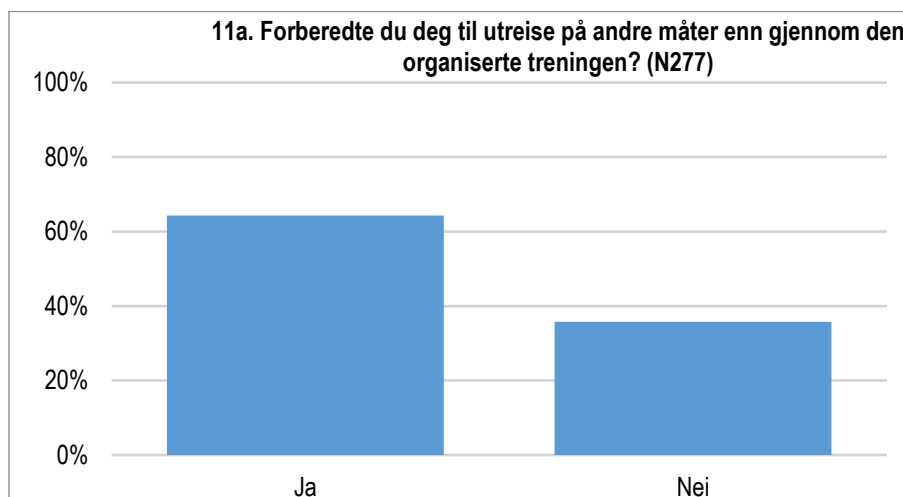
Et stort flertall av de som foreslo forbedringer, uavhengig av om de hadde krysset av negativt eller positivt, mente at denne treningen burde vart lenger, vært mer kontekstspesifikk, mer oppdatert, og gjerne avholdt sammen med Forsvaret.

Dernest ble respondentene spurt om hvilke temaer de kunne tenkt seg å ha fått (mer) informasjon om før utreise. Som det fremgår av tabellen under, ønsket mange seg mer informasjon om spesielt landspesifikk analyse, mentorering og rådgiving, arbeid gjennom tolker, interkulturell

kommunikasjon, kapasitetsbygging og lokalt eierskap, og konflikt- og risikoanalyse. Rettsikkerhet og menneskerettigheter, operasjonsadministrasjon og -støtte og antikorrupsjon blir imidlertid også nevnt av flere enn 20% av respondentene.

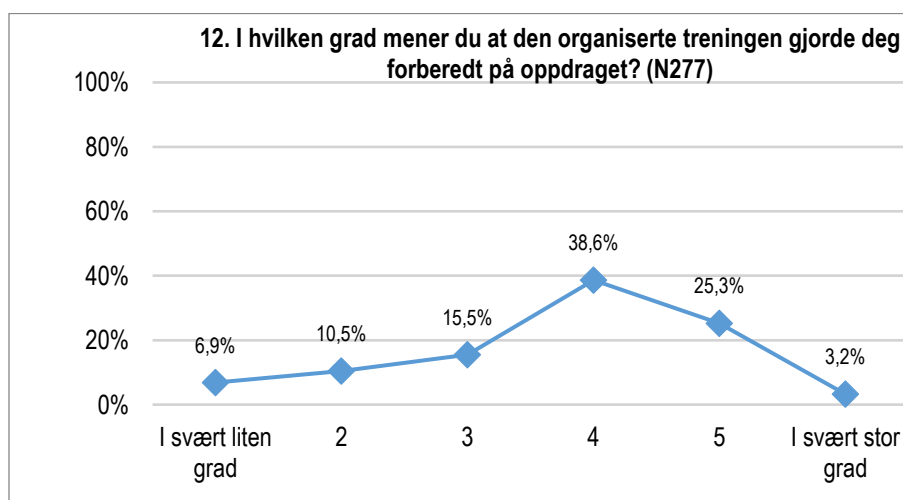


Respondentene ble spurt om de hadde forberedt seg til utreise på andre måter enn gjennom den organiserte treningen. Her svarte 64% ja og 36% nei.



De som svarte ja, ble bedt om å utdype. I hovedsak leste respondentene seg opp på landspesifikk informasjon, historie og bakgrunnen for konflikten, om FN, EU og andre relevante aktører, om mandatet osv. De opplyser også at de snakket med kolleger som hadde vært eller var i området, de forberedte seg selv og familien mentalt på oppdraget og den risikoen det innebar, de leste engelske bøker for å bli bedre i språket, de trente fysisk og på skyting, osv. Noen oppgir også at de tok kontakt med den de skulle avløse.

På spørsmål om i hvilken grad de mener at den organiserte treningen gjorde dem forberedt på oppdraget, så svarer respondentene i gjennomsnitt 3,7 på en skala fra 1-6 med 1 som «i svært liten grad» og 6 som «i svært stor grad».



### **Generelle erfaringer vedrørende rekrutteringen, treningen og forberedelsene før utreisen**

Respondentene ble bedt om å komme med innspill vedrørende rekrutteringen, treningen og forberedelsen før utreisen. Mange gir en positiv omtale av den opplæringen som ble gitt – både opplegget og innholdet.

Noen understreker at de satte pris på å delta i et forberedende kurs sammen med andre som skulle sendes til samme område, slik at kunne bli godt kjent før utreisen. Noen påpeker at de burde lært mer om konfliktreducerende tiltak. Flere mener at opplæringen burde vart lenger, minst 14 dager sier noen, mens andre hevder man bør gjøre som Forsvaret og gi seks måneders trening før utreise. Det synes som at de som har vært ute med Forsvaret, er mest kritiske til forberedelsen, opplæringen og oppfølgingen. Flere peker på at UNPOC-kurset er bra, men det er generelt og deltakerne trenger mye mer spesifikk informasjon. Det blir med andre ord etterspurt mer tilrettelagt opplæring tilpasset de rekruttertes behov, den operasjonen de skal delta i og med henblikk på det mandatet de skal bidra til oppfyllelsen av. Flere etterspør erfaringsoverføring som en del av forberedelsene, sammen med mer oppdatert informasjon om selve oppdraget; flere sier at de savnet førstehåndsinformasjon (om oppdraget, konflikten, partene), noe som kunne vært ivarettatt gjennom en eller annen form for overlapping med de som skal hjem.

Flere understreker at de mener rekrutteringen kunne vært satt bedre i system. Det refereres til bedre bakgrunnsjekk og metoder, blant annet for å sikre at personer med psykiske problemer eller rusproblemer ikke blir sendt ut. Flere oppgir at de ikke ble intervjuet, men bare hadde en uformell samtale.

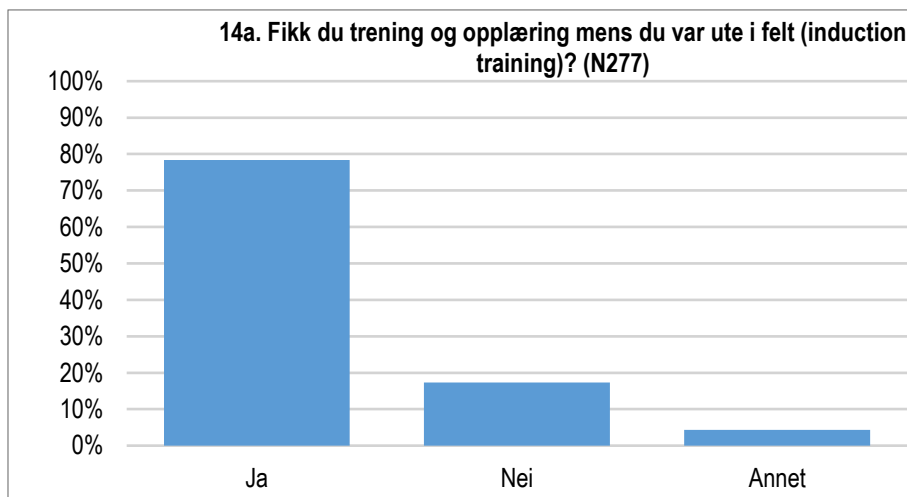
Flere uttrykker at Norge bør velge en mer strategisk tilnærming til tildelingen av stillinger ute, og at det innføres en større grad av konkurranse om høyere stillinger, slik at det kan rekrutteres spesifikt til disse.

## Ute i felt

### a) Opplæring, oppdrag, utfordringer

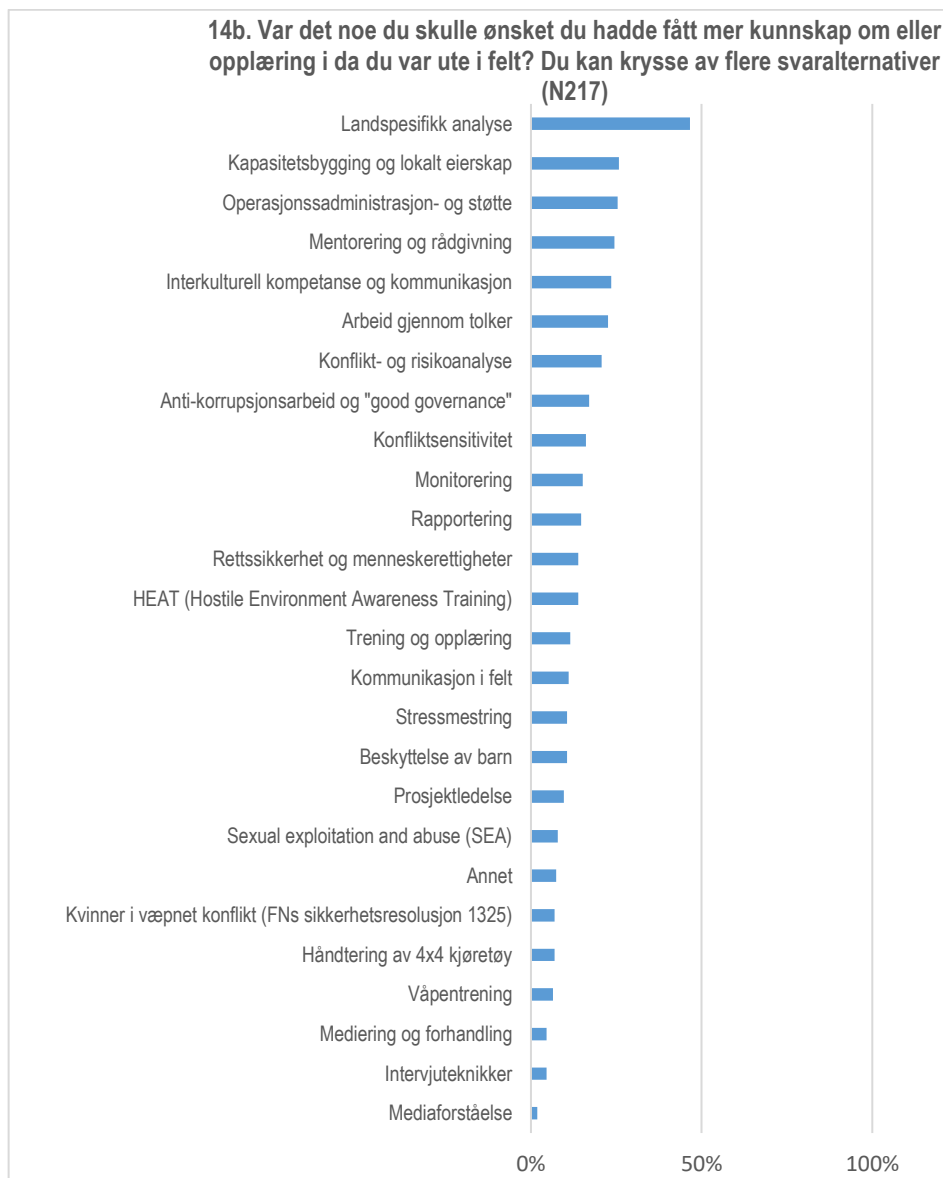
#### Trening og opplæring i felt

Hele 78% oppga at de fikk opplæring og utdanning i felt (såkalt «induction training»).



De som svarte «annet», oppga at de selv sto for opplæringen i flere tilfeller, eller de spesifiserte hvilken type opplæring de fikk.

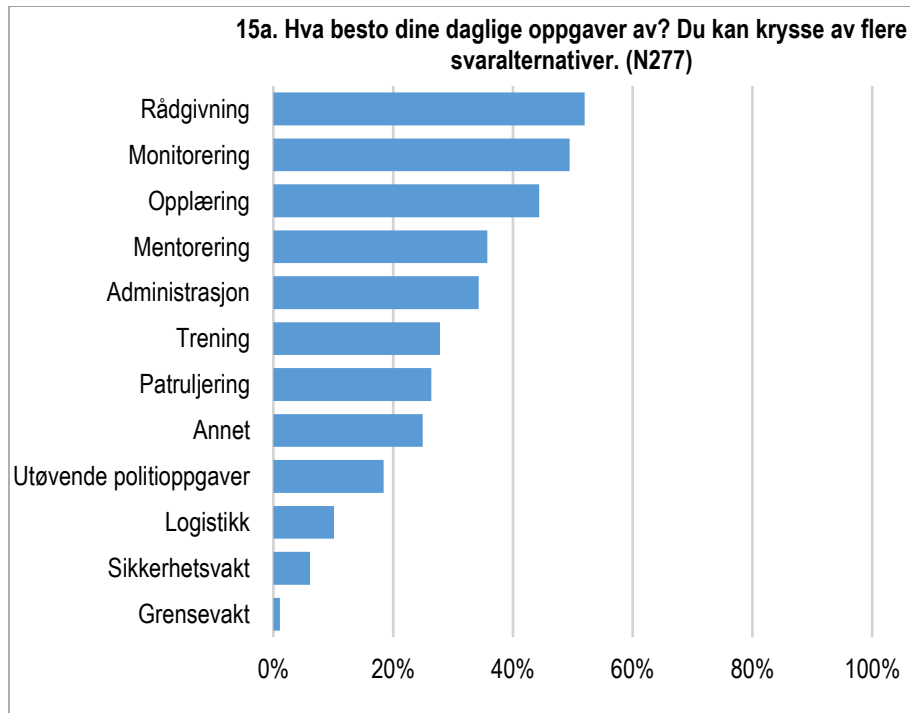
På spørsmålet om det var noe de skulle ønske de kunne fått mer trening eller opplæring i, fordelte svarene seg som følger:



Vi ser her at svært mange etterlyser mer landsesifikk analyse. Andre temaer respondentene kunne ønsket mer trening på er kapasitetsbygging og lokalt eierskap, operasjonsadministrasjon og støtte, mentorering og rådgivning, interkulturell kompetanse og kommunikasjon, og det å arbeide gjennom tolker.

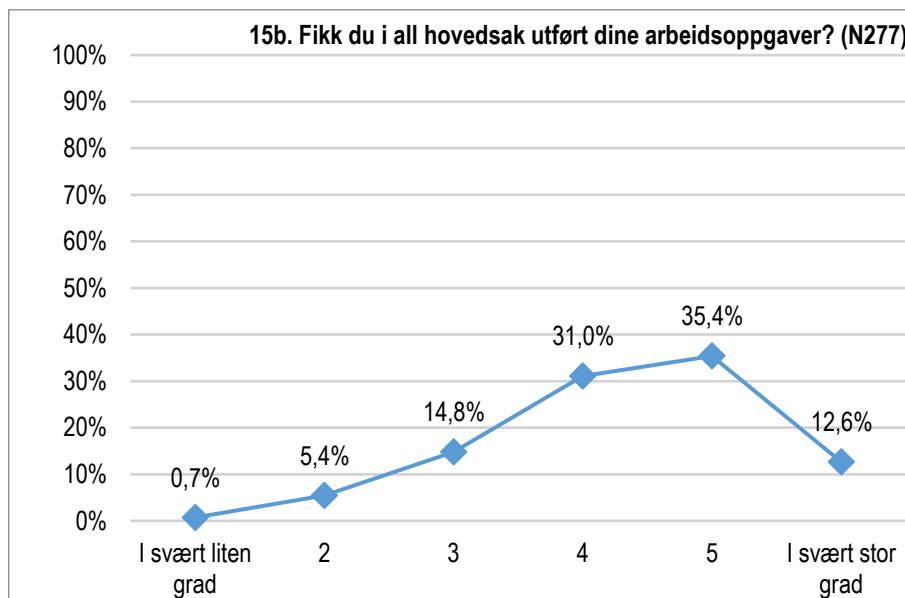
### Daglige arbeidsoppgaver

For de fleste respondentene besto de daglige oppgavene i felt av flere ulike aktiviteter, som rådgiving, tilsyn, opplæring, mentorering, administrasjon, trening, patruljering, utøvende politioppgaver, logistikk, sikkerhetsvakt og grensevakt.



Andre arbeidsoppgaver som ble nevnt var ledelse, livvakt, liaison, analyse, etterforskning, pressekontakt og informasjon.

