

MASTEROPPGAVE

Emnekode
BE323E

Kristin Løkken
Cecilie Høiem Rabben

Samhandling mellom etterretning/etterforskning og operasjon i politiets krisestab

Dato: 15.05.2021

Totalt antall sider: 101

Abstract

In this thesis, we address the topic of interaction and communication in the police crisis staff. The Staff and Leadership Development Program at the Police University College was evaluated in 2017 and 2019. The program was developed in the wake of the terrorist incidents on 22 July 2011, and the purpose of the program was to strengthen the police districts' staff and management apparatus to raise the ability to deal with crises. However, the evaluations of the program show that there are some challenges when the staff interacts. The function for intelligence/investigation in the crisis staff occasionally experienced that their working method and hypothesis thinking were not received by the rest of the crisis staff. The evaluations do not go further into this and that is what we examine in our thesis, with the following problem;

“How does the P3- function for operation interact with and communicate with the P2- function for intelligence and investigation when crisis staff are deployed to deal with a major crisis?”

The literature we have focused on is about interaction and communication, as the problem suggests. Common mental models and common situational awareness are a success factor for decision-makers, and communication is a key factor in achieving common mental models, common situational awareness and then information sharing. At the same time, bad decision-making is often the result of a lack of situational awareness.

We have investigated this by having an inductive qualitative approach where we have interviewed six out of twelve people with P3 function in the Norwegian police districts. Our main findings are that premises for performing crisis staff tasks are often too small or poorly arranged. This in turn challenges the ability they have to communicate optimally, and that understanding the individual field, or lack thereof, challenges communication and interaction. The computer systems are not good enough to handle the information, and the crisis staff members want and need more training.

These findings, compared with the literature in the field, show that P3 experiences that interaction and communication with P2 when staff are appointed to handle a crisis is often perceived as good within the framework one has. It is the organizational framework that presents challenges and leads to the interaction and communication not working optimally.

By this organizational framework is meant shortcomings at locations, lack of functionalities in digital information tools and absence of exercises.

Sammendrag

I denne oppgaven tar vi for oss temaet samhandling og kommunikasjon i politiets krisestab. Bakteppet for oppgaven er Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen og evalueringer av dette i henholdsvis 2017 og 2019. Stabs- og lederutviklingsprogrammet ble utviklet etter terrorhendelsene 22. juli 2011, og formålet med programmet var å styrke politidistriktenes stabs- og ledelsesapparat for å forbedre evnen til å håndtere kriser. Evalueringene av programmet viser at det er enkelte utfordringer når staben samhandler. Dette er blant annet at funksjon for etterretning og etterforskning i staben tidvis opplevde at deres arbeidsmetode og hypotesetenking ikke blir tatt imot av resten av staben. Evalueringene går ikke nærmere inn på dette og det er det vi skal undersøke i oppgaven vår. Dette skal vi gjøre med følgende problemstilling;

«Hvordan opplever P3 - 'funksjon for operasjon' samhandlingen og kommunikasjonen med P2 - 'funksjon for etterretning og etterforskning' når stab settes for å håndtere en større krise?»

Litteraturen vi har tatt for oss fokuserer på samhandling og kommunikasjon, som problemstillingen tilsier. Felles mentale modeller og felles situasjonsbevissthet er en suksessfaktor for beslutningstakere. Kommunikasjon står helt sentralt for å kunne oppnå felles mentale modeller, felles situasjonsbevissthet og deretter informasjonsdeling. Studier viser at de fleste dårlige beslutninger er et resultat av mangelfull situasjonsbevissthet framfor feil valg av løsning.

Vi har undersøkt dette ved å ha en induktiv kvalitativ tilnærming hvor vi har intervjuet seks av tolv personer med P3-funksjonen i politidistriktene. Våre hovedfunn viser at lokalene for å utøve stabsarbeid ofte er for små eller for dårlig tilrettelagt. Dette utfordrer igjen muligheten til å kommunisere optimalt. Forståelse for den enkeltes fagfelt, eller mangelen på dette, utfordrer kommunikasjonen og samhandlingen. Det er heller ikke gode nok datasystemer for å håndtere informasjonen, og stabsmedlemmene savner og trenger mer samtrening.

Disse funnene, sett opp mot litteraturen på feltet, viser at P3 opplever at samhandling og kommunikasjon med P2 når stab settes for å håndtere en krise ofte oppleves god innenfor de rammene man har. Det er de organisatoriske rammene som gir utfordringer og fører til at

samhandlingen og kommunikasjonen ikke fungerer optimalt. Med disse organisatoriske rammene menes mangler ved lokasjoner, manglende funksjonaliteter i digitale informasjonsverktøy og fravær av øvelser.

Forord

Med denne masteroppgaven avslutter vi vår masterstudie i Beredskap og kriseledelse ved Nord universitet. Det har vært tre travle, lærerike og utfordrende år for oss som i tillegg har familie, fulltidsjobb og andre studier. Når vi ser tilbake er vi takknemlige for gode og inspirerende forelesere og for muligheten vi fra arbeidsgiver har fått til å delta på samlinger. Det at vi begge jobber i politietaten gir oss et felles grunnlag, interesse og engasjement for temaet vi skriver om.

Vi ønsker å rette en stor takk først og fremst til våre informanter som har gjort denne oppgaven mulig. Vi vil også takke vår veileder Thomas Wold for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning. Videre har vi vært privilegerte som har fått gode råd og tilbakemeldinger på veien fra Linda Hoel og Monica Lillevik ved Politihøgskolen.

Til slutt vil vi takke våre nærmeste som har støttet og motivert oss underveis. Kristin ønsker å rette en spesiell takk til Ole som har lagt til rette for at jeg kan studere, og for god inspirasjon, tålmodighet og faglige innspill – din støtte har vært uvurderlig! Cecilie ønsker å rette en spesiell takk til Alexander og Karoline som har vært svært tålmodige når dette krevende arbeidet har stått på.

Bodø/Sandnes

15. mai 2021

Kristin Løkken

Cecilie Høiem Rabben

Innholdsfortegnelse

FORORD	VI
OVERSIKT OVER FIGURER	IX
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	3
1.3 AVGRENSNINGER	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	5
1.5 BEGREPSAVKLARING	5
1.6 ORGANISERING AV POLITIET OG POLITIETS STAB	9
1.6.1 <i>Hvordan jobber staben?</i>	12
1.6.2 <i>P3 og P2</i>	14
2.0 TEORI	16
2.1 BESLUTNINGSTAKING OG SITUASJONSBEVISSTHET	16
2.2 KOMMUNIKASJON OG SAMHANDLING	21
2.3 INFORMASJONSDELING	24
2.4 OPPSUMMERING TEORI	26
3.0 METODE	28
3.1 KVALITATIV METODE	28
3.2 DESIGN OG STRATEGI.....	29
3.3 UTVALG OG DATAINNSAMLING.....	29
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	31
3.5 BEHANDLING AV DATA	33
3.6 GJENNOMFØRING AV DATAANALYSEN.....	33
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET.....	37
3.8 REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER.....	38
3.9 REFLEKSJON OVER VALGT DESIGN OG METODE	39
3.10 ETISKE PROBLEMSTILLINGER.....	41
4.0 FUNN	43

4.1 LOKALITETER	44
4.2 INFORMASJONSSYSTEMER OG -DELING	46
4.3 ETTERRETNING	49
4.4 SITUASJONSBEVISSTHET	52
4.5 SAMHANDLING P3 OG P2	55
4.6 OPPSUMMERING FUNN	58
5.0 DISKUSJON.....	59
6.0 AVSLUTNING.....	71
6.1 KONKLUSJON.....	71
6.2 ANBEFALING VIDERE FORSKNING.....	72
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	72
6.4 ANBEFALINGER TIL POLITIDISTRIKTENE I NORGE	73
6.4.1 Lokalteter til staben må prioriteres.....	73
6.4.2 Funksjonaliteter i digitale informasjonsverktøy	74
6.4.3 Små øvelser	74
6.4.4 Begrepsavklaringer	74
6.4.5 Ansvarsfordeling for utvikling av kompetanse.....	74
7.0 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	75
8.0 REFERANSER.....	76
VEDLEGG.....	A
VEDLEGG 1 -INTERVJUGUIDE	A
VEDLEGG 2 – INFORMERT SAMTYKKE	E
VEDLEGG 3 – VURDERING FRA NSD	I

Oversikt over figurer

Figur 1	Nasjonalt beredskapsnivå
Figur 2	Politimesterens stab
Figur 3	Prosess for beslutningstaking
Figur 4	Beslutnings-informasjonsfellen
Figur 5	Situasjonsbevissthet i beslutningstaking
Figur 6	Kommunikasjonsmodell
Figur 7	Matrise over kategorier
Figur 8	Sammenhenger mellom funn

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med pandemien samfunn står ovenfor i dag, og som vi alle er berørt av, er det tydelig at vi trenger beredskap og gode systemer som fungerer under kriser. Kriser kan være så mangt; pandemier, naturkatastrofer, økonomiske kriser, interne kriser, mediekriser etc.

Som en del av beredskapsstatene står politiet sentralt i mange kriser. Som det fremgår av politiloven §27 skal politiet i ulykkes- og katastrofesituasjoner «... iverksette de tiltak som er nødvendig for å avverge fare og begrense skade. Inntil ansvaret blir overtatt av annen myndighet, skal politiet organisere og koordinere hjelpeinnsatsen» (lovdata.no, 2020). Men er håndteringen på regionalt operasjonelt nivå så bra som den kan bli?

Etter 22. Juli 2011 ble det rettet kritikk mot politiets håndtering på flere plan. En del av granskningen pekte på at politiets krisehåndtering måtte styrkes som fagdisiplin, og videre hvordan politiet kunne «trene og utvikle en ledelse- og beslutningsstruktur som er i stand til å håndtere uforutsette og ikke-planlagte hendelser på en effektiv og profesjonell måte» (Hoel, Barland & Lillevik, 2019). 22. juli-rapporten kritiserte også at stabslokalene ikke var tilpasset behovet og ikke tilfredstilte enkle krav til funksjonalitet. Dette førte igjen til utfordringer ved informasjonsdeling og manglende notoritet - med notoritet menes at informasjonen er kontrollerbar. Man skal i ettertid kunne finne ut hva som ble gjort, eller ikke gjort, og av hvem. Staben gikk glipp av viktig informasjon og hadde derfor ikke oppdatert situasjonsforståelse. PO-loggen ble brukt for å oppdatere seg og til egen loggføring. Dette systemet var lite hensiktsmessig da blant annet P3 i staben ikke klarte å skaffe seg oversikt via PO-loggen (NOU 2012:14, s.95-96).

Også i evalueringen av politiets og politiets sikkerhetstjenestes håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019 ble det rettet kritikk mot manglende notoritet på strategisk nivå. Anbefalingen fra utvalget er at rutine for situasjonsrapportering må gjennomgås for å gjøre den skriftlige rapporteringen mer effektiv. Det må opprettes en ordning som gjør at notoriteten blir ivaretatt på strategisk nivå. Dette vil være med på å bidra til at strategiske føringer blir tydeliggjort og føre til bedre felles situasjonsforståelse. Det ble også anbefalt at referater fra stabsmøter tar utgangspunkt i den fastsatte malen som Politihøgskolen har utarbeidet (Dalgaard-Nielsen, Renå, Ilum, Eriksen, Hansen & Ishaq, 2020).

I 2013 opprettet Politihøgskolen en arbeidsgruppe som skulle se på innholdet og utforming av et framtidig stabskurs. Politihøgskolen foretok en undersøkelse som viste at det hadde vært store utskiftninger i stabsfunksjonene og at utviklingen og vedlikeholdet av kompetansen ikke var tilfredsstillende. På bakgrunn av dette vedtok Politihøgskolen i januar 2014 å innføre det såkalte Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Formålet med programmet var å styrke politidistriktenes stabs- og ledelsesapparat for å heve evnen til å håndtere kriser. Målet var å styrke basiskunnskaper og utvikle staben med fokus på kommunikasjon, samhandling og gode stabsprosesser. For første gang ble det et krav fra overordnet myndighet at politidistriktene deltar i kompetansegivende tiltak for ekstraordinær ledelse (Hoel & Barland, 2017, s.15). Intensjonen med det reviderte Stabs- og lederutviklingsprogrammet var å vektlegge etterforskning og etterretning i stabsarbeidet, men en senere evaluering (Hoel, Barland og Lillevik, 2019) viser blant annet at rammebetingelser som lokaliteter og fasiliteter ved øvingslokasjonen ikke samsvarte med ambisjonen om økt fokus på etterforskning og etterretning – fordi det manglet nødvendig utstyr for å øve kommunikasjon og samhandling. Disse to evalueringene (Hoel & Barland, 2017; Hoel, Barland & Lillevik, 2019) av programmet viser at det er enkelte utfordringer når staben samhandler. Dette er blant annet at funksjon for etterretning/etterforskning i staben tidvis opplevde at deres arbeidsmetode og hypotesetenking ikke ble tatt imot av resten av staben. Disse hypotesene har direkte påvirkning på arbeidet politiet utfører i felt, og som styres fra øvrig stab og stabssjef. Altså er samhandling mellom funksjonene P3 operasjon og P2 etterretning /etterforskning i staben helt sentrale for å løse disse utfordringene, slik vi ser det.

Flere forskere viser blant annet til at det er viktig med god samhandling innad i en stab, og at de fleste dårlige beslutninger er et resultat av mangelfull situasjonsbevissthet framfor feil valg av løsning. Videre vil team vil ha en stor fordel av å ha en klar møtestruktur og –disiplin (Endsley, 2017; Uitdewilligen & Waller, 2018; Aarseth, 2010).

Med dette som bakteppe vil vi se nærmere på de utfordringene evalueringene skisserer og undersøke hva det er som gjør at det blir utfordringer i samhandlingen i staben.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I politiets krisestab, som beskrives nærmere i kapittel 1.6, har stabsfunksjonen for operasjon og stabsfunksjonen etterretning/etterforskning to veldig forskjellige arbeidsfelt.

Stabsfunksjonen for operasjon har fokus på den operative løsningen av oppdraget.

Stabsfunksjonen etterretning/etterforskning, fokuserer som navnet tilsier, på etterretning og etterforskning. Med 'funksjon for operasjon' og 'funksjon for etterretning/etterforskning' mener vi henholdsvis P3 og P2 og deres celle i staben. En celle er en utvidelse av P3-funksjonen, og består gjerne av flere fagpersoner som bistår funksjonslederen med sine arbeidsoppgaver i stab. Videre i oppgaven blir kun betegnelsen P3 og P2 brukt.

Etterretning er kort fortalt *«en styrt prosess som består av en systematisk innsamling, analyse og vurdering av informasjon om personer, grupper og fenomener for å danne grunnlag for beslutninger»* (PBS1, 2020). Etterforskning handler om å foreta undersøkelser hvor formålet er å *«skaffe til veie de nødvendige opplysninger for å;*

- *Avgjøre spørsmålet om tiltale*
- *Tjene som forberedelse for rettens behandling av skyldspørsmålet og eventuelt fastsettelse av reaksjon*
- *Avverge eller stanse straffbare handlinger*
- *Fullbyrde straff eller andre reaksjoner*
- *Tjene som forberedelse for barnevernets behandling av spørsmålet om det skal sette i verk tiltak*
- *Tjene som forberedelse for behandling i Konfliktrådet»* (Lovdata, 2020).

P3 fokuserer på det operative, det vil si det politiet gjør ute i felt, for eksempel søk etter personer, trafikkjeneste, forebygging og utførelse av enkelte etterforskingsskritt som avhør og fotografering og utførelse av tvangsmidler som pågripelse, ransaking og beslag.

Etterretning/etterforskning og operativt politiarbeid er to fagfelt innad i politiet som kort sagt jobber «i hver sin retning» - etterretning og etterforskning ser bakover mens operasjon ser fremover. Evalueringen av Hoel, Barland og Lillevik (2019) viser blant annet at P2 i noen

politidistrikt mener at staben ikke har god forståelse for etterretning, og manglende kompetanse på hvordan etterretningsinformasjon kan brukes i stabsarbeidet.

I stabsarbeidet er en av oppgavene til P2 å utarbeide hypoteser om den hendelsen som har oppstått, og hva som kan forventes framover. Dette er en tenkemåte som P3 ikke alltid har forståelse for (Hoel et al., 2019). Mye av grunnen til dette er mangel på opplæring og kunnskap. For at P3 og P2 skal kunne oppnå en felles situasjonsforståelse er det nødvendig at P3 får opplæring innenfor hypotesetenkning (Hoel et al., 2019).