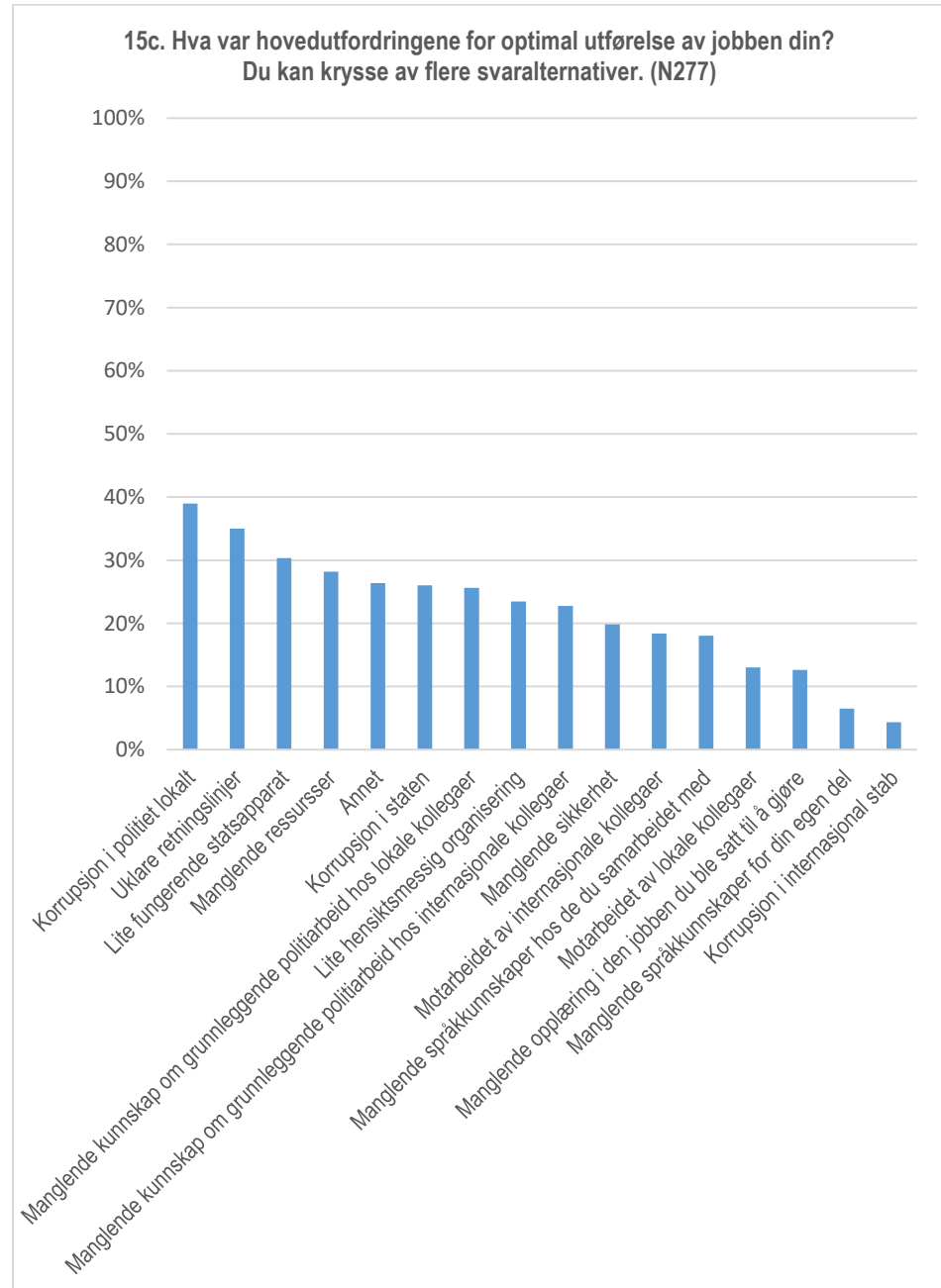
På spørsmålet om de i hovedsak fikk utført det de var satt til å gjøre, svarer flertallet bekræftende.





### Hindringer for utførelse av arbeidsoppgaver

På spørsmål om hva som var de viktigste hindringene for at de fikk utført jobben sin, fordeler svarene seg på følgende måte:



Respondentene kunne her krysse av for flere svaralternativer. Vi ser at mange mener at hovedgrunnene er korrupsjon i politiet og staten og et lite fungerende statsapparat. Vi ser også at flere nevner faktorer som det muligens er lettere å gjøre noe med, slik som uklare retningslinjer og lite hensiktsmessig organisering. At såpass mange av respondentene nevner manglende sikkerhet samt manglende opplæring i jobben de er

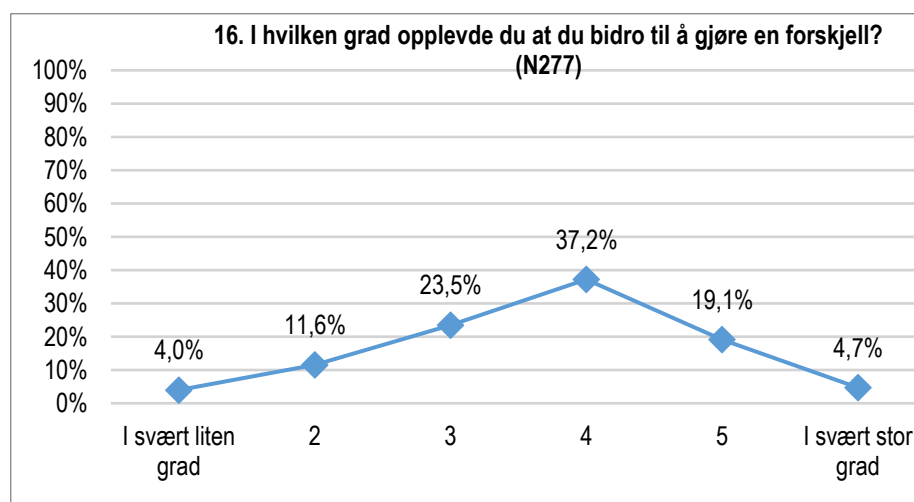
satt til å gjøre, er interessant og belyses nærmere av andre spørsmål i denne undersøkelsen.

I 73 av de innkomne svarene er det krysset av for «annet», med følgende spesifisering:

- Motstridende mål for FN og de lokale.
- Dårlig/ikke-fungerende datautstyr og nett.
- Dårlig oppfølging etter rapportering.
- Tungrodd internasjonalt byråkrati.
- Stort rapporteringskrav.
- Manglende samordning av rettskjeden.
- Manglende kunnskap om mandatet og dets muligheter.
- Lite langsiktig styring – mye ad hoc.
- Manglende strategi.
- Lite helhetlig tilnærming.
- For mye arbeid, for lite hvile.
- Manglende overlapp med forgjengeren.
- For få menneskelige ressurser.
- Etterretningsorganisasjoner med en annen agenda enn den som ble kommunisert, noe som skapte frustrasjon og potensielt farlige situasjoner.

### Opplevelse av å gjøre en forskjell

På spørsmålet om hvorvidt de opplevde at de bidro til å gjøre en forskjell så ser vi at et knapt flertall svarer i positiv retning (i gjennomsnitt 3,7):



### Råd for forbedring

De ble også spurt om de hadde noen råd for hvordan deres egen og andres innsats kunne bli gjort mer effektiv. Hele 135 ga utdypende kommentarer i fritekst. Et oppsummert utvalg:

- Strengere krav til språkkunnskaper og grunnleggende politikompetanse.
- Større grad av kunnskapsoverføring fra kolleger som har vært i området tidligere gjennom rotasjon (noen peker på viktigheten av dette nasjonalt før utreise, andre påpeker at dette bør skje ute i felt, særlig for de mest sentrale posisjoner).
- Mer kontinuitet: Lengre sekonderingsperioder.
- Få rett kompetanse på rett sted (bedre selekteringsprosess nasjonalt men også internasjonalt – ute i felt er det mye korrupsjon i forbindelse med tildeling av stillinger, hvor gode ressurser ikke blir brukt), øremerkede arbeidsoppgaver/stillinger i oppdraget før utreise, rekruttering av mannskap med spesialkompetanse.
- Gi klarere strategiske føringer: bedre forståelse for målet og veien dit, klargjøring av mål, metoder, forventninger og muligheter (i lys av mandatet og ressurser), løpende avklaring angående ansvars- og oppgavefordeling med samarbeidspartnere.
- Mer koordinering og en helhetlig og langsiktig tilnærming til det internasjonale samarbeidet.
- Mer lokalt eierskap: sterkere forankring hos partene. Store internasjonale byråkratier skaper fremmedgjøring som er til hinder for lokalt engasjement. Bør utarbeide prosjekter og programmer med deltagelse fra lokale institusjoner og/eller politiske myndigheter.
- Effektivisering av det multilaterale bidraget (færre, men mer kompetente folk), mer resultatorientert ledelse, enklere/raskere administrasjon for finansiering av mindre prosjekter, mer bruk av spesialiserte politilag, jf. den norske modellen. Mindre grad av nasjonale hensyn – større grad av helhetlig tilnærming.
- I større grad kunne sette makt bak kravene.
- Endre rapporteringsrutiner: mye av dagens rapporteringssystem handler om å få oppdraget til å fremstå som vellykket, andre påpeker at rapporteringen er knyttet til kvantitative målparametre som tar lite hensyn til kvalitet, sanntidsvurdering av kost/nytte; mål og resultatstyring som ofte handler om byråkrati, og i liten grad faktisk bidrar til å bygge politikapasitet.
- Ikke ha for høye forventninger om hva det er mulig å utrette.
- Mer fokus på de overordnede problemene, som for eksempel bekjempelse av korrupsjon, før man søker å bygge opp en velfungerende polititjeneste.

- Mer opplæring av nasjonalt personnell i ivaretagelse av materiell, bygninger og kjøretøyer for å sikre at dette ikke går tapt når det internasjonale bidraget drar.
- Mer spesifikke ansvarsområder.
- Ikke fordele en type rådgivningsoppgave mellom nasjoner med svært ulik kultur.
- Bedre tilpasset opplæring av lokale deltakere (for eksempel er instruksjonen ofte ikke tilpasset et samfunn med stor analfabetisme).
- Mer fokus på sikkerhet.

Interessant nok er det få som peker på at de ønsker flere ressurser; fokuset ligger snarere på større råderett over ressursene.

Flere peker også på at mange av de som deltar i operasjonen har selv så lav kompetanse og ressurser at de ikke blir bidragsyttere til oppdraget. Andre mener at det bør være færre nasjonaliteter tilstede for å oppnå bedre samarbeid. I dette ligger det en balansegang mellom det å fokusere på ren effektivitet og måloppnåelse på den ene siden, og den mer normative, ofte uutalte nytten slike operasjoner har for kapasitetsbygging på tvers av de bidragsytende nasjonene.

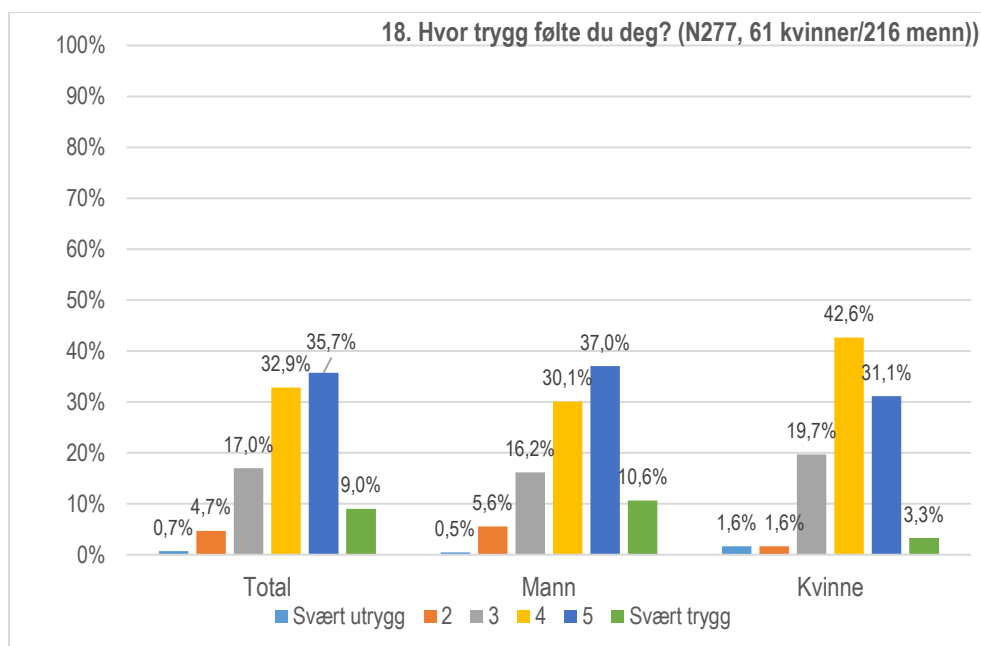
Mens de fleste kom med generelle råd, var det noen som hadde spesifikke råd: De pekte på at Norge i større grad burde få inn sine folk i de stillingene hvor man kan bidra i større grad. Andre understreket at man burde ha grundigere rekrutteringsprosesser som involverer psykolog og personlighetstesting.

Flere peker på at hovedufordringene er knyttet til forhold utenfor politiets kontroll, for eksempel at det er vanskelig å faktisk gjøre en forskjell når man arbeider i et gjennomkorrupt system eller der hvor det er et høyt konfliktnivå mellom ulike lokale grupperinger.

## b) Trygghet og våpen

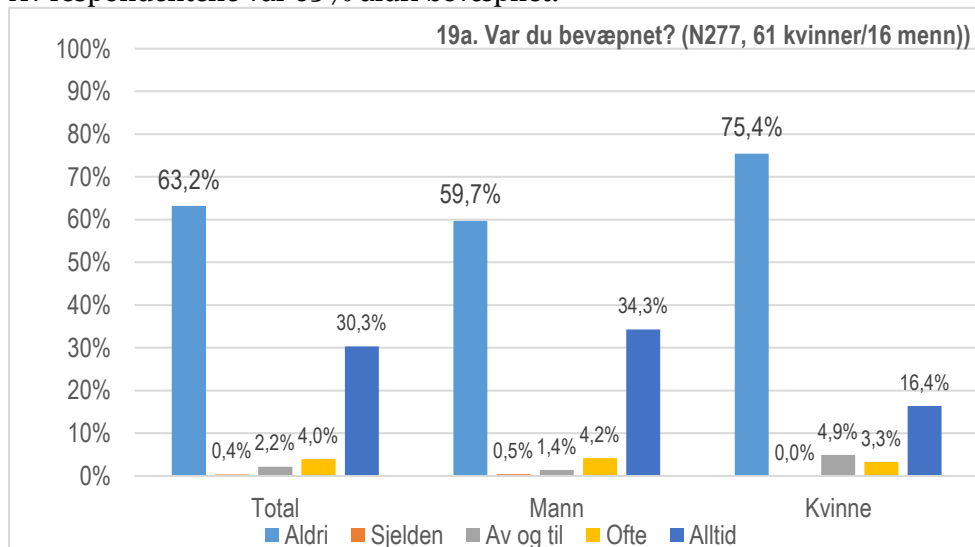
### Følelse av trygghet

På spørsmål om hvor trygge de følte seg, svarer et flertall av respondentene at de opplevde en viss grad av trygghet. Hele 23% krysset imidlertid av i den negative delen av skalaen. Dersom vi krysstabulerer følelse av trygghet med kjønn så ser vi at vektningen for kvinner er noe mer utrygg enn vektningen for menn.



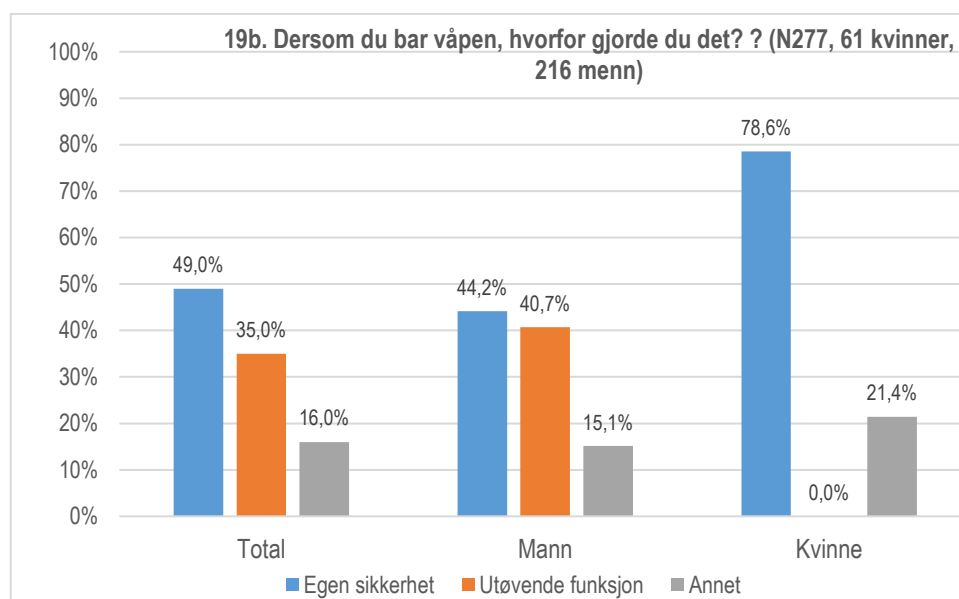
### Bevæpning

Av respondentene var 63% aldri bevæpnet:



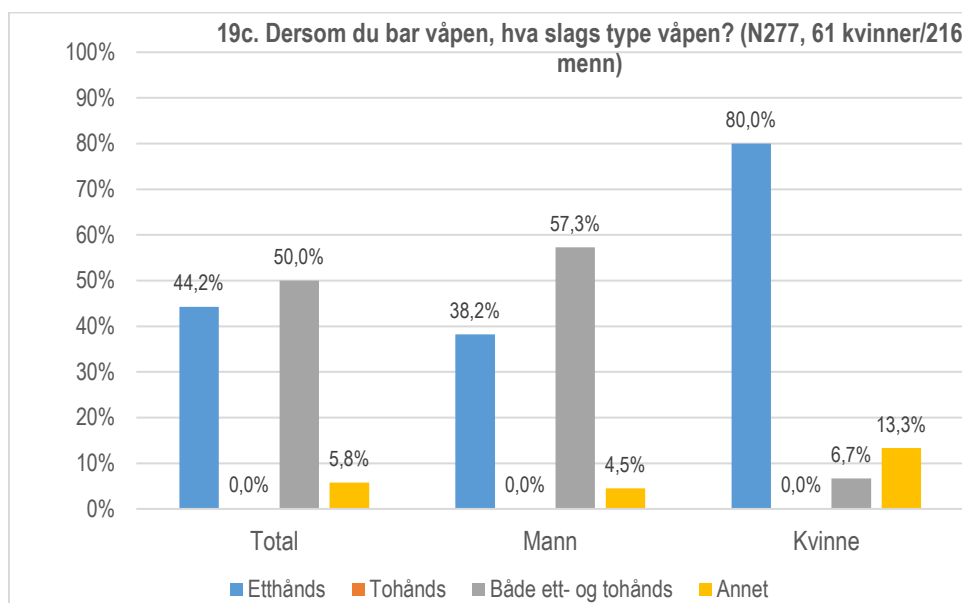
Her ser vi også en forskjell dersom vi krysstabulerer med kjønn: 75% av kvinnene var aldri bevæpnet sammenlignet med 60% av mennene.