Ut ifra dette ønsker vi derfor i vår oppgave å se nærmere på problemstillingen;

«Hvordan opplever P3 - 'funksjon for operasjon' samhandlingen og kommunikasjon med P2 - 'funksjon for etterretning og etterforskning' når stab settes for å håndtere en krise?»

I tillegg til problemstillingen har vi disse underspørsmålene:

- Hva er det som gjør at samarbeidet ikke er optimalt?
- Hvordan tenker P3 selv at samarbeidet bør være - og hva kan forbedre dette?
- Hva kan hemme eller fremme samarbeidet mellom P3 og P2 i kriseledelse?

1.3 Avgrensninger

Oppgaven tar utgangspunkt i erfaringer P3 har fra akutte hendelser enten reelt eller i øvingssammenheng. Vi tar altså ikke for oss deres erfaringer med planlagte hendelser. Akutte, komplekse hendelser utfordrer i større grad samarbeidet på grunn av blant annet større tidspress og større risiko.

Vi har i vår oppgave avgrenset det slik at vi har intervjuet seks P3-funksjonsledere. Medlemmer av P3 fagcellen er ikke intervjuet, og heller ikke P2-funksjonsledere. Denne oppgaven tar da kun for seg det som kommer frem av P3's inntrykk rundt problemstillingen.

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er bygd opp i syv kapitler. Innledningsvis i det første kapitlet forklarer vi bakgrunnen for temaet. Her vil problemstillingen for oppgaven bli presentert.

I oppgavens andre kapittel vil vi ta for oss den teoretiske bakgrunnen for å gjøre det klart hvilket tema oppgaven har. Denne teorien vil senere bli brukt opp mot drøftingen av funnene som er gjort i forskningen.

I tredje kapittel beskriver vi vårt valg av forskningsdesign, metode, valg av informanter og innsamling av data. Vi tar også for oss fordeler og ulemper knyttet til dette. Videre beskriver vi hvordan datainnsamlingen er gjort, og ser på spørsmål knyttet til det å forske.

I fjerde kapittel ser vi på hvilke hovedfunn våre undersøkelser har resultert i. Vi vil presentere disse ved hjelp av forklaringer og sitater fra informantene og gi en kort sammenstilling av resultatet fra forskningen.

Drøftelser av funnene sett i lys av teorien fra kapittel to, blir presentert i kapittel fem. Her vil vi også oppsummere og sammenfatte til slutt.

Etter drøftelsen vil vi i kapittel seks konkludere og oppsummere oppgaven i forhold til den overordnede problemstillingen, før vi i kapittel syv kort ser på hvilke begrensninger denne studien har.

1.5 Begrepsavklaring

Det finnes flere definisjoner på hva en *krise* er, og det finnes mange typer kriser. I beredskapsarbeid er en krise «en hendelse eller situasjon som påvirker et større geografisk område, eller situasjonen til mange mennesker». Ved kriser er det et behov for at offentlige, private og frivillige organisasjoner samvirker (Kristiansen, 2017).

Magne Aarset (2010) definerer krise slik:

En krise starter når det har inntruffet en uønsket hendelse som kan føre til

- at mennesker skades eller dør
- alvorlig skade på strukturer eller eiendom
- tap av viktig programvare eller prosedyrer
- et stort finansielt tap
- alvorlig tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter
- en alvorlig skade på miljøet

Politiets beredskapssystem del 1 (PBS1) benytter seg av definisjonen som formuleres slik i Stortingsmelding nr. 10 2016-2017;

Krise - En uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammes.

Og videre defineres kriseledelse som

Summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør (St.meld. 10, 2016/2017).

Her er det også i PBS1 tilføyd at «krisen kan innebære at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier trues, og at håndteringen av den krever svært mye av kapasiteten og kompetansen til den aktøren som i utgangspunktet har ansvaret. Om en hendelse er en krise, avhenger av den konkrete situasjonen og de involvertes individuelle vurderinger og forutsetninger (PBS1, 2020 s. 25). Også Eriksen (2020, s. 15) skriver at en krise er *en situasjon som truer viktige verdier og/eller hindrer ens evne til å utføre viktige funksjoner.*

Ifølge Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB, 1998) kommer kriser overraskende og kjennetegnes også av at det er;

- manglende kontroll
- manglende informasjon og/eller feil informasjon
- mange aktører
- tidspress
- viktige interesser som står på spill

- den regulære beslutningsprosessen bryter sammen
- fokus på kortsiktige løsninger
- usikkerhet rundt situasjonen
- mange interessenter

Vi velger å trekke frem definisjonen i PBS1, fordi denne er et styrende dokument for hvordan staben i politiet jobber. Forutsetningen for alle de nevnte definisjonene er at en hendelse har oppstått og konsekvensene er så alvorlige at hendelsen betegnes som en krise.

Kriseledelse deles ifølge Aarseth (2010) inn i tre prosesser. Disse er:

- Risikoledelesprosessen
- Problemhåndteringsprosessen
- Krisehåndteringsprosessen

I risikoledelesprosessen foretas det risikoanalyser for å identifisere hva som kan gå galt i virksomheten man leder. Når dette er identifisert må man anslå sannsynlighet for at det kan gå galt og hvilke konsekvenser det kan gi.

I problemhåndteringsprosessen må man fange opp signaler eller hendelser som kan føre til en krise. Dette må gjøres så tidlig som mulig for å hindre at det utvikler seg og for å redusere den potensielle skaden krisen kan skape.

I krisehåndteringsprosessen er fokuset på å redusere skade og negativ effekt av krisen. Da må man identifisere at man faktisk har en krise. Mulige konsekvenser og usikkerhet knyttet til disse må evalueres. Det må vurderes tiden man har til rådighet for å handle og iverksette tiltak. Neste steg er å ta aktivt hånd om krisen for å unngå eskalering og større skade. Man må bestemme seg for å iverksette tiltak for å ta styringen og slik at man kan oppnå det man ønsker (Aarset, 2010).

Samhandling er den kontinuerlige dialogen og engasjementet mellom deltakerne for å nå et felles mål. Den består av gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement. Det kreves en aktiv

felles deltakelse mens en jobber sammen (Anderson, 2012; Karlsson & Borg, 2013; Strong, Sutherland & Ness, 2011; Roschelle & Teasley, 1995).

Ordet *kommunikasjon* stammer fra det latinske ordet ‘communicare’, som betyr å dele eller å gjøre noe felles. Når vi deler informasjon, meninger eller kunnskap, gjør vi det per definisjon med andre mennesker. Kommunikasjon i politiarbeid dreier seg derfor om relasjoner og samhandling, både politikolleger seg imellom og mellom politiet og publikum eller offentligheten (Phelps, Carlquist, & Gillespie, 2017).

Situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse – Situasjonbevissthet er ifølge Endsley (1995, i Wickens, 2008) persepsjonen av elementer i et miljø i en kontekst av tid og rom, forståelsen av elementenes betydning nå og i nær fremtid. Det er tre nivåer av situasjonsbevissthet; persepsjon (sanseinntrykk), forståelse og projeksjon. Begrepet *situasjonsforståelse* er altså en del av begrepet situasjonsbevissthet. Dette utdypes nærmere i kapittel 2.1.

Videre kommer det en forklaring på forskjellige begreper som brukes i politiet både i det daglige og når stab er satt:

Stab – Når vi i denne oppgaven bruker begrepet stab, er det politimesterens ledelsesapparat under kriser på operasjonelt nivå i det enkelte politidistrikt vi mener. Staben settes midlertidig og det er politimesteren som beslutter både opprettelse og avvikling av staben. Utdypning av politimesterens stab og hvordan den jobber kommer i kapittel 1.6.

PO – Politiets operative datasystem for loggføring av meldinger.

Indicia – Dataetterretningssystem i politiet.

Stabsrom – Rom tiltenk stabsarbeid.

Akutte hendelser – Hendelser som oppstår uten forvarsel og som krever operativ innsats.

Planlagte hendelser – hendelser politiet vet om i forkant, og loggføres i Politiets operative datasystem som en planlagt hendelse.

Linjeledelse – Hierarkisk ledelsessystem.