De som bar våpen, ble spurt om hvorfor de gjorde det. Vi ser under at 49% gjorde dette av hensyn til sin egen sikkerhet, mens 35% var bevæpnet i sin utøvende funksjon. Også her fremkommer en forskjell om vi krysstabulerer med kjønn: Mens 79% av kvinnene bar våpen for egen sikkerhet er tilsvarende tall for menn 44%. Ingen av kvinnene bar våpen som del av utøvende funksjon mens 41% av mennene gjorde det.



De som her krysset av for «annet», oppgir grunner som egen og kollegaers sikkerhet, våpentrening, livvaktjeneste, og både egen sikkerhet og utøvende oppgaver.

Vi spurte også om hvilken type våpen respondentene eventuelt hadde benyttet, og 44% hadde kun etthåndsvåpen mens 50% hadde både ett- og tohånds våpentyper. Også her ser vi en forskjell på kjønn: 80% av kvinnene som bar våpen hadde tohåndsvåpen mens tilsvarende tall for menn var 38%. 7% av kvinnene bar både ett- og tohåndsvåpen mens tallet for menn var 57%.

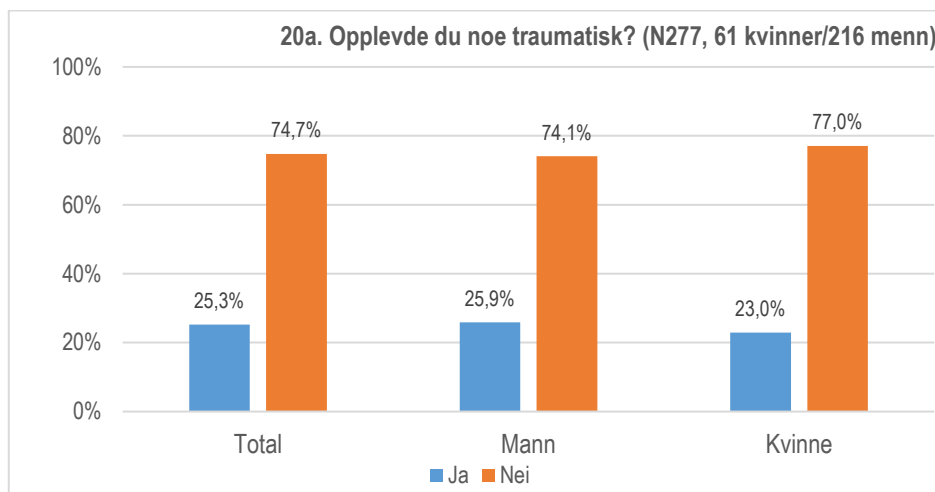


De som svarer «annet», oppgir pepperspray og batong.

Respondentene ble spurt om de ønsket å legge til noe når det gjaldt bruk av våpen, og hele 63 ga utdypende svar. Flere gir uttrykk for at de satte pris på at operasjonen de var ute i, hadde ubevæpnet politi, og dermed ikke fremsto som et legitimt mål. Andre uttrykker frustrasjon over at de fleste andre var bevæpnet, noe som førte til at de selv ble utelukket fra å være med ut i felt. Flere uttrykker at de gjerne skulle hatt våpen til selvforsvar. Noen oppgir at de var utstyrt med etthåndsvåpen, men gjerne skulle hatt tohåndsvåpen, for dermed å kunne beskytte seg mot motstandere som var utstyrt med kraftigere våpen. Atter andre mener våpenoppsettet var bra slik det var. Flere påpeker at de som selekteres, må ha våpentrening, og at det bør gjennomføres trening jevnlig med våpen ute i felt, gjerne sammen med Forsvaret.

## Traumatiske hendelser

Vi spurte respondentene om de hadde opplevd noe traumatisk, og 75% svarte ja, de resterende 25% svarte nei. Krysstabulert med kjønn ser vi at det er svært liten forskjell mellom kvinner og menn.



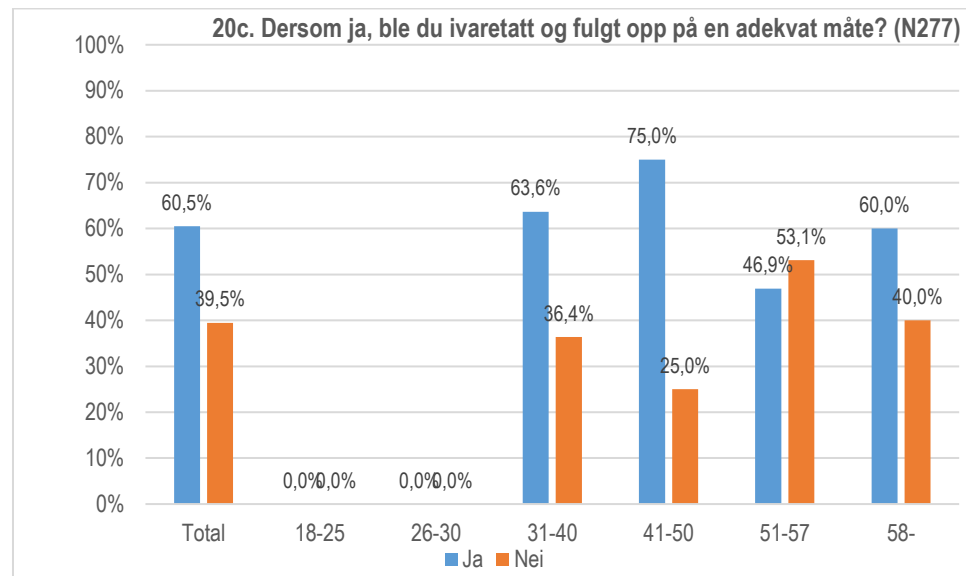
De som svarte ja, ble bedt om å utdype, noe 76 respondenter gjorde.<sup>16</sup> Det som nevnes er dramatiske bilulykker og andre stygge ulykker, å være vitne til at mennesker blir drept, dødsfall blant kolleger, massegraver, bombeeksplosjoner, å bli angrepet eller skutt mot (håndgranater, våpen), selvmordsangrep og trussel om dette, å bli truet med våpen, kidnapping, granatnedslag og flybombing, å være innestengt over lengre tid, frykt for upålitelige samarbeidspartnere, voldelige angrep på gata, krigsutbrudd og evakuering, ekstrem nød og sult (særlig blant barn), møte med krigsofre som hadde mistet alt, det å bli «skygget», trussel om å få sin bolig angrepet av mobb, sykdom, ran, å kjøre over veibomber som ikke gikk av, bli angrepet i et bakholt, «mob violence»-episoder, å måtte skyte mot mennesker, avmakt, totalbelastning som over tid opplevdes som traumatisk, høy grad av interne konflikter, og bevæpnede opprørere som var ruset.

---

<sup>16</sup> Det bør nevnes her at flere påpeker, med rette, at ordet traumatisk er et «stort» ord. Om ordet «dramatisk» hadde vært brukt i stedet, hadde trolig flere svart at de hadde hatt slike opplevelser. En kilde til feilmåling er at noen kanskje opplevde noe dramatisk, men «oppgraderer» opplevelsen til traumatisk for å svare mest mulig fyldig.



De som svarte ja på om de opplevde noe traumatisk, ble også spurt om de ble ivaretatt og fulgt opp på en adekvat måte. På dette svarer 61% ja og 39% nei. Krysstabulert med alder så ser vi noe variasjon, uten noe klart mønster.



Også her ble respondentene bedt om å utdype svaret ut fra hvordan de ble ivaretatt. De som har svart positivt, utdyper i hovedsak at de følte seg godt ivaretatt ute og hjemme, både av POD og av norske og internasjonale kolleger. Flere skriver at de har et stående tilbud om å ta kontakt med POD ved behov.

De som svarer negativt, oppgir å ikke ha fått noen oppfølging, fordi hendelsene ble oppfattet som «vanlige» eller noe man burde forvente. Flere uttrykker at de gjerne skulle hatt en tettere oppfølging ute i felt og/eller ved hjemkomst.

Flere peker på at i tillegg til den samlingen som holdes etter hjemkomsten burde deltakerne også følges opp etter en viss tid. Flere som ikke selv opplevde enkelthendelser som ble oppfattet som traumatiske, oppgir likevel at det føltes krevende å leve under et høyt trussel- og spenningsnivå over lengre tid.

### **Generelt om sikkerheten ute i felt**

Respondentene hadde også en mulighet til å kommentere mer generelt rundt denne tematikken, noe 103 av dem valgte å gjøre.

Først og fremst kommer det frem mange gode vurderinger av hva det innebærer å reise ut i internasjonal polititjeneste. Flere reflekterer over hvordan ulike kulturer har ulike rutiner og forståelser av sikkerhet og håndtering av trusler, noe som det kan være krevende å forholde seg til. Videre er det flere som understreker de utfordringene som er knyttet til FNs byråkrati og sikkerhetssystem, for eksempel at det gis lite informasjon om problemer som er viktige for den enkeltes sikkerhet, mens det brukes mye energi på ubetydelige småkriminelle handlinger, slik som innbrudd i FN-kjøretøyer.

Kombinasjonen av ulike sikkerhetskulturer og et ineffektivt/ikke-fungerende sikkerhetssystem i oppdraget oppgis som forklaringer på at det er liten tillit til andre når det gjelder ivaretagelse av egen sikkerhet, og at man derfor etablerer sine egne særskilte rutiner dersom det skal utføres oppgaver som blir vurdert å være særlig risikofylte.

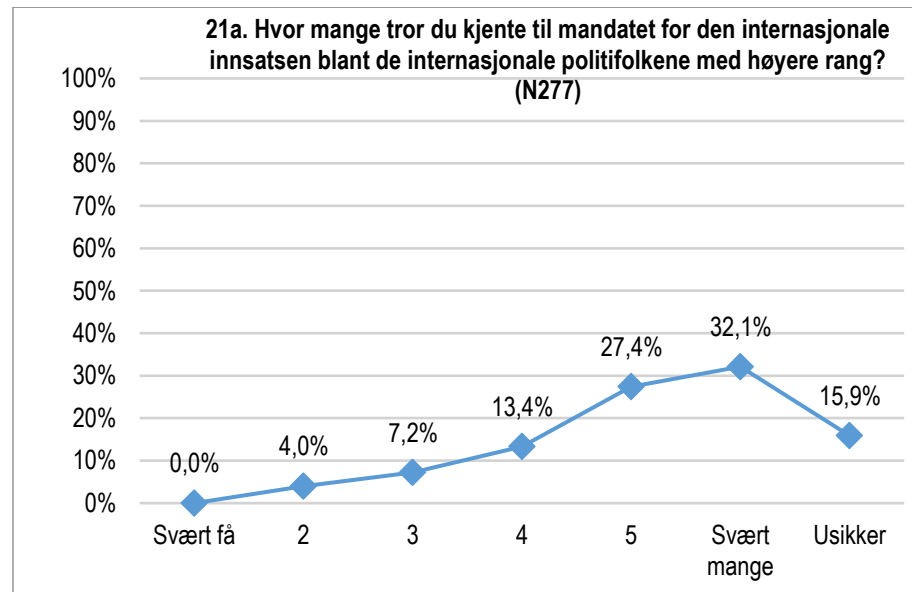
Det blir også påpekt at det er en utfordring å arbeide sammen med sivile som er altfor dårlig forberedt når det gjelder sikkerhet, hva som venter dem, og ikke minst hva som forventes av dem. Dette gjelder for eksempel norske sivile som sendes ut av Flyktningshjelpen/NORDEM og lokale tolker. Én uttrykker følgende: «Sikkerhet er sjelden en objektiv størrelse. Vi har ulike forutsetninger for å håndtere trusler og ivareta sikkerhet.» De som sender ut personell i internasjonale oppdrag bør etablere forståelse for dette.

Flere uttrykker at sikkerheten var svært dårlig ivaretatt. Noen understreker at de likevel følte seg trygge, fordi de var i geografisk nærhet til militære styrker. Andre påpeker at sikkerheten generelt er god, og at det i mange tilfeller er så mye fokus på sikkerhet i felt at det hindrer en optimal utførelse av oppdraget.

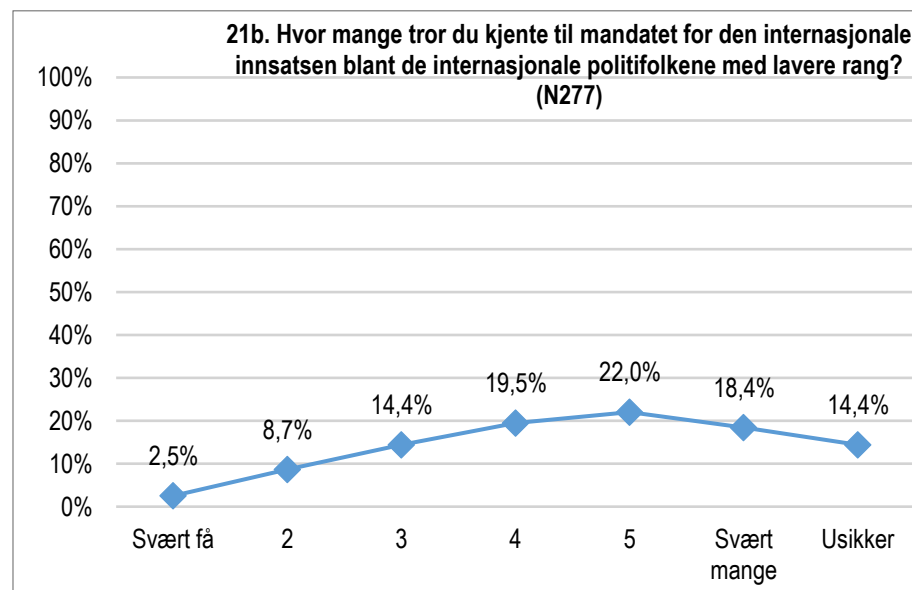
### c) Kontekst

#### Kjennskap til mandatet for operasjonen

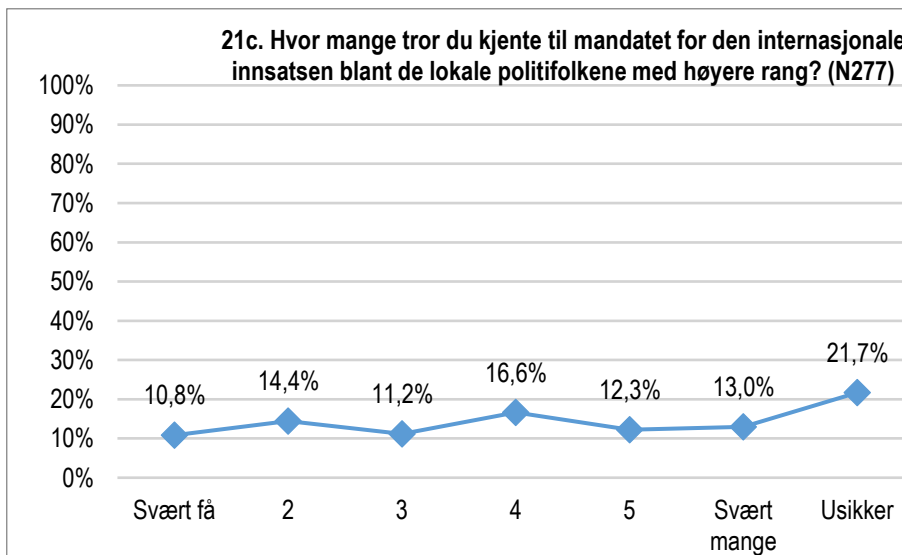
Respondentene ble spurt om hvor mange blant de internasjonale politifolkene med høyere rang man tror kjente til mandatet for den internasjonale innsatsen. Her svares det i gjennomsnitt 4,9 fra svært få til svært mange, noe som betyr at et flertall mener at mange hadde slik kjennskap.