Forsterket linje – Når det sees behov for ytterligere støtte i ordinær linjeledelse kan det forsterkes med for eksempel en eller et par stabsfunksjoner, uten at det er behov for å etablere hele staben.

1.6 Organisering av politiet og politiets stab

I de nasjonale beredskapsnivå skiller man mellom politisk, strategisk, operasjonelt og taktisk nivå og videre på politidistrikt i strategisk, operasjonelt og taktisk. Dette illustreres i figur 1;

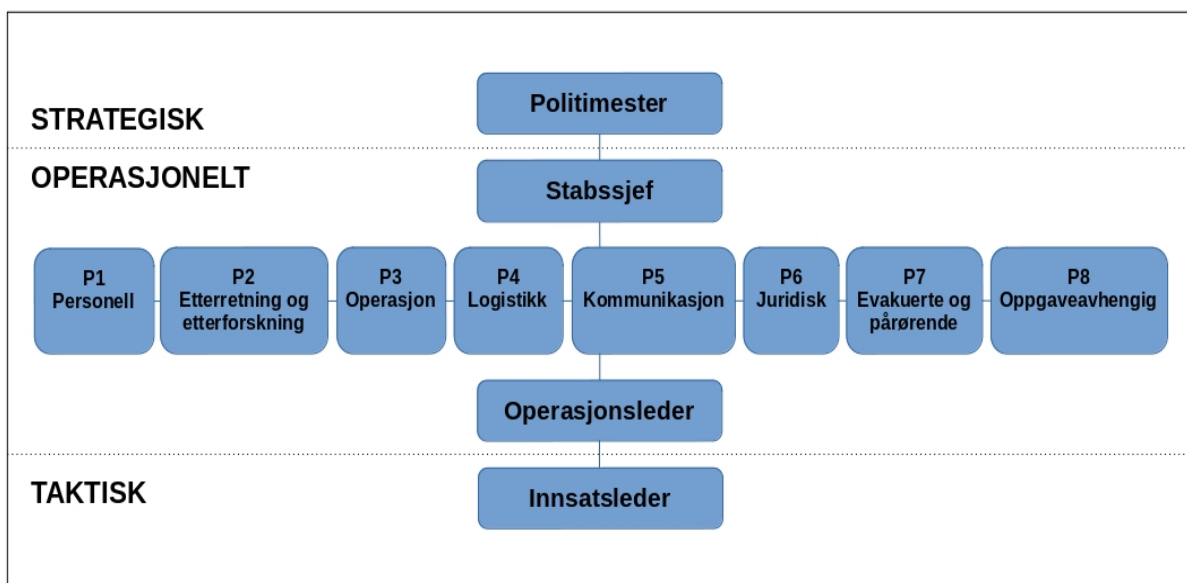
Figur 1: Nasjonalt beredskapsnivå (PBS1, 2020)



I Norge er det 12 politidistrikt. Hvert politidistrikt ledes av en politimester. I normalsituasjon/hverdagen tas operative avgjørelser av operasjonsleder. I ekstraordinære hendelser eller ved kriser kan politimesteren beslutte at stab skal settes. Staben er politimesterens ledelsesapparat på operasjonelt nivå i håndteringen av ekstraordinære

hendelser. Stabens oppgave er å skaffe et beslutningsgrunnlag for politimesteren samt fungere som en støtte for politidistriktets samlede ressurser i håndteringen av en krise (PBS1, 2020). På strategisk nivå er det politimesteren som er leder, på operasjonelt nivå er det stabssjefen som er leder for staben. Ellers består stab av syv (åtte) andre funksjoner, herunder personell, etterretning/etterforskning, operasjon, logistikk, kommunikasjon, juridisk, evakuerte/pårørende (og situasjonsavhengig). Staben skal fungere som en støtte til operasjonssentralen. Setter vi dette inn i en forenklet oversikt ser det slik ut;

Figur 2: Politimesterens stab



Videre i oppgaven vil fokuset være på samhandlingen mellom funksjonene P3 ‘operasjon’ og P2 ‘Etterretning og etterforskning’.

Staben skal i utgangspunktet ha de samme arbeidsoppgavene uavhengig av hendelsestypen, men den kan ha ulik sammensetning og størrelse. Hensikten med å sette stab er å få en effektiv ledelse og koordinering av politidistriktets ressurser ved å støtte operasjonssentralen.

Under følger en kort forklaring av de åtte funksjonene (PBS1, 2020);

- P1 - personell. Deltar i planleggingsarbeidet og samarbeider nært med P4 om ressursbruken.

- P2 - etterretning og etterforskning. Deltar i planleggingsarbeidet og samarbeider nært med P3. Ved behov forsterkes P2 med medarbeidere fra Politiets sikkerhetstjeneste (PST) og den lokale etterforskningsledelsen. I denne cellen skisseres ulike hypoteser knyttet til hendelsen. Hypotesene er basert på etterretning. P2's rolle og funksjon utdypes senere.
- P3 - operasjon. Som den sentrale funksjonen i stabens planlegging har P3 hovedansvaret for den operative virksomheten og for utarbeidelse av planer. Han/hun samarbeider nært med P2, operasjonslederen og innsatslederen om planleggingen. P3 koordinerer og kvalitetssikrer gjennomføringen av operasjonen. De har også ansvaret for å bestille etterretningsprodukter fra P2. P3's rolle og funksjon utdypes også ytterligere senere i oppgaven.
- P4 - logistikk. Deltar i planleggingsarbeidet og samarbeider nært med P1 om den ressursmessige støtten til operasjonen
- P5 - kommunikasjon. Har ansvaret for planverket for politiets kommunikasjon. Han/hun skal utarbeide en strategi og plan for politiets kommunikasjon på bakgrunn av politimesterens rammer og føringer. Skal støtte politimesteren, staben og innsatslederen i deres mediehandtering.
- P6 - juridisk. Støtter staben med de juridiske rammene.
- P7 - evakuerte og pårørende. Skal sikre at personer involvert i hendelsen og deres pårørende blir ivaretatt.
- P8 - oppgaveavhengig funksjon. Funksjonen gis passende betegnelse i det enkelte tilfellet dersom den tas i bruk.

Vi skal som sagt undersøke nærmere samhandling i politiets krisestab, primært mellom P3 - og P2 sett fra P3 sitt ståsted. Grunnen til at vi har valgt å fokusere på dette er at de nevnte evalueringene peker på spesielt samhandling mellom disse som en utfordring i stabsarbeidet, men uten at de går nærmere inn på potensielle årsaker for disse utfordringene.

I den daglige driften er det, som tidligere beskrevet, politimesteren som er den øverste sjefen for distriktet på strategisk nivå. På operasjonelt nivå er det en operasjonsleder som sitter på operasjonssentralen som er leder, mens det på taktisk nivå er innsatsleder som er leder i

innsatsen politiet gjør på stedet. I ekstraordinære hendelser eller ved kriser kan politimesteren beslutte at stab skal settes (PBS1, 2020).

Staben kan også kalles kriseteam. Håndteringen av en krise er utfordrende og overskrider kapasiteten og/eller kompetansen til aktøren som i utgangspunktet har ansvaret for å håndtere hendelsen (Mitroff, 2004). Kriseteamet har ifølge Aarset (2010, s. 270) tre hovedoppgaver:

- Være ansvarlig for å lage en katastrofeplan
- Bestemme når katastrofeplanen skal settes i verk
- Bestemme hva som skal gjøres med forhold som ikke er behandlet i katastrofeplanen

Katastrofeplanen kan aldri ta høyde for alle forhold som kan oppstå. Derfor må kriseteamet har evnen og autoriteten til å ta beslutninger (Aarset, 2010). For å kunne ta raske og best mulige avgjørelser er det viktig med god samhandling innad i staben.

Under hendelser som ikke er så komplekse at stab settes kan operasjonssentralens kompetanse og kapasitet styrkes. Dette gjøres ved å trekk inn personell med særlig kompetanse som bidrar til at den daglige linjeledelsen kan opprettholdes. Betegnelsen på dette er “forsterket linje”. Når linjeledelsen forsterkes, kan operasjonslederen fortsette å lede hendelsen ved hjelp og støtte fra flere med særlig kompetanse. Overgangen fra den daglige tjenesten med linjeledelsen og til ekstraordinære hendelser som krever at det settes stab, vil være glidende (PBS1, 2020).

1.6.1 Hvordan jobber staben?

Hovedoppgaven til staben er å bistå politimesterens ledelse gjennom beslutningsstøtte, iverksettelse av tiltak og sørge for oppfølging av tiltakene. Målet er at staben skal ha en felles situasjonsforståelse. Et situasjonsbilde basert på et samlet informasjonsgrunnlag skal sørge for at staben har dette. For å oppnå god ledelse og koordinering både i planleggingen og gjennomføringen, er dette en vesentlig faktor. Staben må fortløpende vurdere ulike måter å løse oppdraget på (PBS1, 2020).

En av P3s oppgaver er å utarbeide operasjonsplaner. Operasjonsplanen er en plan på hvordan politiets taktiske mannskaper skal jobbe og hvilke oppgaver de skal utføre. Stabens planlegging deles inn i fem trinn:

- Planleggingsgrunnlag og strategi
- Oppstart av planleggingen
- Stabens planlegging og anbefaling
- Politimesterens beslutning
- Detaljplanlegging

Staben bør ha faste møter, og disse benyttes for å orientere staben og samordne dens virksomhet. Møtene kan avholdes som planleggingsmøter eller statusmøter. Det er i utgangspunktet stabslederen som leder møtene. Under møtene skal funksjonslederne rapportere med status på sitt ansvarsområde. For å lykkes på best mulig måte må det være en tydelig møtestruktur og –ledelse. Dette gjelder både for gjennomføring av møter og stabsarbeidet for øvrig (PBS1, 2020).

Hvordan staben blir dimensjonert avhenger av hendelsens størrelse og kompleksitet, men også på kompetansen og erfaringen til stabsmedlemmene. Alle stabsfunksjonene bør i utgangspunktet ha en leder. Lederens stedfortreder må også ha den nødvendige kompetansen innenfor fagfeltet. Vedkommende må ha god kjennskap til de andre stabsfunksjonene.

I samsvar med stabssjefens direktiver er den enkelte funksjonsleder ansvarlig for virksomheten på eget fagområde. I tillegg er funksjonslederens viktigste oppgaver å:

- sørge for bemanning og kontinuitet i funksjonen
- innhente og bearbeide informasjon
- vurdere situasjonen fortløpende
- legge frem anbefalinger for stabssjefen eller politimesteren
- omsette beslutninger og planer i ordrer
- kvalitetssikre, rettlede og orientere
- sørge for notoritet over egen aktivitet

Hver funksjon bør betraktes som en fagcelle hvor funksjonslederen er å anse som leder for fagcellen. For at staben skal fungere best mulig er det avgjørende at hver funksjonsleder bygger en organisasjon i sin celle som kan tre sammen med de andre cellene når det er behov for det.

1.6.2 P3 og P2

P3 – ‘operasjon’ er en sentral funksjon i stabens planlegging. Denne fagcellen skal også koordinere og kvalitetssikre gjennomføringen av operasjonen. Den nærmeste samarbeidspartneren er P2 ‘etterretning/etterforskning’, operasjonsleder og innsatsleder.

Hovedansvarsområdene er:

- operativ planlegging, ledelse og koordinering
- vakthold og sikring
- forhandling, i samarbeid med P2

P3 har mange andre aktuelle oppgaver, som for eksempel å bestille etterretningsprodukter fra P2, sørge for vakthold ved objekter, personsikring, eskortesikring, interne sikkerhetstiltak mv. P3 skal videre, i samarbeid med P2, gjøre situasjonsvurderinger sammen med politimesteren og stabssjefen. P3 skal også vurdere innsatspersonellens kapasitet og kompetanse, legge til rette for trening på bestemte oppgaveløsninger, føre situasjonstavle og situasjonskart (PBS1, 2020).

P2 – ‘etterretning og etterforskning’, samarbeider nært med P3 og deltar i planleggingsarbeidet. Politiets Sikkerhetstjeneste (PST) og etterforskningsledelsen er med på å styrke denne fagcellen ved behov. På vegne av staben ivaretar P2 nødvendig kommunikasjon med etterforskningsledelsen (E-KO) og etterretningsledelsen (ETR-KO).

Hovedansvarsområdene er:

- etterretning
- formidling av informasjon til staben om status i etterforskningen

- koordinering av operative tiltak med bakgrunn i besluttede etterforskingsskritt, i samarbeid med P3
- sikkerhetstjeneste under PSTs ansvarsområde

P2 har flere andre aktuelle oppgaver som for eksempel å skissere ulike scenarioer for hendelsesforløpet basert på etterretning, bistå i krise- og gisselforhandling i samarbeid med P3, sørge for å bestille og innhente etterretningsprodukter med betydning for planleggingen av tiltak, utarbeide forslag til tiltak på bakgrunn av trusselvurderinger fra PST og etterretnings-KO for øvrig (PBS1, 2020).

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi se nærmere på teorien som er grunnlag for vår studie. Vi ser på beslutningstaking og situasjonsbevissthet, kommunikasjon, samhandling og informasjonsdeling. Bakgrunnen for at vi har fokusert på akkurat disse temaene innen feltet er funnene vi gjorde under intervjuene.

2.1 Beslutningstaking og situasjonsbevissthet

Beslutningstaking er en kognitiv prosess der man ender opp med flere handlingsalternativ (Cook, Noyes & Masakowski, 2007). Forut for denne prosessen har den eller de som skal fatte en beslutning laget seg en forventning - en mental modell - om sanseinntrykkene og situasjonen. En mental modell er hvordan mennesket ut ifra tilgjengelig informasjon skaper sin virkelighetsoppfatning. Denne modellen forandrer seg over tid og i forskjellige situasjoner (Eriksen, 2020). De mentale modellene er resultater av vår kunnskapsstruktur. Det vil si at jo flere mennesker i et team som sammen skal fatte beslutninger, jo flere mentale modeller er det. Man søker derfor å oppnå en felles mental modell innad i teamet, og en felles mental modell er en svært viktig faktor i effektive team. Felles mentale modeller hjelper medlemmene i teamet til å kunne forutse handlinger og informasjonsbehov til andre i teamet (Eriksen, 2020).

Dersom vi ser på beslutningstaking i kriser, kan det polariseres ved å si at man enten tar svært raske, intuitive beslutninger, eller langsomme og veloverveide, analytiske beslutninger (Steigenberger, Lübke, Fiala & Riebschläger, 2017). Når det gjelder politiets arbeid i stab vil det befinne seg en plass midt imellom, men som Steigenberger et al. (2017) peker på, er det å ta intuitive beslutninger det vi mennesker er "forhåndsprogrammert" for. Å bevege seg fra intuitiv beslutningstaking til mer langsommelig og overveid beslutningstaking krever trening og øvelse. Det som påvirker et individs beslutningstaking er individuell preferanse for en spesifikk beslutningsstil, affekt og det generelle arbeidsmiljøet; herunder tilgang på informasjon. Det fremheves likevel på at det er knapt med forskning på hva beslutningstakere velger i reelle og komplekse situasjoner.

Ifølge Johnsen (2010) kjennetegnes de analytiske beslutningene av at de tas på logiske slutninger og situasjonen inneholder stabile preferanser. Han hevder at ofte er denne typen beslutningstaking funksjonell i stabsarbeid, hvor man har relativt lang tid til å innhente informasjon og fatte slutninger. En generell prosess for å forklare beslutningstaking viser at når en hendelse oppstår, må man forstå hva som skjer og finne ut hva som er problemet – deretter tenke hva som kan gjøres før man nøyer utvikler og overveier alternativer. Når beslutningen så fattes, må den utføres, og underveis og i etterkant følges opp. Det gir oss mulighet til å tilegne oss erfaring og lære av hendelsen som har skjedd. I en dynamisk situasjon som går over tid, vil prosessen være sirkulær. Etter å ha gjennomført en beslutning kan situasjonen endres. Da må det skapes en ny situasjonsbevissthet, det nye problemet må defineres og alternativer må utvikles på ny før man iverksetter og gjennomfører beslutningen og handlingen.