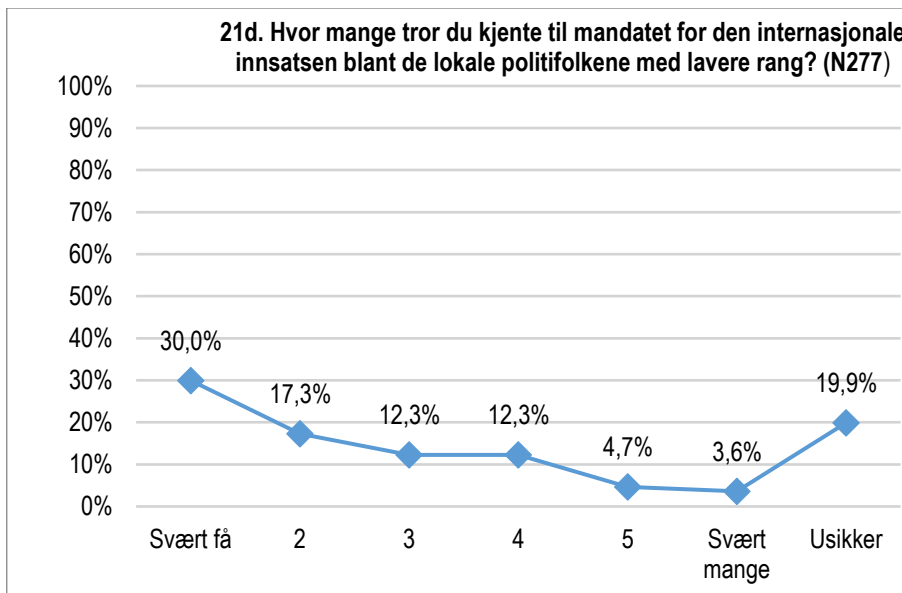
På spørsmålet om hvor mange blant de internasjonale politifolkene med lavere rang man tror kjente til mandatet, er gjennomsnittet noe lavere, på 4,2.



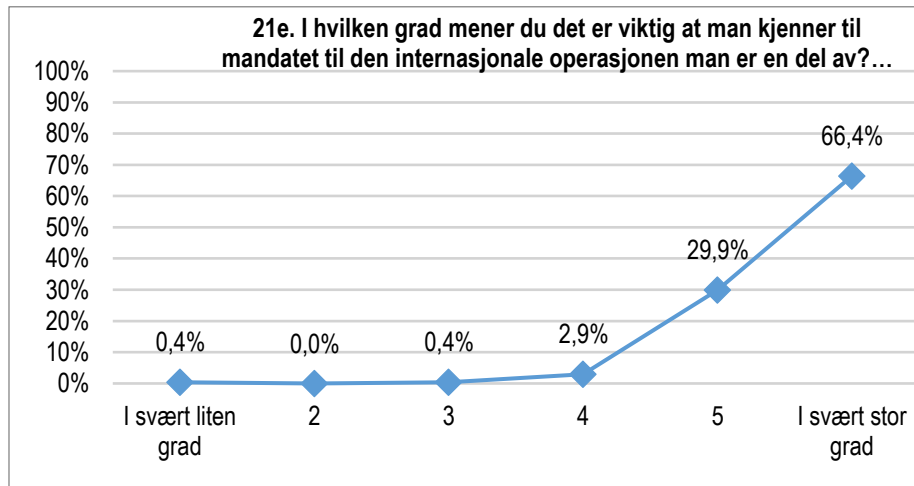
På spørsmålet om hvor mange av de lokale politifolkene av høyere rang respondentene tror kjente til mandatet, ligger gjennomsnittet av svarene på 3,6.



Og til sist, på spørsmålet om hvor mange blant lokale politifolk med lavere rang respondenten tror kjente til mandatet, utgjør gjennomsnittet av svarene 2,4.

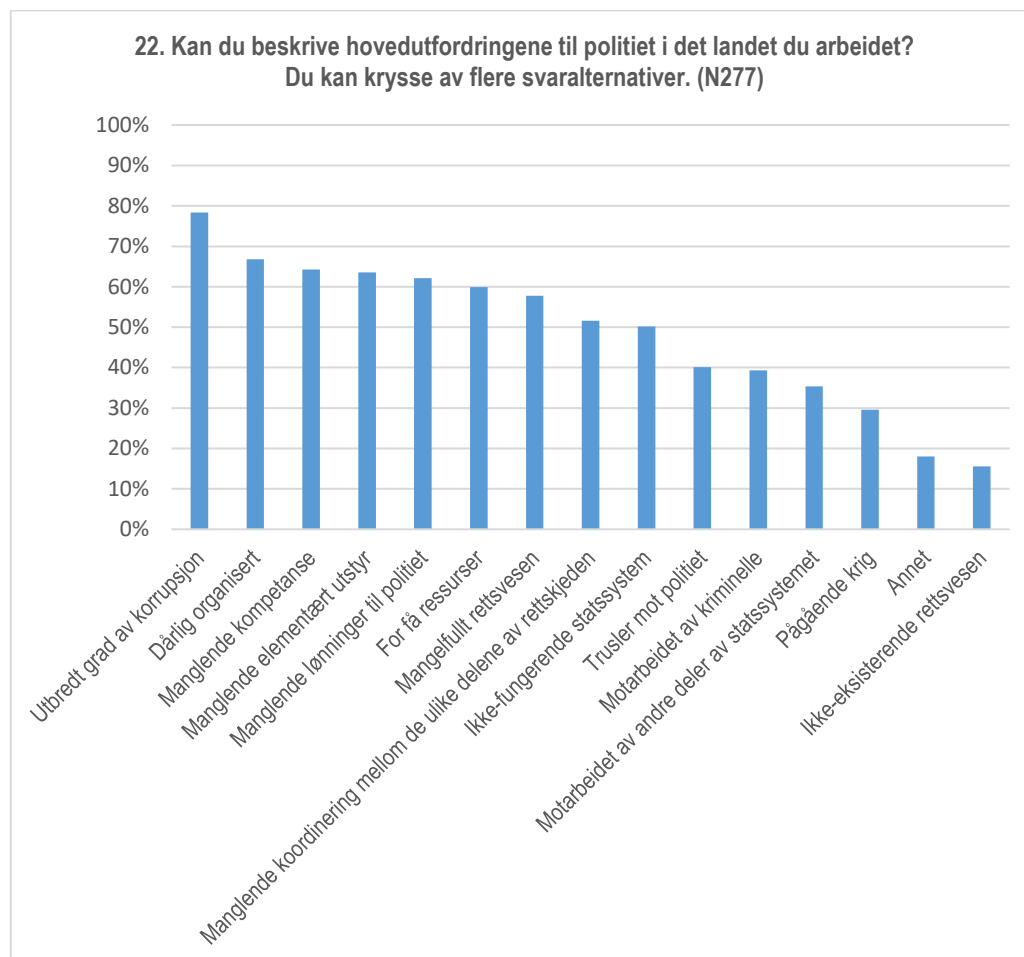


Vi spurte også om hvorvidt respondentene mener det er viktig å kjenne til mandatet for den internasjonale operasjonen de selv er en del av. Her svarer et stort flertall at de mener det er svært viktig (5,6 i gjennomsnitt).



### Hovedutfordringer for politiet lokalt

Respondentene ble bedt om å beskrive de hovedutfordringene politiet i det landet de arbeidet sto overfor. Også her kunne det krysses av for flere alternativer.

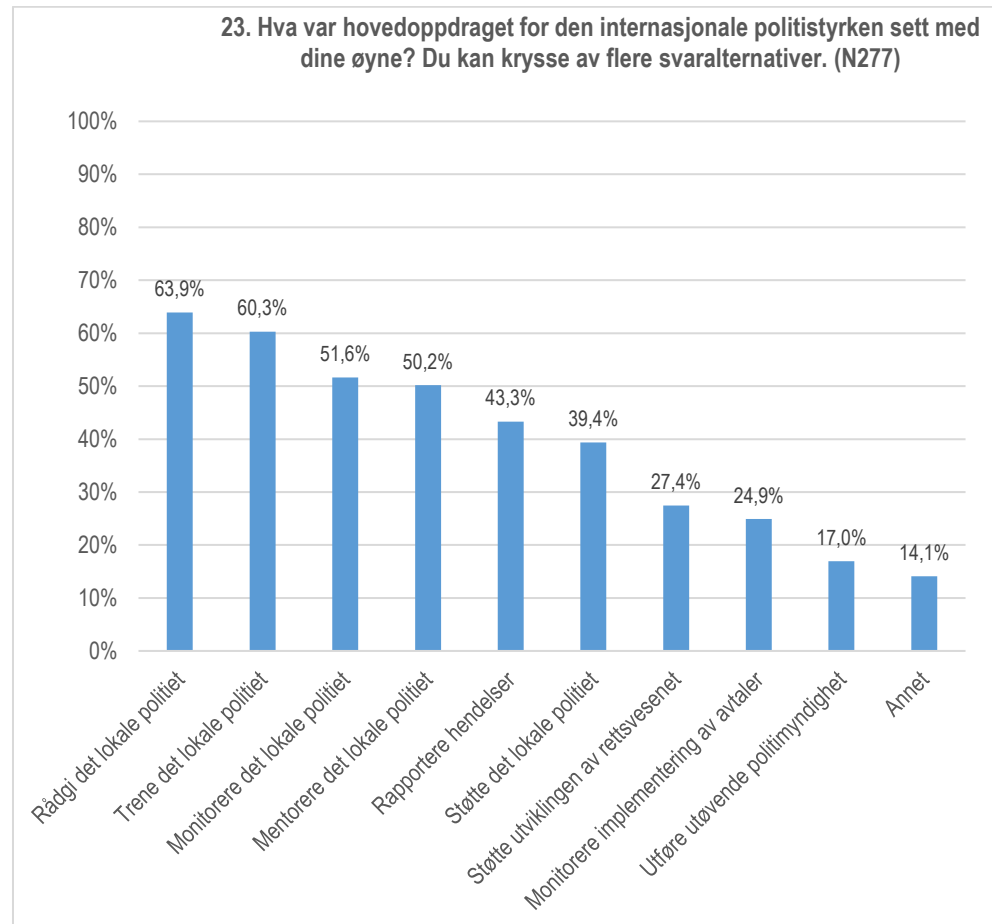


Vi ser at de fleste av disse utfordringene er sektorovergrepene, som for eksempel utbredt korrupsjon, manglende kompetanse og pågående krig.

De som spesifiserer under «annet», nevner ting som høyt konfliktnivå, lav status for politiyirket, at det er farlig å utøve politiyirket, terrorangrep, manglende utbetaling av lønn til politiet, dårlig ledelse, manglende tillit mellom lokalt og internasjonalt politi, kriminelle nettverk, gjennomkorrumpert statssystem, konkurrerende internasjonale aktører, manglende motivasjon, manglende rolleforståelse, dårlige rammebetingelser (infrastruktur, fattigdom, sykdom), analfabetisme, ikke-eksisterende rettsvesen for en gruppe av befolkningen, det at politiet utøver militære oppgaver og har liten tillit blant befolkningen.

### Oppdraget for det internasjonale politibidraget

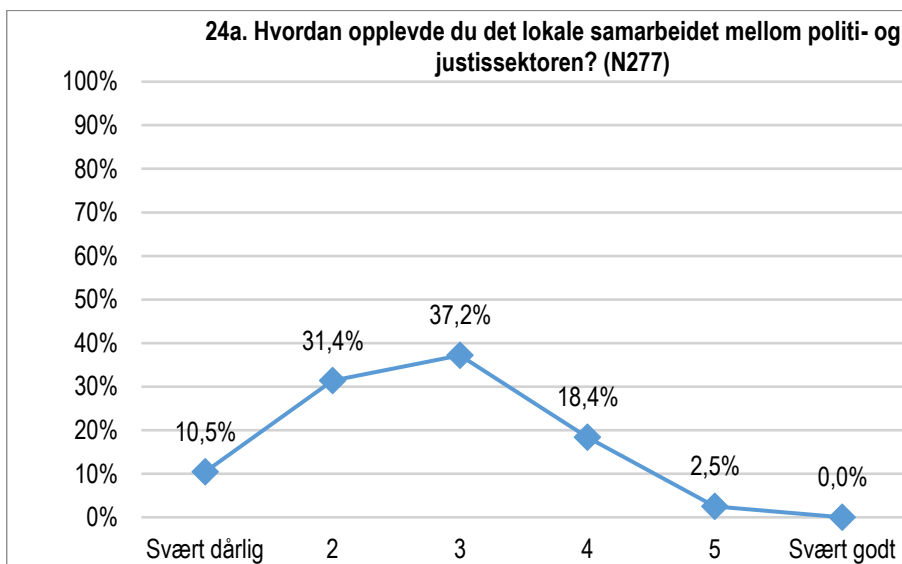
På spørsmålet om hva respondentene anså som hovedoppdraget for det internasjonale politibidraget, fordelte svarene seg på følgende måte:



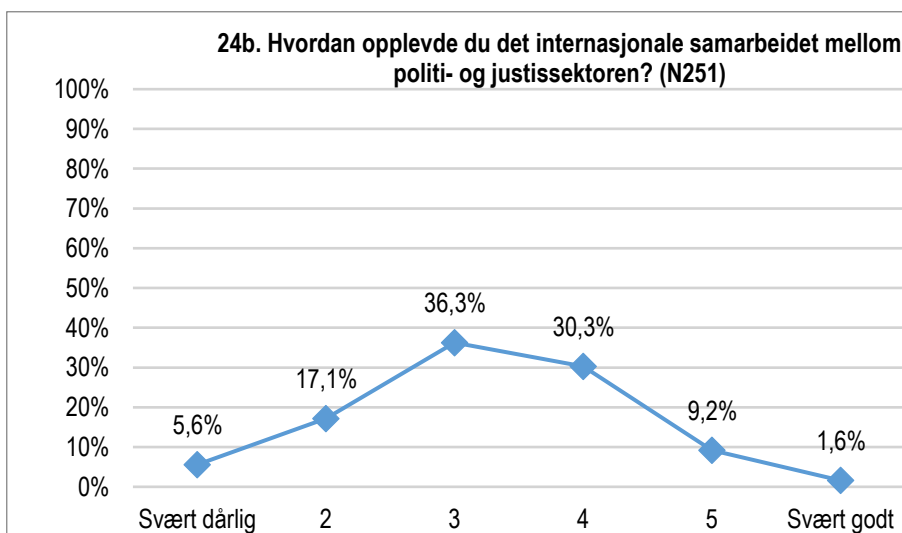
Det å lære opp, gi råd, ha tilsyn med og være mentorer for det lokale politiet er det de fleste har krysset av for (det var mulig å krysse av flere alternativer). De som krysset for «annet», oppgir hovedsakelig at oppdraget handlet om å beskytte den sivile befolkningen og utvikle kapasitet (på individ- og institusjonsnivå).

### Samarbeid mellom politi- og justissektoren

Vi spurte hvordan man opplevde det lokale samarbeidet mellom politiet og justissektoren. Her ligger hovedvekten av svarene i den nedre delen av skalaen, mot svært dårlig, med et gjennomsnitt på 2,7.



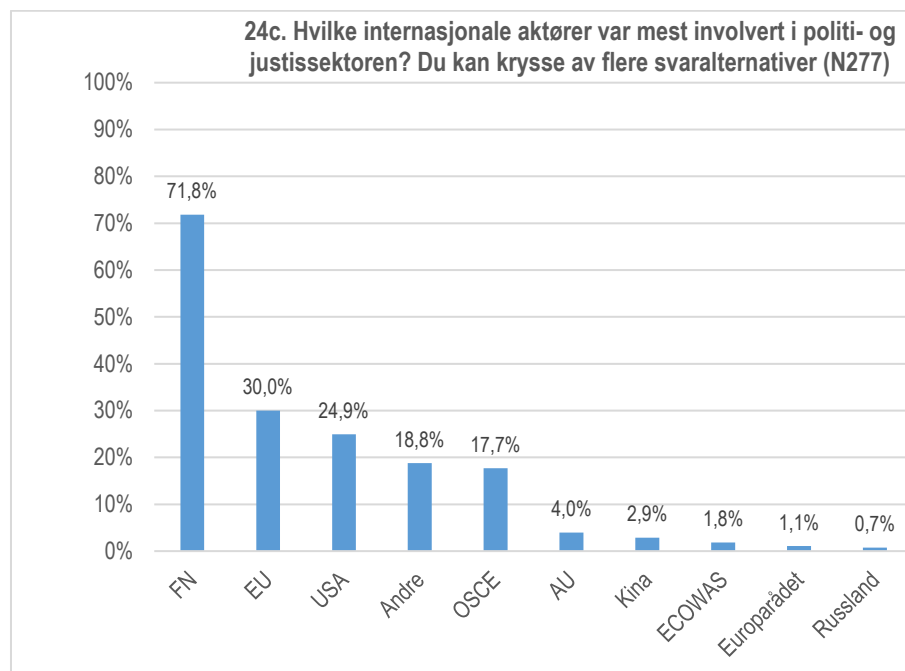
På spørsmålet om hvordan man opplevde det internasjonale samarbeidet mellom politi- og justissektoren fordeler svarene seg med et gjennomsnitt på 3,3.





### Internasjonale aktører involvert

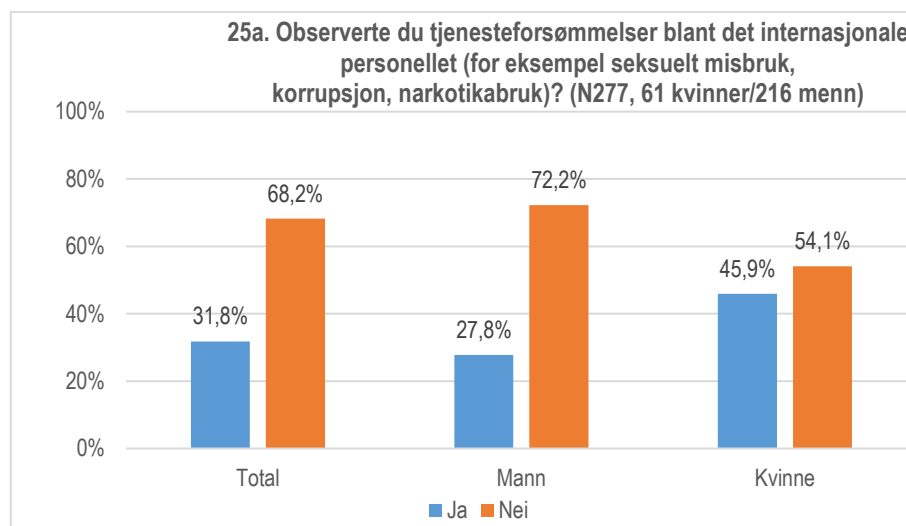
På spørsmålet om hvilke andre internasjonale aktører som var involvert, fordelte svarene seg på følgende måte:



De som har krysset av for «andre», oppgir hovedsakelig NATO og bilaterale aktører.

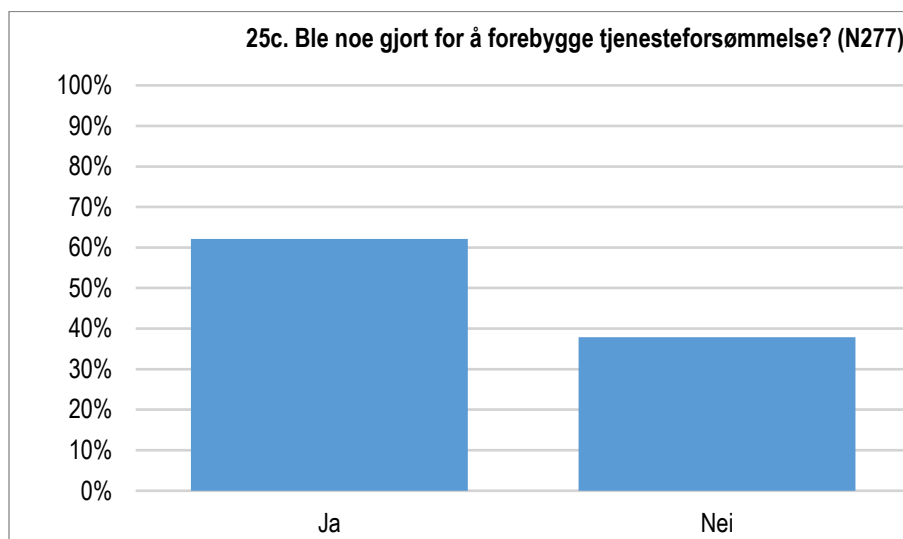
## Tjenesteforsømmelse

Respondentene ble også spurt om de hadde observert tjenesteforsømmelser, slik som seksuelle overgrep, korrupsjon og narkotikabruk. Som vi ser under, svarer hele 32% bekreftende på dette. Her ser vi også at det er flere kvinner enn menn som oppgir å ha observert tjenesteforsømmelser, henholdsvis 46% og 28%.



De som svarte ja, ble bedt om å utdype. Svarene kretser rundt temaene seksuelt misbruk, korrupsjon, alkoholmisbruk, narkotikamisbruk og kjøring i ruspåvirket tilstand. Totalt 90 narrative utdypninger ble gitt. Det som er nevnt hyppigst, hele 49 ganger, er seksuelt misbruk. Svarene varierer fra etablering og drift av bordeller, voldtekt, seksuell trakassering (rettet mot både lokale og internasjonalt ansatte kolleger) og seksuelt misbruk av lokale personer, til intime forhold med lokale innbyggere. Flere beskriver dette siste som svært utbredt. En skriver at blant personell fra afrikanske land var det slik at «tilnærmet alle hadde en 'mission wife'».

Videre ble det spurt om noe ble gjort for å forebygge tjenesteforsømmelser. Svarene er relativt nedslående: hele 38% svarer nei.



Også her ble respondentene spurt om å utdype, noe 169 gjør. Disse beskrivelsene er ganske samstemmige. Mye preventivt arbeid gjøres i form av briefing, kursing og informasjon om regelverk. Samtidig skriver flere at selv om det finnes mye informasjon om dette, fører overtredelser i liten grad til sanksjoner. Flere sier at hjemsendelse i hovedsak fremstår som en trussel, snarere enn et faktisk brukt sanksjonsmiddel. Noen få sier at rapportering førte til hjemsendelse, men at det i hovedsak var varsleren selv som ble gjenstand for negativ oppmerksomhet.

### Generelle refleksjoner rundt den internasjonale operasjonen

Til sist i denne delen fikk respondentene en mulighet til å utdype mer generelt om situasjonen på bakken og konteksten rundt operasjonen de var i, og 66 respondenter la inn kommentarer. Dels er dette personlige refleksjoner og erfaringer, dels er det svært operasjonsspesifikke betraktninger. For å sikre anonymitet gjengis her bare de generelle lærdommene:

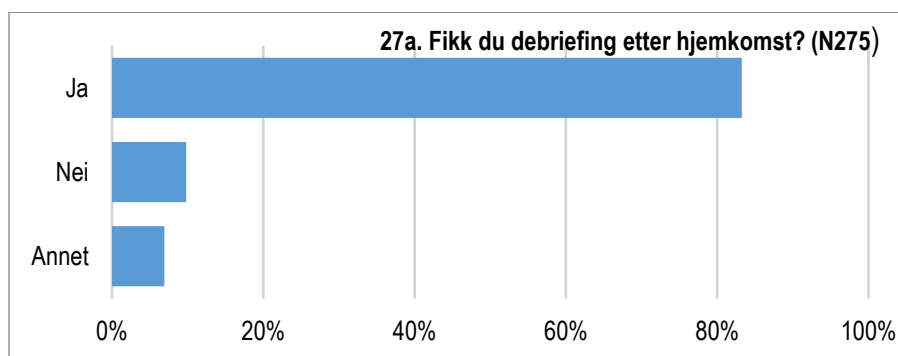
- Hovedproblemene med den norske og internasjonale innsatsen var:
  - mangel på langsiktighet,
  - mangel på adekvate prosedyrer for overtakelse av posisjoner/stillinger,
  - mangel på en felles plan forankret hos lokale myndigheter.
- Pågående krig og konflikt gjorde oppdraget svært vanskelig.

- Stor frustrasjon hos det lokale politiet som var henvist til å få råd, bli monitorert og undervist av internasjonale kolleger med langt lavere kunnskapsnivå og etisk standard enn det lokale politiet selv.
- For mye fokus på kvantitet som overskygger fokus på kvalitet.
- For lite fokus på lokalt eierskap.
- De store multilaterale organisasjonene (FN, EU, osv.) er for dårlig organisert og for byråkratiske.
- For liten helhetlig tilnærming til rettskjeden: for at politiet skal videreutvikles må man se på samspillet i hele rettskjeden.

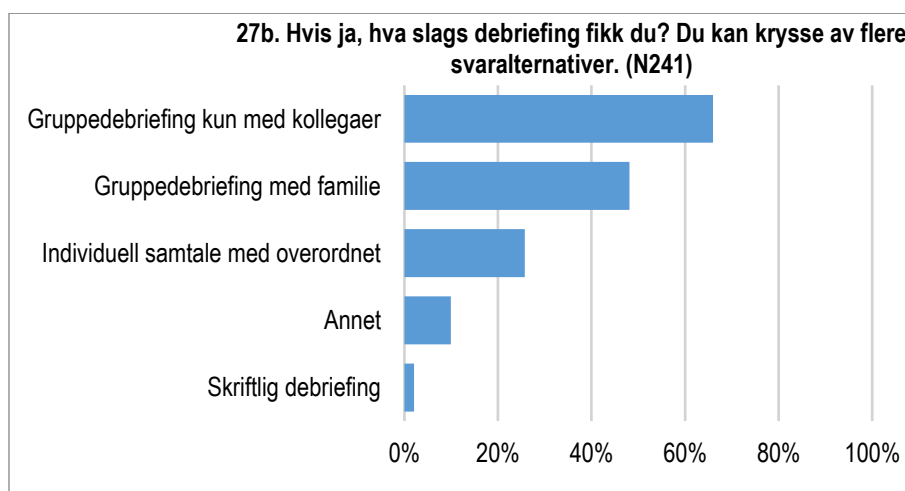
## Hjemkomst

### Debrief

Respondentene ble spurt om de hadde gjennomført en debriefing etter hjemkomst. På dette svarte 83% positivt, 10% negativt og 8% «annet». De sistnevnte utdyper dette med at de fikk tilbud om det, men av ulike årsaker ikke deltok, eller at de deltok på en hjemkomstsamling, men uten at de opplevde det som en egentlig debriefing. Noen hadde et møte med POD, men ingenting på sin lokale arbeidsplass.



De som svarte ja, ble bedt om å utdype hva slags debriefing de fikk (det var mulig å krysse av for flere alternativer). Vi ser under at de fleste hadde gruppedebriefing sammen med kollegaer. Om vi ser på de absolutte tallene, så dette 159 personer. 116 personer oppgir å ha hatt gruppedebriefing med familien, mens 62 hadde en individuell samtale med en overordnet. Fem av respondentene gjennomførte en skriftlig debriefing. De som har krysset av for «annet», nevner samtale med psykolog/psykiater/lege og en sammenkomst på Holmenkollen Hotell, noe de anså mer som et seminar enn en debriefing.



Respondentene ble bedt om å gi anbefalinger til forbedring av oppfølgingen etter hjemkomst. Nesten 40% gir utdypende kommentarer. Svarene kan grupperes i de følgende anbefalingene:

- Individuell debriefing i tillegg til gruppedebriefing.<sup>17</sup>
- Individuell debriefing bør gjennomføres av personell utenfor politiet, fortrinnsvis helsepersonell.
- Debriefingen bør arrangeres umiddelbart etter hjemkomst, og igjen etter seks måneder, ved behov også etter ett år.
- Vurdere å arrangere debriefingen i felt før hjemreisen, en såkalt «mellomlanding» på et annet sted enn operasjonsområdet (ref. Forsvarets rutiner).
- Det bør ikke være «oppsamlinger» med flere ulike kontingenter – i den grad det er mulig bør man samle de som har like erfaringer.
- Obligatorisk debriefing/erfaringsdeling med overordnede, inkludert de som har personalansvar fra eget tjenestested, slik at de dermed får vite hva hver enkelt har opplevd og kan nyttiggjøre seg erfaringer og forebygge.
- Det er viktig at alle internasjonale oppdrag, ikke minst de som går over flere år, tar utgangspunkt i en koordinert strategi utformet av norske myndigheter. Dette vil bidra til forventningsstyring og tette noe av gapet mellom egne arbeidsoppgaver og operasjonens mandat.

Mange peker på særlig mangelfull oppfølging på lokale tjenestesteder ved tilbakekomst. Ledelsen i politidistrikter/særorganer bør ha mye større fokus på den kompetansen og erfaringen personellet har fått etter en tjenesteperiode i utlandet, og ikke minst forsøke å utnytte den bedre. Det bør utarbeides felles rutiner for oppfølging i hele politietaten, slik at alle får samme oppfølging og behandling ved tilbakekomst. Flere understreker at det har skjedd en markant forbedring hos POD de senere årene. Samtidig er det mange som påpeker at de ønsker mer oppfølging i etterkant, og at de skulle ønske det fantes tilstrekkelig kapasitet til at de foreslåtte endringene faktisk kunne bli gjennomført. Mange foreslår at kartleggingen bør settes i system for å lykkes med dette. Flere etterlyser også økt anerkjennelse, og foreslår at politiet tydeligere inkluderes i feiringen av Veterandagen 8. mai.

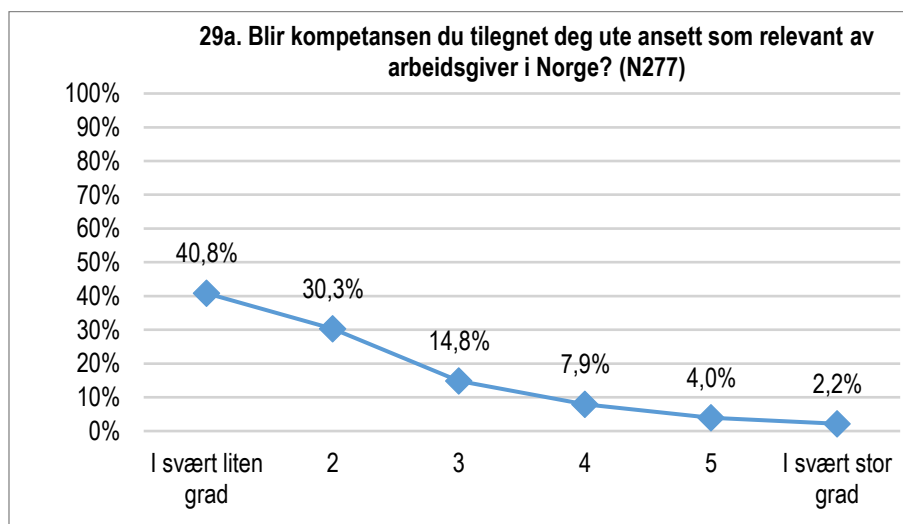
---

<sup>17</sup> Det fremkommer av undersøkelsen at individuell debriefing senere har blitt innført.

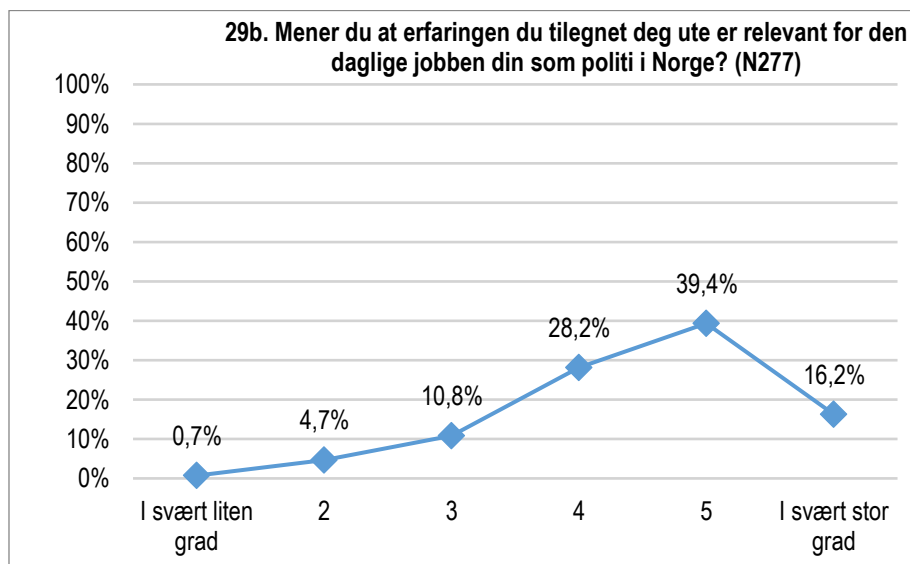
## Etter hjemkomst

### Relevant kompetanse

På spørsmålet om arbeidsgiverne hjemme anser den kompetansen de tilegnet seg ute som relevant, svarer et stort flertall benektende.



På spørsmålet om man selv anser denne erfaringen som relevant for den daglige jobben som politi i Norge, er svarene diametralt motsatte:



Totalt 193 respondenter utdyper hvordan erfaringene deres kan komme til nytte for politiet i Norge. Svarene handler i hovedsak om personlig utvikling knyttet til:

- Ledelse: erfaring fra ledelse av politifolk fra hele verden.
- Økt kulturforståelse og kulturell kompetanse; respekt for annerledeshet.
- Økt stressmestring og tålmodighet.
- Kriseerfaring.
- Risikovurdering.
- Bedre samarbeidsevner, teamarbeid.
- Utnyttelse av ressurser og evne til å løse vanskelige organisatoriske utfordringer; evne til å prioritere.
- Forståelse av kompleksiteten i politiarbeid under krevende forhold.
- Gjennomføring av omfattende operasjoner.
- Endret rolleforståelse når det gjelder politiet; viktigheten av å ha tillit i befolkningen.
- Samhandling mellom etater.
- Forbedret egenforståelse for hvordan man reagerer i stress- og risikofylte situasjoner.
- Nettverk internasjonalt, generelt og på spesifikke fagområder som er relevante også i Norge.
- Språkkunnskaper.
- Kommunikasjonserfaring.
- Administrasjonserfaring.
- Å arbeide med/gjennom tolker.
- Spesifikk land- og regionkompetanse.
- Spesifikk konfliktkunnskap, samt spesifikk kunnskap om for eksempel illegal migrasjon, voldelig radikaliserings, organisert kriminalitet og metoder for bekjempelse.
- Spesifikk kompetanse om andre lands politistyrker og deres arbeidsmåter.
- Spesifikk ny spesialkompetanse som livvakt, instruktør, mentor, rådgiver, trener, leder, osv.