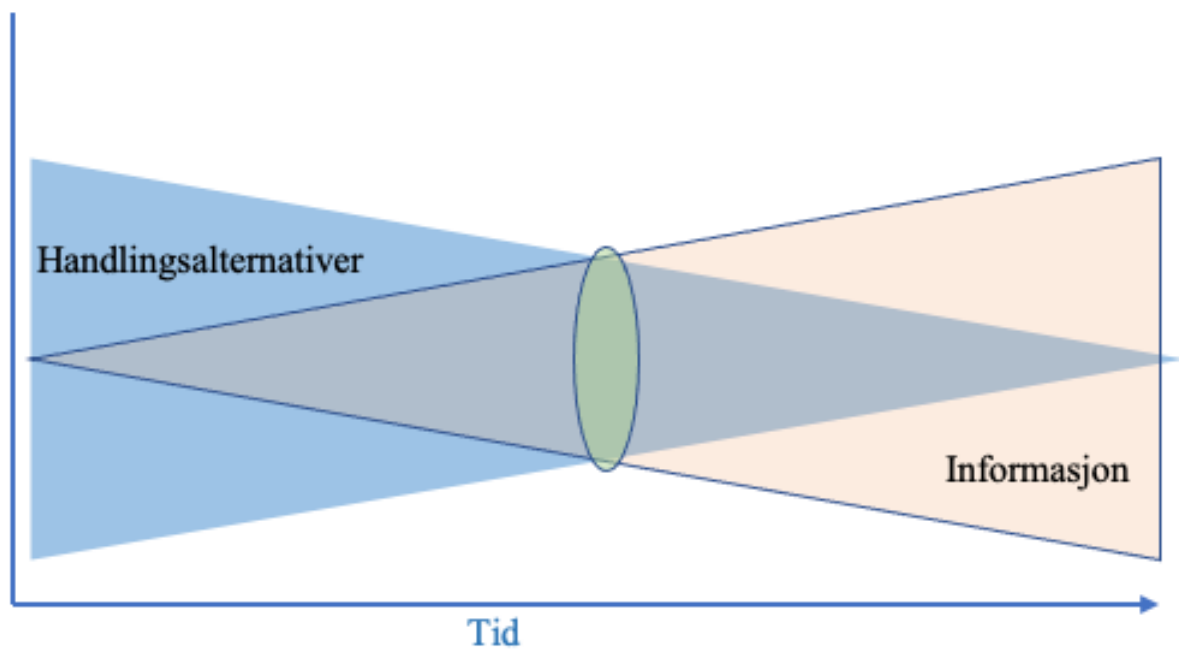
Prosesen med å fatte en beslutning kan illustreres i figur 3:

Figur 3: Prosess for beslutningstaking



Muligheten for å fatte beslutninger vil, i krisens tidsforløp, være stor i begynnelsen og minke over tid. På samme måte er tilgjengelig informasjon svært snevert tidlig i krisen, men etter hvert som tiden går får man mer informasjon (Johnsen, 2010). Dette kalles beslutnings-informasjonsfellen:

Figur 4: Beslutnings-informasjonsfellen



Det optimale beslutningstidspunktet, som den grønne sirkelen indikerer, er når man har akkurat nok informasjon til å ta gode beslutninger, før det har gått for lang tid. Jo lengre tid som går, desto mindre handlingsrom har man.

Som et ledd av en beslutningsprosess er situasjonsbevissthet helt sentralt, da situasjonsbevisstheten legger grunnlaget for å fatte beslutninger. Situasjonsbevissthet er en del av en beslutningsprosess som krever mer kompleks tenkning og forståelse enn kun forståelse av hendelser og framtidige stadier av et system (Endsley, 2017). Dette blir viktig for politiets krisestab, og herunder P3 og P2, fordi de må ha en felles forståelse om når de har nok informasjon til å ta gode beslutninger mens handlingsrommet fortsatt er der.

Situasjonsbevissthet består ifølge Endsley (1995, i Wickens, 2008) av persepsjonen av elementer i et miljø i en kontekst av tid og rom, og forståelsen av elementenes betydning nå og i nær fremtid. Det er altså tre nivåer av situasjonsbevissthet; persepsjon (sanseinntrykk), forståelse og projeksjon. Dette innebærer at man i en situasjon mottar signaler som man tolker, deretter tillegger dem vår forståelse og ut ifra dette skaper en mental modell. Til slutt kan mene noe om hva det vil bety i fremtiden basert på den mentale modellen man har skapt.

Den enkeltes situasjonsbevissthet styres av individuelle egenskaper som personlighet, kognitiv kapasitet, tidligere erfaringer og forhold i konteksten (Eid & Johnsen, 2005). Alle disse tre nivåene av situasjonsbevissthet (persepsjon, forståelse og projeksjon) må være oppnådd før en beslutningstaker kan ta gode nok beslutninger i bestemte situasjoner. Det er aktøren selv som skaper situasjonsbevissthet gjennom å rette oppmerksomheten, kommunikasjonen og tolkningen mot et gitt miljø (Endsley, 2017). Menneskelige feil i de tre fasene som er nevnt for å oppnå situasjonsbevissthet kan spores tilbake til dårlig opplæring, det fysiske miljøet, stress eller dårlig designet utstyr (Eid & Johnsen, 2005). Ifølge James Reason (2016) er menneskelige feil «Å mislykkes med planlagte handlinger for å nå ønskede mål - uten påvirkning av noen uforutsette hendelser». Manglende situasjonsbevissthet har vært årsaken til menneskelige feil i kritiske situasjoner, ifølge Sneddon, Mears og Flin (2006).

Figur 5: Situasjonsbevissthet i beslutningstaking



Med dette sagt blir det like viktig å ha med seg hva situasjonsbevissthet *ikke* er. Også her viser Endsley til tre faktorer:

- Situasjonsbevissthet er ikke det samme som å handle eller å yte. *Forståelsen* av en situasjon er ganske annerledes fra den fysiske eller uttalte *handlingen* som utføres som en respons på situasjonen – selv om denne handlingen utføres for å skaffe mer informasjon for å kunne utvide ens situasjonsbevissthet.
- Situasjonsbevissthet er ikke det samme som langtidshukommelse. Fenomenet situasjonsbevissthet gjelder først og fremst bare i dynamiske situasjoner hvor variabler raskt endrer seg, vanligvis i løpet av sekunder eller minutter.
- Produktet av situasjonsbevissthet er ikke det samme som prosessen med å oppdatere situasjonsbevisstheten.

Wickens (2008) peker på at det er et viktig diagnostisk skille mellom disse nivåene (persepsjon, forståelse og projeksjon) fordi et sammenbrudd i ett av nivåene kan ha svært forskjellige konsekvenser for å peke på hvor feilen oppstod og om årsaken til feilen handler om opplæring eller systemdesign.

Endsley (2017) peker videre på at de fleste dårlige beslutninger er et resultat av mangelfull situasjonsbevissthet framfor feil valg av løsning. Situasjonsbevissthet er et utvidet begrep fra situasjonsforståelse – sagt på en annen måte er situasjonsforståelse et ledd i situasjonsbevissthet. Det er altså helt sentralt at beslutningstakere har en felles situasjonsbevissthet for å kunne treffe best mulig løsning. Noe av kritikken mot Endsleys definisjon av situasjonsbevissthet dreier seg om at begrepet ligger i skjæringspunktet mellom grunnleggende kognitiv psykologi og den anvendte vitenskapen om menneskelige faktorer (human factors). Dette fordi vår langtidshukommelse kan påvirke vår persepsjon og mentale modeller, og selv om situasjonsbevissthet tar sin plass i dynamiske miljøer og spiller på vår korttidshukommelse, påvirker også vår langtidshukommelse hvordan vi tolker de tre nivåene av situasjonsbevissthet. Samtidig kan man, selv om man har god situasjonsbevissthet i et sviktende system, kanskje ikke ha kunnskaper for å rette feilen opp igjen (Wickens, 2008; Dekker & Hollnagel, 2004; Dekker & Woods, 2002; Durso, Rawson, & Giroto, 2007).

Evalueringsrapporten av terrorangrepet på moskeen Al-Noor i Bærum i august 2019, stilte spørsmål om det var tilstrekkelig samsvar mellom situasjonsforståelsen på operasjonelt nivå – altså operasjonssentralen og staben – og de faktiske forhold, gitt den informasjonen de hadde tilgang til (Dalgaard-Nielsen et al., 2020, s. 171). Flere, både på operasjonssentralen og på taktisk nivå hadde tenkt at hendelsen var terror - uten at det først ble definert som dette – for ingen delte sine tanker høyt med kollegene. Evalueringsutvalget peker på at dette gjorde at situasjonsforståelsen ikke var lik mellom nivåene ut ifra den faktiske, tilgjengelige informasjon. Også skriftlig informasjonsdeling er viktig for å skape felles situasjonsforståelse, skriver utvalget, og peker på at «skriftlige situasjonsrapporter under kriser eller ekstraordinære hendelser er et viktig virkemiddel for å etablere felles situasjonsforståelse på tvers av styringsnivåene» (Dalgaard-Nielsen et al., 2020, s.179).