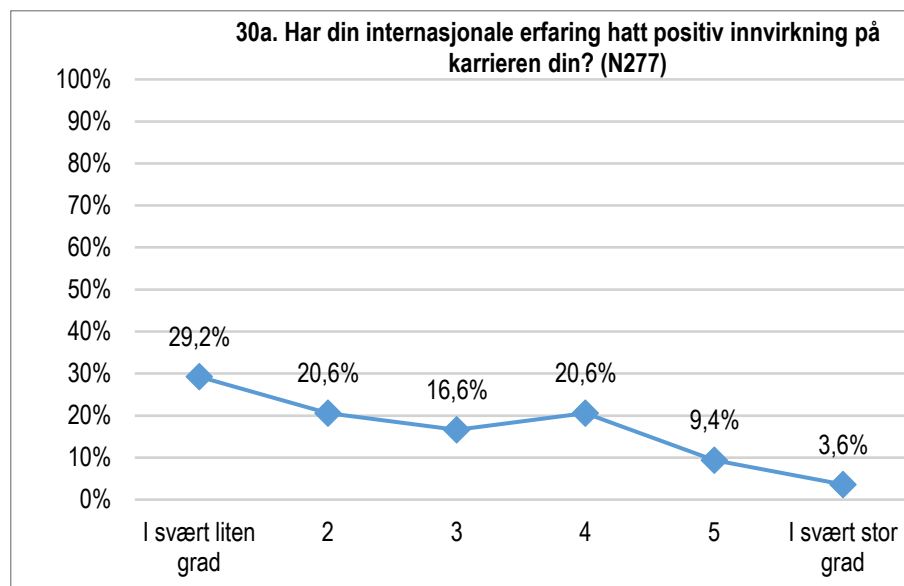
Flere påpeker at de opplevde å få både mye ansvar og anerkjennelse for hvordan man løste oppdraget under uteoppholdet, mens interessen for denne erfaringen hjemme har vært lik null, og til og med blitt kommentert som en «godt betalt ferie». Flere uttrykker frustrasjon over at den ledererfaringen de hadde ute ikke har blitt tatt i betraktning når de har søkt på stillinger hjemme. Flere nevner at det å arbeide ute gir spesifikk kompetanse på et geografisk område og de menneskene som lever der, noe som burde vært ansett som svært relevant i en situasjon



der Norge mottar mange migranter og asylsøkere fra noen av de samme konfliktområder.

## Karriere

På spørsmålet om den internasjonale erfaringen har hatt en positiv innvirkning på karrieren deres, svarer flertallet benektende.

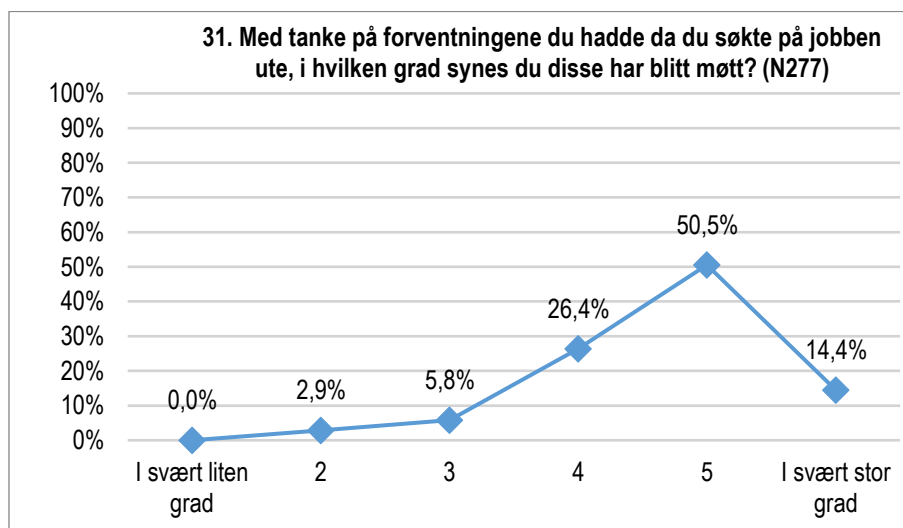


Totalt 125 respondenter gir utdypende kommentarer, og disse omhandler både personlige og yrkesmessige forhold. Det virker som de fleste har hatt stor glede av erfaringen på et personlig plan. Yrkesmessig er det enkelte som mener at deres uterfaring har hatt betydning for søknader på lederstillinger. Andre mener derimot at det lokalt blir ansett som en belastning å ha tjenestegjort som politioffiser i internasjonal sammenheng. Ledere som selv har tjenestegjort utenlands har imidlertid en klart større forståelse for verdien av slike erfaringer enn de som ikke har slike perioder bak seg.

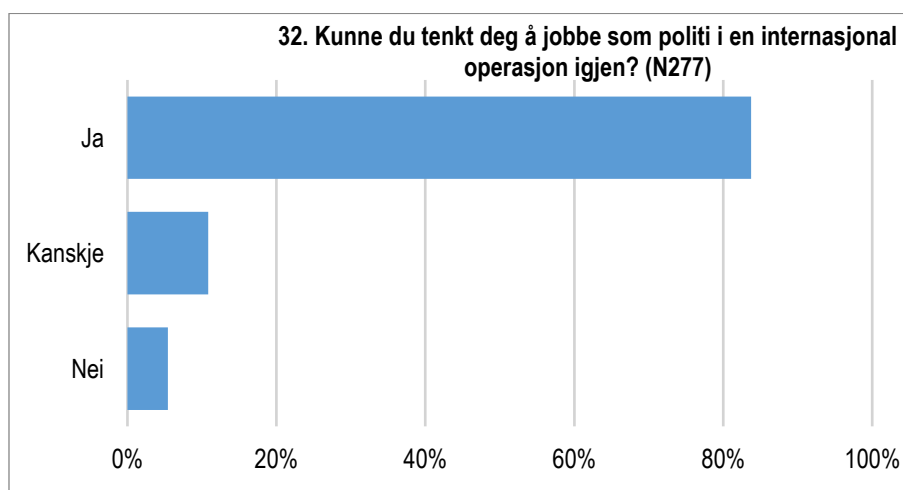
Flere uttrykker svært tydelig at deres internasjonale erfaring aldri har blitt satt pris på eller blitt omtalt som noe positivt. Flere sier at arbeidsgiveren deres har gitt uttrykk for at slike opphold er en «uting» og en «egotripp». Én sier rett ut: «Ingen som er meg direkte overordnet eller ved politidistriktets ledelse har noen gang vist noen interesse for hvilke erfaringer jeg har høstet under tjenesten ute».

### Forventninger innfridd og ønsker om å reise ut på nytt

På spørsmålet om forventningene deres ble innfridd, svarer et stort flertall bekreftende (i gjennomsnitt 4,7).



Hele 84% kunne tenke seg å tjenestegjøre i en internasjonal politioperasjon igjen, mens 5% sier nei og de resterende 11% svarer kanskje.

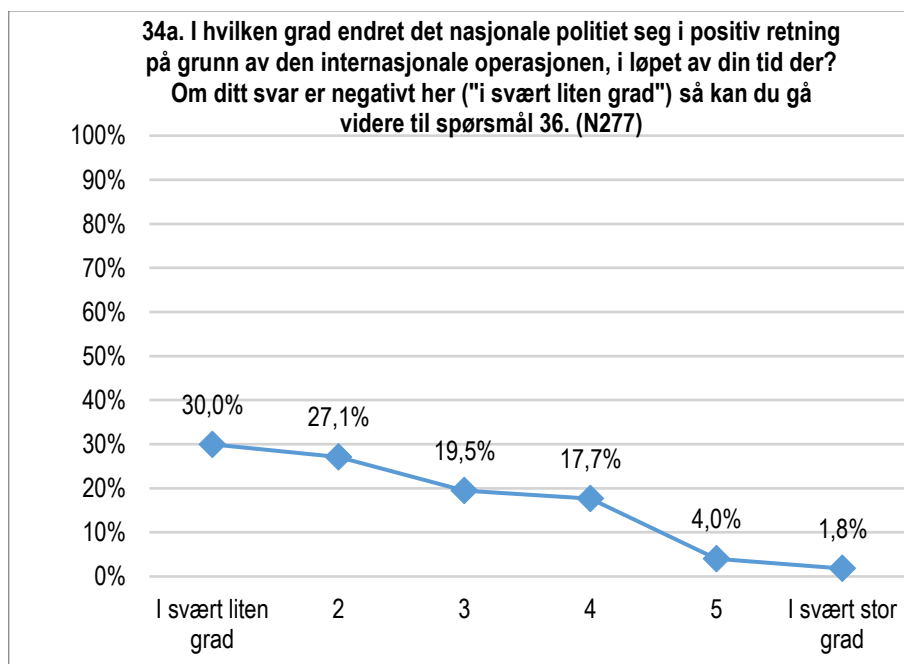


Til slutt i denne delen ble respondentene spurt om de har noe de ønsker å tilføye når det gjelder bruken av erfaringer fra den internasjonale operasjonen. De som gir utdypende kommentarer, sier i hovedsak at de har hatt stor personlig glede og nytte av denne erfaringen, og ønsker at også arbeidsgiveren deres kunne se denne verdien og nyttiggjøre seg av den. Respondentene forslår at det etableres et system for både innhenting og gjenbruk av slik kompetanse, og at erfaringen bør telle for videre karriere.

## Generelle lærdommer

### Effekten av den internasjonale innsatsen

Vi spurte respondentene om de mente at den internasjonale innsatsen hadde ført til positive endringer i det lokale politiet i løpet av tiden de var der. Et stort flertall mener at det ikke skjedde noen slike endringer (i gjennomsnitt 2,4 på en skala fra 1-6).



På spørsmål om hvilket område man mente det lokale politiet eventuelt endret seg, så ga 106 respondenter utdypende beskrivelser. Svarene handler i hovedsak om de følgende områdene og temaene:

- Politiet modererte sin adferd.
- De som deltok på kursene, ble mer bevisste på arbeidsoppgaver og hensikt.
- Mer formalisert rekruttering basert på kriterier og ikke på vennskap.
- Større grad av samarbeid og rolleforståelse mellom politiet og resten av rettsvesenet.
- Mer og bedre kontakt mellom grupperinger i politiet som tidligere hadde vært i konflikt med hverandre.
- Mer og bedre kompetanse (menneskerettigheter, ledelse og administrasjon, narkotikabekjempelse, korrupsjonsbekjempelse, intervju- og avhørsteknikker,

etterforskningsmetoder, bekjempelse av seksuell vold, kommunikasjon, tillitsbyggende aktiviteter, osv.).

- Bedre kunnskap om politiets oppgaver.
- Bedre rolleforståelse innad i politistyrken.
- Man beveget seg nærmere en europeisk politistandard.
- Bedre utstyr og flere ressurser.
- Flere kvinner i politiet.
- Bedre lønn til politiet.
- Mindre korrupsjon i politiet.
- Flere politifolk ble utdannet – og bedre utdannet
- Innføring av nye administrative rutiner.
- Utvidet område for patruljering på grunn av bedre sikkerhet.
- Flere ressurser og høyere kompetanse satte politiet i stand til å utgjøre en stabiliseringsfaktor flere steder i landet – samt at lønnet arbeid for de ansatte hadde positive effekter for familier og lokalsamfunn mer generelt.

Flere understreker at det tar lang tid å endre holdninger og at det er vanskelig å måle endringer i løpet av den korte tiden de selv var tilstede. Andre påpeker at selv om man kanskje så en forbedring av deler av politiet, så er hele samfunnet så gjennomsyret av korrupsjon at det er vanskelig å tenke seg at de positive endringene i politiet vil vedvare. Noen fremholder også at de så klare forbedringer hos enkeltpersoner, og at man kan håpe at disse etter hvert blir flere og får tilstrekkelig innflytelse til å endre systemet til det bedre. Noen sier at kolleger som hadde vært lengre på stedet, rapporterte om en positiv utvikling. Det blir også hevdet at det er vanskeligere å endre holdningene til de erfarne politifolkene enn de nyansatte.

### **Hva bidro til positiv endring?**

Respondentene ble videre spurt om hvilke faktorer de mente bidro til en positiv endring og hva de trodde var til hinder for en positiv endring. De 91 som gir utdypende svar, fokuserer på:

- Ny kompetanse og nye ferdigheter.
- Spesifikke kurs, opplæring og trening rettet mot spesifikt personell.
- S sammensatte team (internasjonale og lokale deltakere); trening og samhandling.
- Opplæring av undervisningspersonell («train the trainers»).
- Praktisk opplæring av personell, tilpasset deres grad av alfabetisering.

- Gode relasjoner: behandle folk med respekt; være gode rollemodeller; vise støtte til enkeltpersoner i det lokale politiet.
- Pågangsmot og endringsvilje blant både internasjonale og lokale deltakere.
- Bevisstgjøring av det politiske nivået, med fokus på europeiske standarder.
- Vilje og evne hos de internasjonale til å akseptere samarbeid med politiet i deployeringslandet og integrere dem.
- Den norske spesialpoliti-modellen, hvor Norge finansierer og driver prosjektet uten særlig grad av ekstern innblanding.
- Stort internasjonalt nærvær.
- Økonomiske og menneskelige ressurser (stillinger, utstyr, uniformer, kjøretøy, lønn, bedre arbeidsvilkår, basiskompetanse, struktur og system for meldetjeneste, kommunikasjon og skriftlige logger/journaler på operativt nivå).
- Innsats på mange områder i samfunnet samtidig.
- Råd, veiledning, påtrykk og krav fra den internasjonale styrken i samarbeid med nasjonale myndigheter.
- Helhetlig innsats mot justissektoren.
- Etablering av infrastruktur som i utgangspunktet var fraværende.
- Bedre organisatoriske rutiner.
- Et godt gjennomtenkt konsept og tilhørende plan for utviklingen av det nasjonale politiet.
- Langsiktig påvirkning gjennom stabil og konstruktiv tilstedeværelse.
- Viktig med belønning av evne og vilje til å gjennomføre endring: feire små seire underveis for å motivere til fortsatt endring og også viktig med vilje til å sette makt bak trusler om sanksjoner.
- Tett oppfølging og mentorering.
- Flere kvinner inn i politiet.
- Dokumentering av problemer og oppfølging av dem.
- Kontinuerlig dialog.

### **Hva var til hinder for positiv endring?**

De 95 som ga utdypende svar på hva de mente var til hinder for positiv utvikling skrev:

#### **Nasjonalt**

- Korrupsjon.
- Svakt statsapparat.
- Landets dårlige økonomi inkludert manglende lønn og finansiering av politiet.

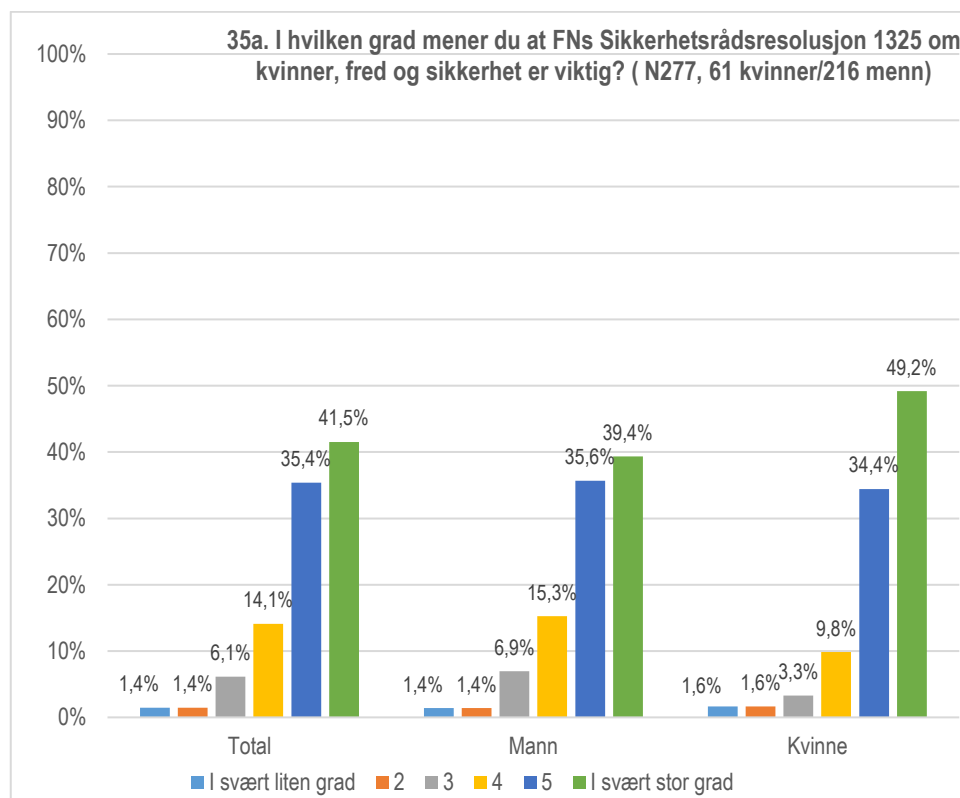
- Høy analfabetisme også blant politiet.
- Manglende trygghet og forutsigbarhet.
- Politiets lave status.
- Manglende tillit til internasjonale/eksterne aktører.
- Dårlig utstyr.
- Dårlig styring.
- Pågående krig og konflikt.
- Forestillinger om at seksualisert vold er akseptabelt.
- Uvillighet og aktiv motarbeidelse av endring.
- Trusler fra kriminelle miljøer.
- Dyp mistro og mistillit til systemet fra folk flest.
- Militariserte politistyrker.
- Hat mellom folkegrupper.
- Høy grad av frykt og usikkerhet.
- Høy arbeidsledighet.
- Autoritært styresett.
- Manglende nasjonalt eierskap.

### **Internasjonalt**

- Stormaktsinteresser.
- Konkurrans og manglende koordinering mellom internasjonale aktører.
- Feil prioritering: Kortsiktige initiativer og intern rapportering ble prioritert i stedet for langsiktige strategier.
- Byråkratisk og tungrodd system.
- Vagt mandat og ingen mulighet til å sette makt bak kravene.
- Lang internasjonal tilstedeværelse uten nevneverdige resultater.
- For få ressurser.
- Mange manglet nødvendig kompetanse og var dårlige rollemodeller.
- Manglende respekt i forholdet til lokale kollegaer.
- Korte rotasjonsordninger fører til manglende kontinuitet og en konstant følelse av å «starte på nytt» hos de lokale deltakerne.
- Manglende språkkunnskaper.

### FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325

Respondentene ble også spurt om de mente at FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet er viktig. Et stort flertall svarer positivt (i gjennomsnitt 5,1). Krysstabulert med kjønn så ser vi at kvinnene er mer positive enn mennene, men i all hovedsak er kjønnene samstemte på resolusjonens betydning.



Respondentene ble bedt om å utdype svaret med eksempler fra egne erfaringer i felt. Totalt 101 ga utdypende svar.

Noen peker på at i krig blir sivilbefolkningen utsatt for grove overgrep, og at kvinner og barn er særlig utsatt. Det er derfor svært viktig å signalisere til alle parter at voldtekter og andre seksualiserte overgrep ikke er legitime verken i krig eller i fredstid, og at de ansvarlige må identifiseres og straffes. Andre fremhever hvordan voldtekt brukes i krig og hvordan ofrene sliter med traumene i etterkant, både fordi mange utestenges av familien og lokalsamfunnet fordi dette er skambelagt, og/eller fordi mange blir gravide og føder barna. Det blir også nevnt at kvinner får et større ansvar for forsørgelse og familiens sikkerhet når familiefaren er fraværende eller blir drept i strid.

Det blir anført at i de samfunnene slike operasjoner foregår, har kvinner ofte lav status og lite utdanning, og de blir lyttet til i mindre grad



enn menn. De opplever krig og konflikt på en annen måte enn menn, og er mer sårbare. For å uttrykke anerkjennelse og respekt for deres bidrag til samfunnsutviklingen, er det viktig å rette oppmerksomheten mot og sette fokus på kvinnenenes viktige rolle som samfunnsbyggere. Kvinner har ofte andre innfallsvinkler enn menn for å løse konflikter. Flere hevder at økningen av antallet kvinner i politiet styrker befolkningens tillit til etaten som helhet.

Noen understreker at bedre kår for kvinner vil bidra til en positiv samfunnsutvikling, og erfaringen tilsier at kvinner ofte er drivkraften lokalt for varig fred og samfunnsbygging. Lokalt handler dette om å utnytte alle ressursene i befolkningen, og også om vern av en gruppe som er spesielt utsatt i krig og konflikt. Andre fremholder at det å åpne øynene for at kvinner gjør en like bra jobb som menn, fordobler rekrutteringsgrunnlaget.

Det blir også nevnt at i en internasjonal operasjon har mange menn behov for å bli realitetsorientert om at kvinner og menn skal behandles likt. Andre fremhever at nettopp på grunn av de ulike kulturelle og religiøse bakgrunnene til de bidragsytende nasjonene er det ekstra viktig å ha en resolusjon som gir retningslinjer og stiller krav til hvordan personell skal opptre. Det blir også pekt på problemet med FN-ansatte og annet internasjonalt personell som begår seksuelle overgrep mot kvinner og barn, noe som bidrar til å svekke FNs anseelse.

Det blir påpekt at kvinnelige politibetjenter lettere kan få kontakt med og innpass i miljøer dominert av kvinner, og at en større andel kvinner i den internasjonale innsatsen bidrar til å fokusere på kvinners rolle gjennom organisering og etablering av nye strukturer og prosesser lokalt. Mange hevder at uten flere kvinner i fredsoperasjoner vil man ikke lykkes i å nå målene. Flere fremhever at selv om dette fremstår som viktig på papiret, manifesterer det seg i liten grad i handling. Noen beskriver negative erfaringer her: En respondent forteller at kvinner i liten grad var velkomne som rådgivere og mentorer. Dette førte til at de kvinnelige politifolkene primært arbeidet i hovedkvarteret og i liten grad var ute i felt, og nådde derfor ikke ut til målgruppen for Resolusjon 1325 i den utstrekning som var planlagt. En annen påpeker at man må forebygge og bekjempe trakassering uavhengig av kjønn, alder, rase og religion, og at et for sterkt fokus på ett av disse områdene kan virke mot sin hensikt ved å særbehandle og gjøre en gruppe mennesker til ofre. Dette understrekes også av en tredje, at i en situasjon med pågående krig er det viktig å arbeide med dette parallelt med andre hensyn, men at det er vanskelig å sette kvinner foran. En fjerde sier at selv om inntrykket var at mange i den internasjonale staben hadde forståelse for Resolusjon 1325, var det så mange grunnleggende utfordringer forbundet med

menneskerettighetene at det var vanskelig å fremme kvinners rolle spesielt. Flere sier også at selv om Resolusjon 1325 er et viktig styringsverktøy for å få slutt på undertrykkelse og utnyttning av kvinner i konfliktområder, så må de som er ute i felt ha fullmakter, mandat, midler og et reelt ønske om å lykkes for at endringer skal finne sted.

De som kommer med konkrete anbefalinger om hvordan dette skal forbedres, fremhever at innsatsen bør omfatte en økning av antallet kvinnelige politifolk, forsterket innsats mot SEA og forbedring av respekten for grunnleggende menneskerettigheter.

## **SEA**

Respondentene ble spurt om hvordan man kan sikre at FNs nulltoleranse mot «sexual exploitation and abuse» (SEA) håndheves. De 110 svarene kan oppsummeres i de følgende punktene:

- Holdningsskapende arbeid globalt.
- Opplæring og informasjon før utreisen og ute i felt.
- Straffeforfølgelse av alle tilfeller av SEA.
- Meldeplikt og klare retningslinjer.
- Lav terskel for innrapportering.
- Rapportering uten fare for varslere.
- Effektiv og umiddelbar etterforskning.
- Umiddelbar oppheving av immunitet.
- Umiddelbar hjemsendelse på overgriperens egen regning.
- Vurdering av bøter i tillegg.
- Et uavhengig, forsterket organ som kontrollerer og etterforsker.
- Bedre selektering før utsendelse.
- Flere kvinner i alle ledd og på alle nivåer av den internasjonale operasjonen.
- Repatriert personell bør fratras MSA og svartelistes fra senere operasjoner.
- Blande nasjonaliteter med ulike kvinnesyn.

### Generelle lærdommer

Til sist i denne delen ble respondentene spurt om det var andre ting de ønsket å gjøre oss oppmerksomme på i form av generelle lærdommer, og 44 benyttet anledningen. Svarene var så vidt forskjellige at alle gjengis (dvs. at de som har overlappende budskap er slått sammen):

- Forventningsstyring med en mest mulig konkret tilnærming til oppdraget er viktig før utreisen – eksempelvis at målet ikke er at politiet skal bli som vårt, men at det skal oppnå et akseptabelt internasjonalt nivå.
- Det bør avveies om man bidrar bedre med å sende et bilateralt bidrag, heller enn som en del av en multilateral organisasjon.
- Det bør i større grad være klart hvilke stillinger man skal rekruttere til.
- Det kan være vanskelig å melde fra om uregelmessigheter innen FN-systemet og fremme mistanker mot personell.
- Dersom man ikke lykkes med å etablere lokalt eierskap, så vil operasjonen som helhet heller ikke lykkes – det kreves et langsiktig perspektiv, noe som ofte ikke er forenlig med ønsket om rask utvikling og gode resultater fra «de der hjemme».
- Man mister fort kontakten med arbeidsmiljøet hjemme når man er ute – mange føler seg glemt.
- Vi må være ydmyke og ikke komme med våre holdninger og tenke at vi skal reformere verden – vi må først lære av og forstå de som skal motta vår støtte.
- På grunn av mistanke om at politiet hadde deltatt i overgrep under konflikten var det ingen form for samarbeid mellom det lokale politiet og den internasjonale operasjonen i tjenestetiden.
- FNs formelle regler for tjenestepersonellets atferd setter strenge grenser for hva som er tillatt. I virkeligheten etterleves disse i liten grad, noe som ofte resulterer i stort alkoholkonsum, bruk av prostituerte, unndragelse fra oppgaver, store samarbeidsproblemer mellom landene, kulturelle utfordringer, dårlige holdninger, osv.
- Det norske politiets inkluderende lederstil fungerer svært godt i internasjonale operasjoner, og gir over tid gode resultater og motiverte medarbeidere.
- Det bør avholdes en felles opplæring og oppgaveavklaring med Forsvaret i de tilfeller man skal samarbeide ute i felt
- Før opplæringen av det lokale politiet starter bør nivået kartlegges, slik at treningen kan tilpasses best mulig.
- Ved bilaterale samarbeid bør det utvikles et trekantsamarbeid mellom politiattacheen ved ambassaden, FNs polititeam og rådgiverne til den nasjonale politiledelsen.

- Det bør vurderes å heve de kravene som stilles til de som sendes ut, med klarere forventninger om hva den enkelte skal bidra med, noe som kan evalueres og attesteres. Muligens kan dette også bidra til å øke statusen til tjenestegjøring utenlands.
- I høyrisiko-områder vil samhandling mellom politiet og Forsvaret være den beste løsningen.
- Bedre debriefing etter endt opphold.
- Større fokus på at alkohol er et stort problem; det bør innføres stikkprøver av alkoholtester og nulltoleranse for misbruk.
- Det bør være større fokus på viktigheten av konfliktforståelse.
- Større vekt på språkkompetanse.
- Tilstedeværelse er viktigere enn det som faktisk blir gjort.
- FNs politikk er i noen tilfeller kontraproduktiv, eksempelvis når ansettelsesprosesser fokuserer på hudfarge heller enn på kvalifikasjoner.
- Det er viktig å forstå at politiet vanskelig kan endre seg dersom ikke resten av samfunnet også viser vilje til endring.
- Det burde bli lettere å få utvidet tjeneste – mange andre land har inntil tre års tjeneste, noe som skaper ubalanse blant lederposisjonene. Dette ville samtidig bidratt til større kontinuitet og effektivitet.
- Den store utskiftingen av personell som tjenestegjør et halvt eller ett år uten overlapping påvirker kontinuiteten negativt, noe som er til hinder for gjennomføring av de oppgavene mandatet har fastsatt.
- Lokalt ansatte bør ha kortere kontrakter for å sikre at flere tar del i den kunnskapsoverføringen slike operasjoner representerer (positive bi-effekter er at man «deler godene», og sikrer at godt kvalifisert personell som trengs for å bygge landet ikke i stedet arbeider som sjåfører og tolker).
- Det er viktig å ha en klar strategi for implementering av mandatet.
- Flere av de pågående operasjonene er ineffektive med feil fokus og for lite krav til resultater og innsats.
- Mange steder er utstyret svært mangelfullt, for eksempel mangler det ofte mat og drikke til innsatte i fengsler.
- Alle former for varsling må tas svært seriøst og følges opp.
- Det bør i større grad sendes ut spesialiserte team.

### Andre innspill

Det siste åpne spørsmålet i undersøkelsen var om det var noe annet respondentene ønsket å formidle og som ikke var godt nok dekket av spørsmålene over. Totalt 24 respondenter benyttet denne siste anledningen. Respondentenes svar var som følger:

- Den kompetansen man opparbeider seg gjennom utenlandstjeneste bør være karrierefremmende.
- En klarere bestilling fra POD til de som sendes ut når det gjelder forventninger til utførelsen av tjenesten og rapporteringen hjem.
- Rapporteringen fra felt inneholder mye skjønning.
- Bedre selektering og holdningsskapende arbeid før utreisen.
- Håp om at fremtidige operasjoner i større grad vil handle om hva som søkes oppnådd utover bare deltakelsen – at bidragene i større grad blir vurdert bidrag i lys av kost/nytte, at det gjøres grundigere forarbeid og at det foreligger bedre forventningsavklaringer og klare planer før nye operasjoner settes i gang.
- Etablering av rutiner for erfaringsinnhenting under feltoppholdet, noe som vil bidra til bedre erfaringsinnhenting, mer oppdatert informasjon, mer bevisstgjøring av de som er i felt, og en mindre følelse av å være «glemte».
- Norge bør i større grad etterspørre hva våre bidrag fører til.
- Erfarne politifolk bør få reise ut flere ganger enn hva som er mulig i dag.
- Selektering og rekruttering til utreise bør gjøres av en uavhengig instans.
- Det finnes mange utdaterte kjønnsforståelser i det norske politiet.
- Det bør forsøkes å få opp kvinneandelen ved selektering, særlig når det gjelder lederstillinger.
- Vurdering av alternative kommunikasjonskanaler når «linjen» utgjør problemet.
- Det bør finnes helt klare retningslinjer når noe «går galt» (misbruk av alkohol, forhold til lokale kvinner, osv.).
- Satsing på spesialiserte prosjekter som har egen finansiering.
- Det bør etableres et Female Police Support Network (FPSN) i alle fredsoperasjoner.
- Bedre støtte og mer interesse fra POD underveis i oppdraget.
- Et bedre system for kunnskapsoverføring og læring.
- I de oppdragene som Norge deltar i, og der kommunikasjon mellom deltakerne og hjemmet er utfordrende, bør familien orienteres direkte fra POD underveis. Noen ganger skapte mediebildet frykt hjemme - en frykt som ikke var reell.

# Vedlegg

## A. Land, årstall og navn på operasjon

Land	Fra	Til	Navn på operasjon	Annet
Haiti	2013	2014	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Haiti	2011	2012	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2012	2013	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Liberia	2009	2010	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2005	2006	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Kosovo	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2012	2013	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Croatia	1999	2000	Annet	
Kosovo	2004	2005	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2010	2011	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Liberia	2006	2007	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2014	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Croatia	1996	1997	UNTAES (UN Transitional Administration Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium)	
Sudan	2013	2013	Annet	UNMISS
Sierra Leone	2003	2004	UNAMSIL (UN Mission in Sierra Leone)	
Afghanistan	2008	2009	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	ble til EUPOL-A underveis
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2015	2015	UNSMIL (UN Support Mission in Libya)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Kosovo	2006	2007	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2010	2011	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Kosovo	2009	2010	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2007	2007	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Kosovo	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	

Kosovo	2001	2002	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Kosovo	2007	2008	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1997	1998	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Poland	2011	2015	FRONTEX (Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the EU)	
Palestinian territories	2001	2002	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kosovo	2007	2008	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2010	2011	NORAF (bilateralt samarbeid med Afghanistan)	
Bosnia and Herzegovina	1998	1999	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2010	2011	NORAF (bilateralt samarbeid med Afghanistan)	
Cambodia	1992	1993	UNTAC (UN Transitional Authority in Cambodia)	
Bosnia and Herzegovina	1997	1998	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Palestinian territories	2011	2012	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Haiti	2015	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Sudan	2011	2012	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Switzerland	2014	2015	Annet	UNHCR HQ Geneve 2 1/2 år
Afghanistan	2004	2005	NORAF (bilateralt samarbeid med Afghanistan)	
Bosnia and Herzegovina	1992	1992	UNPROFOR (UN Protection Force)	
Afghanistan	2012	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Italy	2015	2015	FRONTEX (Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the EU)	Triton - Siem Pilot
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	2015-2016
Afghanistan	2009	2010	UNAMA (UN Mission in Afghanistan)	
Bosnia and Herzegovina	2005	2006	EUPM (EU Police Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Afghanistan	2010	2011	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Afghanistan	2010	2011	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Kosovo	2004	2005	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	

Afghanistan	2010	2011	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Sierra Leone	2003	2004	UNAMSIL (UN Mission in Sierra Leone)	
Sudan	2011	2012	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Kosovo	2010	2012	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2011	2012	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Serbia	2002	2003	OSCE Mission to Serbia	
Croatia	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2010	2011	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Netherlands	2015	2015	Annet	Hospitant i Eurojust
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	UNMIS
Liberia	2008	2009	UNOMIL (UN Observer Mission in Liberia)	
Israel	2000	2001	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kosovo	2001	2002	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Kosovo	2004	2005	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Afghanistan	2011	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2012	2013	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Macedonia	2001	2003	Annet	
Sierra Leone	2001	2002	UNOMSIL (UN Observer Mission in Sierra Leone)	
Bosnia and Herzegovina	1993	1994	UNPROFOR (UN Protection Force)	
Croatia	1998	1999	Annet	OSCE Mission to Croatia
Bosnia and Herzegovina	1997	1998	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Kosovo	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1998	1999	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2012	2012	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Sudan	2010	2011	UNAMID (AU/UN Hybrid Operation in Darfur)	
Palestinian territories	2006	2007	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2009	2010	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Croatia	1996	1997	UNTAES (UN Transitional Administration Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium)	
Haiti	2011	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	



Haiti	2015	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Haiti	2012	2013	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Kosovo	2001	2002	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Palestinian territories	2015	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	,
Liberia	2010	2011	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Palestinian territories	2001	2002	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Macedonia	2003	2004	OSCE Mission in Kosovo	OSCE Mission to Skopje
Israel	2000	2001	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Palestinian territories	2002	2003	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Afghanistan	2012	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2010	2011	UNAMID (AU/UN Hybrid Operation in Darfur)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Timor-Leste	2002	2003	UNMISSET (UN Mission of Support in East Timor)	
Kosovo	2012	2013	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Haiti	2013	2014	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Palestinian territories	2014	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Palestinian territories	2014	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Haiti	2013	2014	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Haiti	2010	2011	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Haiti	2014	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2010	2011	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	