2.2 Kommunikasjon og samhandling

«Organisasjoner konstitueres gjennom kommunikasjon, det er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende for intern integrasjon og for ekstern tilpasning» (Ashcraft et al., 2009; McPhee & Zaug, 2009, i Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 278).

Det finnes flere definisjoner på hva kommunikasjon er. I teamarbeid kan kommunikasjon sees på i flere perspektiv, men i denne oppgaven ser vi på kommunikasjon som *«det som bringer de ulike teamarbeidsprosessene sammen»* (Eriksen, 2020 s. 73). Videre sees kommunikasjon på som verbal og non-verbal, og deles opp i *formell* og *uformell* kommunikasjon. Det som skiller den uformelle kommunikasjonen i en organisasjon fra annen kommunikasjon, er at det er betegnelsen på kommunikasjonen man gjerne har ved kaffemaskinen og handler ofte om ting utenom selve arbeidsoppgavene.

Ekman (2012, s.17) hevder at den uformelle kommunikasjonen innad i en organisasjon spiller en stor rolle for organisasjonens effektivitet. Både informasjon og læring utveksles i disse små samtalene. Dette støttes også av Robbins (1993) som hevder at denne type kommunikasjon skaper samhold, den skaper felles mentale modeller og den både er og fremmer læring.

Kommunikasjonsprosessen generelt settes opp i en modell hvor det fremgår at det er en avsender som vil formidle et budskap til en mottaker, og hvor mottaker gir en tilbakemelding til sender. Hvordan mottaker forstår budskapet farges av mottakerens persepsjon;

Figur 6: Kommunikasjonsmodell



Kvaliteten på budskapet påvirkes også av gjennom hvilken kanal budskapet sendes, f.eks. muntlig ansikt til ansikt, gjennom telefon, skriftlig og så videre. Kommunikasjonsprosessen er dynamisk og forholdet mellom sender og mottaker påvirkes underveis i prosessen (Jacobsen & Thorvsik, 2013).

Hvor effektivt et team kan være er avhengig av hvor godt de klarer å kommunisere for å dele informasjon, koordinere arbeidsoppgaver og oppnå felles situasjonsbevissthet (Caldwell, 1997, i Eriksen, 2020). Når en felles mental modell er etablert, vil det være mindre behov for kommunikasjon videre.

Jacobsen & Thorsvik (2013, s.283) peker på at for å kunne sette seg inn i konteksten eller situasjonen til den man kommuniserer med, må man ha kjennskap til dens arbeidshverdag og tilpasse budskapet til det. Denne tilpasningen består blant annet i hvilken kommunikasjonskanal som brukes, og det er lett å «drukne» dersom strømmen av informasjon blir for stor og all informasjon krever oppmerksomhet.

I politiet foregår mye av kommunikasjonen på mail. Dette gir utfordringer fordi det sjelden gir rask tilbakemelding, og inneholder ingen non-verbal kommunikasjon. På den andre siden

kan man gi mange et budskap samtidig, man har tid til å formulere seg, og ikke minst sikrer den notoritet (Lee et al., 2006 i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Samhandling er en betegnelse på interaksjon mellom to eller flere, og er en eller annen form for kommunikasjon dem imellom. Samhandling krever en aktiv *felles* deltakelse *mens en* arbeider sammen; Man løser oppgaver i fellesskap, gjerne ved å diskutere og forhandler seg frem til beslutninger sammen (Anderson, 2012). Samhandling er altså en aktivitet minst to aktører utfører sammen, som de har kommunisert om. For å samhandle best mulig må kommunikasjonen være god. Coombs (2015, s. 70) legger vekt på fire egenskaper som er viktige for medlemmene av et kriseteam; De må kunne samhandle i en gruppe, kunne ta beslutninger, følge opp katastrofeplanen og kunne lytte for å skaffe mer informasjon. Hvordan kriseteamet fungerer handler ikke bare om faglig kunnskap og kompetanse, de riktige personlige egenskapene er også viktige. Det er derfor avgjørende for krisehåndteringen ved en virksomhet at de rette personene er valgt ut til et kriseteam (Coombs, 2015).

Særlige utfordringer for kommunikasjon og samhandling mellom involverte etater i en krisesituasjon er, ifølge Chen, Sharman, Rao og Upadhyaya (2008) at;

- Det er høy grad av usikkerhet
- Det er høy risiko og mulighet for tap av liv
- Økt tidspress og hastverk
- Mangel på ressurser
- Stor innvirkning og skade på/i samfunnet
- Forstyrrelse eller skade på infrastruktur
- Involvering av flere autoriteter og svært mange mennesker
- Interessekonflikter
- Høyt krav om informasjon som er riktig på gitt tidspunkt

Tillit er videre avgjørende for å kunne utnytte den enkeltes potensiale i et samarbeid. Det er også viktig for å kunne oppnå god samhandling (Jacobsen & Repstad, 2004). Tillit er et

resultat av god samhandling over tid – bygges sakte opp og kan brytes ned relativt fort (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For at samhandlingen skal fungere på best mulig måte ved håndtering av uforutsette hendelser er man avhengig av en god organisasjonskultur med en klar struktur slik at koordineringen blir enklere (Herberg, Torgersen, & Rundmo, 2018). En enklere koordinering kan innebære at de «riktige» personene snakker med hverandre. Dette er ofte personer som innehar nøkkelfunksjoner eller som har tilgang til nøkkeltunnskap (Torodd, 2007).

2.3 Informasjonsdeling

Informasjonsdeling i team er ifølge Uitdewilligen og Waller (2018) kommunikasjon som innebærer at det enkelte teammedlem tilfører sin kunnskap om oppgavesituasjonen til fellesskapet. Også manglende eller for mye (overload) informasjon er faktorer som påvirker suksessen til kriseledelse (Netten & van Someren, 2011).

Ved å utveksle informasjon om situasjonen, kan lagene ennå ikke skape en felles forståelse, men en felles informasjonsmasse eller -base, som legger til rette for å bearbeide informasjonen videre (Uitdewilligen & Waller, 2018). For eksempel vil det å dele informasjon for å oppnå felles situasjonsbevissthet utgjøre grunnlaget for at funksjonene i politiets krisestab kan fatte sine beslutninger og koordineringer videre.

Ved å uttrykke informasjon høyt, som for eksempel i statusmøter, skaper teamet felles grunnlag - en delt kunnskapsbase kombinert med "bevisstheten" om at kunnskapen deles, som kan tjene som et input for kollektiv «sensemaking» (Clark & Brennan, 1991, i Uitdewilligen & Waller, 2018).

Uitdewilligen og Waller (2018) har sett på tolv organisatoriske flerfaglige krisehåndteringsteam og undersøkt deres informasjonsdeling og beslutningstaking og hva som skiller teamene som presterer bra og mindre bra når det gjelder informasjonsdeling. Funnene viser blant annet at team vil ha en stor fordel av å ha en klar møtestruktur og – disiplin. I tillegg kan teammedlemmer øke effektiviteten ved å trene på hvordan de skal dele sin ekspertisekunnskap og informasjon med resten av temaet for å redusere gap mellom fagfeltene. Studien baserer seg på den *mundtlige* utvekslingen av informasjon i kriseteam, og har dermed ikke sett på andre måter for informasjonsdeling.

For team som jobber i komplekse og dynamiske miljøer karakterisert av uforutsigbare problemer, vil «sensemaking» av informasjonsflyten utgjøre et essensielt aspekt av deres oppgave (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005 i Uitdewilligen og Waller, 2018).

Sensemaking er, ifølge Weick et al. (2005), en sosialt konstruert prosess som oppstår når individers aktivitet blir forstyrret på grunn av uenigheter eller uoverensstemmende signaler, og som involverer at man kan se tilbake på mulige forklaringer for å rasjonalisere hvorfor mennesker gjør som de gjør. Det handler om å se sammenhengen mellom informasjon man plukker opp i et gitt miljø og rammene de oppstår i for å kunne redegjøre for hva som skjer. Litt annerledes forklart er sensemaking det å skape mening i en virkelighet etter som er endret i forhold til slik den var før en hendelse eller endring inntraff – og at fremtidig handling baseres på den nye oppfattelsen av virkeligheten.