Croatia	1992	1993	UNPROFOR (UN Protection Force)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Italy	2015	2015	FRONTEX (Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the EU)	
Liberia	2012	2013	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Palestinian territories	2014	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Kosovo	2005	2006	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2011	2012	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Afghanistan	2010	2011	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Sudan	2009	2011	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Afghanistan	2010	2010	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Kosovo	2009	2010	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Palestinian territories	2013	2014	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Sudan	2009	2010	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2011	2012	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Liberia	2015	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2012	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2012	2013	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2008	2009	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Palestinian territories	2015	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Haiti	2015	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	Til år 2016
Serbia	2007	2008	OSCE Mission to Serbia	
Palestinian territories	2014	2015	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Liberia	2013	2014	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Macedonia	2004	2005	EUPOL Proxima (EU Police Mission in FYR Macedonia)	

Haiti	2013	2014	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Croatia	2003	2004	UNAMSIL (UN Mission in Sierra Leone)	
Liberia	2010	2011	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2008	2009	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Haiti	2015	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2010	2011	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	
Palestinian territories	2013	2014	EUPOL COPPS (EU Co-ordinating Office for Palestinian Police Support)	
Palestinian territories	2009	2010	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Palestinian territories	2011	2012	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Croatia	1992	1993	UNPROFOR (UN Protection Force)	
Israel	2004	2004	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kosovo	1999	1999	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Afghanistan	2004	2005	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Liberia	2014	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2009	2010	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Liberia	2014	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Israel	2002	2003	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Afghanistan	2007	2008	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Bosnia and Herzegovina	1998	1999	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	IPTF
Serbia	1996	1997	UNTAES (UN Transitional Administration Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium)	
Sudan	2009	2011	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	
Kosovo	2008	2010	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Liberia	2014	2015	UNSMIL (UN Support Mission in Libya)	
Kosovo	2009	2010	EULEX Kosovo (EU Rule of Law Mission in Kosovo)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2013	2014	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1998	1999	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2008	2009	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	EUPOL-A
Bosnia and Herzegovina	1999	2000	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	

Serbia	1997	1998	UNTAES (UN Transitional Administration Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium)	
Afghanistan	2004	2004	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Nigeria	2008	2008	Annet	Train the Trainers (FN)
Liberia	2013	2014	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Albania	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1997	1998	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1993	1994	UNPSG (UN Civilian Police Support Group)	
Palestinian territories	2013	2014	EUPOL COPPS (EU Co-ordinating Office for Palestinian Police Support)	
Kenya	2008	2012	TFP (Training for Peace in Africa)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Timor-Leste	2000	2001	UNTAET (UN Transitional Administration in East Timor)	
Kosovo	2005	2006	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Croatia	1997	1998	UNTAES (UN Transitional Administration Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium)	
Liberia	2009	2010	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Sudan	2011	2012	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	Unmiss
Kosovo	2001	2002	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1994	1995	UNPROFOR (UN Protection Force)	
Liberia	2012	2013	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Palestinian territories	2004	2005	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kenya	2009	2015	TFP (Training for Peace in Africa)	
Liberia	2007	2008	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2012	2013	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Afghanistan	2007	2008	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Liberia	2007	2008	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Afghanistan	2005	2006	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Bosnia and Herzegovina	2000	2001	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Palestinian territories	1998	1999	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	

Djibouti	2014	2015	Annet	EUCAP Nestor
Afghanistan	2010	2011	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Liberia	2014	2015	UNOMIL (UN Observer Mission in Liberia)	
Liberia	2014	2015	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2006	2007	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Kosovo	2005	2006	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Liberia	2013	2014	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Kosovo	2003	2004	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Palestinian territories	2005	2006	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Liberia	2004	2006	UNOMIL (UN Observer Mission in Liberia)	
Kosovo	2000	2001	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Palestinian territories	2012	2013	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Israel	1996	1996	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Timor-Leste	2001	2002	UNTAET (UN Transitional Administration in East Timor)	UNMISSET
Sudan	2015	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Namibia	1989	1990	UNTAG (UN Transition Assistance Group, Namibia)	
Bosnia and Herzegovina	1998	1999	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2012	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Afghanistan	2012	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Afghanistan	2006	2007	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Palestinian territories	1999	2000	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Afghanistan	2010	2011	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Palestinian territories	2008	2009	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1999	2000	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Djibouti	2012	2013	Annet	EUCAP Nestor
Kosovo	1999	2000	OSCE Mission in Kosovo	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Kosovo	2002	2003	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	

Palestinian territories	2004	2004	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Kosovo	2004	2005	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Sudan	2008	2009	UNMIS (UN Mission in the Sudan)	
Serbia	2008	2011	OSCE Mission to Serbia	
Sudan	2013	2014	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Israel	2009	2010	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Macedonia	2005	2005	EUPOL Proxima (EU Police Mission in FYR Macedonia)	
Sudan	2014	2015	UNMISS (UN Mission in South Sudan)	
Haiti	2011	2012	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Kosovo	2005	2006	UNMIK (UN Mission in Kosovo)	
Bosnia and Herzegovina	1997	1998	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Liberia	2010	2011	UNMIL (UN Mission in Liberia)	
Bosnia and Herzegovina	2001	2002	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2011	2012	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Kosovo	2001	2002	OSCE Mission in Kosovo	
Haiti	2015	2015	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Bosnia and Herzegovina	2004	2005	EUPM (EU Police Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Afghanistan	2009	2010	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Palestinian territories	1999	2000	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Israel	2003	2004	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Haiti	2012	2013	MINUSTAH (UN Stabilization Mission in Haiti)	
Afghanistan	2008	2008	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Albania	2000	2001	Annet	WEU/MAPE
Bosnia and Herzegovina	2000	2001	UNMIBH (UN Mission in Bosnia and Herzegovina)	
Kosovo	2001	2002	OSCE Mission in Kosovo	
Afghanistan	2010	2012	EUPOL Afghanistan (EU Police Mission in Afghanistan)	
Palestinian territories	1998	1999	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	
Afghanistan	2005	2006	NORAF (bilateralt samarbeid med Afganistan)	
Palestinian territories	2007	2008	TIPH (Temporary International Presence in Hebron)	

## B. Informasjon til respondenter

### Velkommen til kartleggingsundersøkelsen 2016!<sup>18</sup>

Formålet med undersøkelsen er å foreta en systematisk innsamling av de viktige erfaringene som alle norske politi tar med seg hjem fra internasjonale operasjoner – det være seg fredsoperasjoner, stabiliseringsoperasjoner eller assistanseoperasjoner.

Vi mener at disse erfaringene er svært viktige for å forstå og analysere norsk politis rolle og funksjon i internasjonale operasjoner, og situasjonen i de landene som disse operasjonene er ment å avhjelpe. I tillegg kan disse erfaringene være av stor betydning for å forbedre treningen og oppfølgingen som politifolk får i forkant, under og etter tjenestegjøringen, og samtidig gi innspill til å forbedre de internasjonale operasjonene. Undersøkelsen er utarbeidet i samarbeid med Politidirektoratet og Politihøgskolen.

Dette er en omfattende spørreundersøkelse som består av seks deler. Den første handler om bakgrunnsinformasjon. Den andre stiller spørsmål om rekruttering og trening før utreise. Den tredje fokuserer på tiden ute i felt; først med fokus på opplæring, oppdrag og utførelse, dernest med fokus på trygghet og våpen og til sist kommer det spørsmål om konteksten for operasjonen. Den fjerde delen av undersøkelsen handler om hjemkomst mens den femte fokuserer på tiden etter hjemkomst. Til slutt stiller vi noen spørsmål om generelle lærdommer.

Dersom du har reist til flere internasjonale operasjoner, setter vi stor pris på om du vil fylle ut undersøkelsen én gang for hver av operasjonene. Det kan du gjøre ved å gå inn på linken i emailen du fikk fra oss på nytt. Begynn gjerne med den du var i sist.

Spørreundersøkelsen er anonym. Du vil således ikke kunne identifiseres gjennom svarene du gir. Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og all informasjon vil bli håndtert i tråd med etiske standarder.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Denne undersøkelsen er del av prosjektet «Learning from Experiences – International Policing», som gjennomføres av Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) i samarbeid med Institute of Security Studies (ISS) i Sør-Afrika. Prosjektet finansieres av Utenriksdepartementet.

<sup>19</sup> <http://www.nsd.uib.no/personvern/index.html>

Dersom du har spørsmål eller kommentarer, kan du ta kontakt med Kari M. Osland (NUPI) på e-post: [ko@nupi.no](mailto:ko@nupi.no).

Vi setter svært stor pris på at du tar deg tid til å dele din erfaring med oss!

NB! De fleste spørsmålene er utformet for avkryssing i flervalgssvar ("multiple choice"). Disse, som er markert med rød stjerne, må besvares for at man kan gå videre i undersøkelsen. De fleste av de resterende spørsmålene ber om mer utfyllende svar, men er ikke markert med rød stjerne. Selv om vi setter pris på at dere svarer også på disse mer utfyllende spørsmålene, har vi stor forståelse for at dere skulle velge å ikke gjøre det, gitt undersøkelsens omfang.



## C. Spørreskjema

Norsk politi i utenlandstjeneste

### DEL 1: Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn
2. Alder
3. Høyeste fullførte utdannelse
4. Arbeider du i dag i politiet?
- 5a. Hvor mange internasjonale deployeringer har du hatt totalt?
- 5b. Hvor mange ulike internasjonale operasjoner har du arbeidet i?
6. Hvilken operasjon er det du skriver om i denne undersøkelsen?  
Land?  
Fra hvilket år?  
Til hvilket år?  
Hva var navnet på operasjonen?
7. Hadde du arbeidserfaring fra regionen fra tidligere?

### DEL 2: Før utreise (rekruttering og trening)

8. Hvordan ble du rekruttert?
9. Hvorfor ville du arbeide som politi i internasjonal tjeneste? Du kan krysse av flere svaralternativer.
- 10a. Møtte pre-deployment treningen ditt behov?
- 10b. Vil du utdype ditt svar?
- 10c. Hvilke av de følgende tema kunne du tenkt deg å ha fått (mer)

informasjon om før utreise? Du kan krysse av flere svaralternativer.

11a. Forberedte du deg til utreise på andre måter enn gjennom den organiserte treningen?

11b. Dersom ja, forklar kort.

12. I hvilken grad mener du at den organiserte treningen gjorde deg forberedt på oppdraget?

13. Er det noe du ønsker å legge til om rekrutteringen, treningen og forberedelsene før utreise?

### **DEL 3: Ute i felt. a) Opplæring, oppdrag, utfordringer.**

14a. Fikk du trening og opplæring mens du var ute i felt (induction training)?

14b. Var det noe du skulle ønsket du hadde fått mer kunnskap om eller opplæring i da du var ute i felt? Du kan krysse av flere svaralternativer.

15a. Hva besto dine daglige oppgaver av? Du kan krysse av flere svaralternativer.

15b. Fikk du i all hovedsak utført dine arbeidsoppgaver?

15c. Hva var hovedutfordringene for optimal utførelse av jobben din? Du kan krysse av flere svaralternativer.

16. I hvilken grad opplevde du at du bidro til å gjøre en forskjell?

17. Har du noen råd for hvordan din og andres innsats kunne blitt mer effektiv?

### **DEL 3: Ute i felt. b) Trygghet og våpen.**

18. Hvor trygg følte du deg?

19a. Var du bevæpnet?

19b. Dersom du bar våpen, hvorfor gjorde du det?

19c. Dersom du bar våpen, hva slags type våpen?

19d. Er det noe du ønsker å legge til når det gjelder bruk av våpen i denne operasjonen?

20a. Opplevde du noe traumatisk?

20b. Dersom ja, vil du utdype?

20c. Dersom ja, ble du ivaretatt og fulgt opp på en adekvat måte?

20d. Utdyp gjerne svaret over (husk at undersøkelsen er anonym).

20e. Er det noe du ønsker å legge til når det gjelder din opplevelse av sikkerhet ute i felt?

### **DEL 3: Ute i felt. c) Kontekst**

21a. Hvor mange tror du kjente til mandatet for den internasjonale innsatsen blant de internasjonale politifolkene med høyere rang?

21b. Hvor mange tror du kjente til mandatet for den internasjonale innsatsen blant de internasjonale politifolkene med lavere rang?

21c. Hvor mange tror du kjente til mandatet for den internasjonale innsatsen blant de lokale politifolkene med høyere rang?

21d. Hvor mange tror du kjente til mandatet for den internasjonale innsatsen blant de lokale politifolkene med lavere rang?

21e. I hvilken grad mener du det er viktig at man kjenner til mandatet til den internasjonale operasjonen man er en del av?

22. Kan du beskrive hovedutfordringene til politiet i det landet du arbeidet? Du kan krysse av flere svaralternativer.

23. Hva var hovedoppdraget for den internasjonale politistyrken sett med dine øyne? Du kan krysse av flere svaralternativer.

24a. Hvordan opplevde du det lokale samarbeidet mellom politi- og justissektoren?

24b. Hvordan opplevde du det internasjonale samarbeidet mellom politi- og justissektoren?

24c. Hvilke internasjonale aktører var mest involvert i politi- og justissektoren? Du kan krysse av flere svaralternativer.

25a. Observerte du tjenesteforsømmelser blant det internasjonale personellet (for eksempel seksuelt misbruk, korrupsjon, narkotikabruk)?

25b. Dersom ja, vær vennlig å spesifisere.

25c. Ble noe gjort for å forebygge tjenesteforsømmelse?

25d. Vær vennlig å spesifisere.

26. Ønsker du å si noe mer om situasjonen på bakken og konteksten rundt denne operasjonen?

#### **DEL 4: Hjemkomst**

27a. Fikk du debriefing etter hjemkomst?

27b. Hvis ja, hva slags debriefing fikk du? Du kan krysse av flere svaralternativer.

28. Har du noen anbefalinger for å forbedre debriefen spesielt eller oppfølgingen generelt etter avsluttet oppdrag?

#### **DEL 5: Etter hjemkomst**

29a. Blir kompetansen du tilegnet deg ute ansett som relevant av arbeidsgiver i Norge?

29b. Mener du at erfaringen du tilegnet deg ute er relevant for den daglige jobben din som politi i Norge?

29c. Kan du utdype hvordan din erfaring kan komme til nytte for politiet i Norge?

30a. Har din internasjonale erfaring hatt positiv innvirkning på karrieren din?

30b. Om mulig, utdyp svaret over.

31. Med tanke på forventningene du hadde da du søkte på jobben ute, i hvilken grad synes du disse har blitt møtt?

32. Kunne du tenkt deg å jobbe som politi i en internasjonal

operasjon igjen?

33. Er det noe du ønsker å legge til i forhold til bruken av erfaringene dine fra den internasjonale operasjonen?

#### **DEL 6: Generelle lærdommer**

34a. I hvilken grad endret det nasjonale politiet seg i positiv retning på grunn av den internasjonale operasjonen, i løpet av din tid der? Om ditt svar er negativt her ("i svært liten grad") så kan du gå videre til spørsmål 36.

34b. På hvilke områder mener du det eventuelt endret seg?

34c. Hvilke faktorer tror du bidro til en positiv endring?

34d. Hvilke faktorer var til hinder for positiv endring?

35a. I hvilken grad mener du at FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet er viktig?

35b. Vennligst utdyp svaret på forrige spørsmål. Eksemplifiser gjerne med konkrete erfaringer fra felt.

35c. Hvordan kan man sikre at FNs nulltoleranse mot "Sexual exploitation and abuse" (SEA) håndheves?

36. Er det andre ting som du ønsker å gjøre oss oppmerksomme på når det gjelder overordnede lærdommer?

37. Er det noe annet som du ønsker å formidle, som ikke er godt nok dekket av spørsmålene over?







## Norsk Utenrikspolitisk Institutt

Norsk Utenrikspolitisk Institutt [NUPI] ble etablert i 1959, og er et ledende, uavhengig forskningsinstitutt på internasjonal politikk og områder av relevans for norsk utenrikspolitikk. Formelt er NUPI underlagt Kunnskapsdepartementet, men opererer likevel som en uavhengig, ikke-politisk virksomhet i alle sine faglige aktiviteter. Forskning utført ved NUPI spenner fra kortsiktig anvendt forskning til mer langsiktig, grunnforskning.

### Om forfatteren:

**Dr Kari M. Osland** leder forskningsgruppen for Fred og Konflikt ved Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Hovedfeltet hennes er internasjonale politioperasjoner, freds- og statsbygging, krigsforbrytelser, politisk analyse av Balkan og krigens skiftende karakter. Osland har en doktorgrad fra Universitetet i Oslo, hvor hun studerte hvilke endringer som ble skapt av internasjonale politiintervensjoner ved å sammenligne fem postkonfliktland over fem år. Hun har vært medredaktør av det skandinaviske tidsskriftet Internasjonal Politikk, og har utført

### NUPI

Norsk Utenrikspolitisk Institutt  
C.J. Hambros plass 2D  
Postboks 8159 Dep. 0033 Oslo  
[www.nupi.no](http://www.nupi.no) | [info@nupi.no](mailto:info@nupi.no)

feltarbeid i Afghanistan, Albania, Bosnia-Hercegovina, Serbia, Sør-Sudan, Sudan, Makedonia og Montenegro.