Mens teammedlemmene deltar i aktiv oppgaveutøvelse, må de dele informasjon for kontinuerlig å "oppdatere" sin kollektive forståelse av den dynamiske oppgavesituasjonen når den utspiller seg over tid (Christianson, 2009, i Uitdewilligen & Waller, 2018).

Ved plutselige og uforutsette hendelser er det svært viktig med effektiv kommunikasjon både innad i den enkelte etat, men også mellom etatene. Dette informasjonsbehovet blir delvis dekket gjennom de etablerte prosedyrene nødetatene har seg imellom, men likevel har ofte ikke beslutningstakerne egne øyne på hendelsen, som ofte er dynamisk, og behovet for korrekt og jevn kommunikasjon og informasjonsdeling er derfor svært viktig (Netten & van Someren, 2011). Men heller ikke alt av informasjon bør deles – dette kan føre til overload av informasjon. Spesielt på strategisk nivå vil overload av informasjon kunne føre til forvirring, da man må bruke tid og kapasitet på å prosessere informasjon som egentlig ikke er nødvendig (Netten & van Someren, 2011).

22. juli- rapporten trekker frem at noe av det som gjorde informasjonsdelingen utfordrende da staben ble satt var at stabslokalene ikke var funksjonelle og dermed gjorde arbeidsforholdene vanskelige blant annet fordi stabsfunksjonene etter hvert måtte legges til andre kontorer. Rapporten sier ikke hva som konkret gjorde at stabslokalene ikke var funksjonelle. De fremhever også at én enkeltfaktor kan være den viktigste for at informasjon ikke ble delt godt

nok 22. juli – at det ikke eksisterer et godt skriftlig system for å dele informasjon, hvilket gjelder alle politidistrikt (NOU 2012:14, s.95).

En annen studie utført av den nederlandske «Rådgivende komite koordinering IKT kriserespons» (ACIR, 2006) om kriseledelse, konkluderte med at informasjonsdeling og kommunikasjon i kriseledelsen var verre enn forventet, og førte til feil og en saktere demping av krisen. Spesielt var det distribusjonen av viktig informasjon mellom samhandlende kolleger fra forskjellige fagdisipliner som ofte ble oversett - hvilket hadde stor påvirkning på effektiviteten i håndteringen av krisen (Netten & van Someren, 2011). Også Sutcliffe (2011) peker på at manglende kunnskap om, og forståelse for annen fagdisiplin kan være en fare for at de ikke har tillit til den andres tolkninger og meninger. Nettopp dette er en forutsetning for å kunne innføre en respektfull kommunikasjon.

2.4 Oppsummering teori

Felles mentale modeller og felles situasjonsbevissthet innad i teamet eller staben, danner grunnlaget for å treffe en beslutning. Dette er svært viktige faktorer i effektive team (Eriksen, 2020; Endsley, 2017). Å ta en beslutning er en kognitiv prosess hvor flere faktorer spiller inn, og hvert steg i beslutningsprosessen preges av hvilken situasjonsbevissthet man til enhver tid besitter. Kriseteam på operativt og strategisk nivå har ofte nok tid til å foreta analytiske beslutninger som er kunnskapsbasert og veloverveid, men som beslutningsinformasjonsfellen illustrerer, vil man ved å vente for lenge få mindre handlingsrom.

Felles situasjonsbevissthet dreier seg om at en gruppe mennesker har samme inntrykk av hva som har skjedd, samme forståelse av hva dette betyr, og samme oppfatning av hva disse faktorene betyr i nær fremtid. Felles situasjonsbevissthet fungerer som grunnlag for beslutningsprosessen og som premissleverandør for beslutningstakerne. Endsley (2017) viser til at dårlige beslutninger ofte er resultat av manglende situasjonsbevissthet fremfor feil løsningsvalg. Som flere forskere har påpekt, er det mulig å ha god/riktig situasjonsbevissthet, men likevel ikke kunne rette opp en feil – på grunn av svikt i systemet selv, eller manglende

rammebetingelser (Wickens, 2008; Dekker & Hollnagel, 2004; Dekker & Woods, 2002; Durso, Rawson, & Giroto, 2007).

Kommunikasjon står helt sentralt for å kunne oppnå felles mentale modeller, situasjonsbevissthet og deretter informasjonsdeling. I krisesituasjoner er det flere særlige utfordringer for kommunikasjon og samhandling i et team, som påvirker evnen til å fatte gode beslutninger (Chen et al., 2008).

Videre er man nødt til å kommunisere for å kunne dele informasjon. Dette er en dynamisk prosess som hele tiden påvirkes av deltakerne i kommunikasjonen og rammene rundt. I kriser er kommunikasjon svært viktig, spesielt mellom fagdisipliner, da deres samhandling har stor påvirkning på effektiviteten av håndteringen av krisen. Kunnskap om, og forståelse for annen fagdisiplin, gir tillit til tolkninger og meninger innad i teamet. Dette er også en forutsetning for god kommunikasjon.

Noe av kritikken mot politiet etter 22. juli 2011 var at kommunikasjonen og informasjonsdelingen ikke var god nok til å håndtere en stor krise. Spesielt trekkes frem lokalene staben disponerte og de skriftlig informasjonsdelingssystemene som ikke var godt nok tilrettelagt (NOU 2012:14). Evalueringer av Stabs- og lederutviklingsprogrammet viste også at lokalene til staben manglet utstyr for å øve kommunikasjon og samhandling (Hoel et al., 2019).

Forskningen innen feltet har mye litteratur rundt team som håndterer kriser innen helsevesen, luftfart og kommuner/fylker i utland. Det er lite forskning rundt stab generelt og politiets stab spesielt. Noe av forskningen er overførbart også til politiet, men vi mener politiets stab står i en særstilling i forhold til andre team som håndterer kriser. Grunnen er at politiet er ansvarlig for koordineringen når store kriser inntreffer hvor menneskeliv eller store materielle verdier står i fare for å gå tapt.

Dette gjør at en undersøkelse av årsakene til utfordringene mellom P3 og P2 i politiets stab kan være et bidrag til forskningen. Ved å identifisere potensielle utfordringer og de involvertes opplevelse av disse, vil det senere kunne utvikles tiltak for å forbedre dette.

3.0 Metode

Vi har benyttet kvalitativ metode, nærmere bestemt semistrukturerte intervju for å se på hvordan P3 opplever kommunikasjon og samhandling i staben. I denne delen av oppgaven vil vi først gjøre rede for valg av forskningsstrategi og design. Deretter vil vi ta for oss hvordan datainnsamlingen ble gjort og diskutere spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet, samt reflektere over valgt design og metode og vår rolle som forskere.

Å bruke en metode betyr “å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Metode innen samfunnsvitenskapen handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og videre hvordan informasjonen skal analyseres og tolkes for å forstå hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2011). De viktigste kjennetegnene i samfunnsvitenskapelig metode er systematikk, grundighet og åpenhet. Vår kunnskap om metode bidrar i prosessen med å skrive masteroppgave, da vi tilegner oss et mer kritisk blikk på den litteraturen vi søker om temaet.

Det skilles mellom to metoder – kvantitativ og kvalitativ. Ved kvantitativ metode kartlegger man utbredelse – altså undersøker det som kan representeres med tall, mens ved kvalitativ metode får man data i form av tekst med meningsinnhold (Johannessen et al., 2011).

3.1 Kvalitativ metode

Det sentrale i vår problemstilling er å forstå *hva* som er grunnen til at samhandlingen mellom P3 og P2 ikke oppleves som god, for å kunne forstå, beskrive og kanskje forklare dette nærmere. Derfor vil masteroppgaven basere seg på kvalitativ empiridrevet metode, ved at vi benytter individuelle intervju i datainnsamlingen. Den kunnskapsteoretiske posisjonen *konstruktivisme* er typisk for kvalitativ metode fordi det vektlegger de subjektive forståelsene til individene man forsker på, og hvor man vil forstå dataene i en kontekst (Skilbrei, 2019). Johannessen et al., (2011) peker på at det ikke er én analytisk hovedretning innen kvalitativ metode - men det vil dermed ikke si at datainnsamlingen er vilkårlig. Nettopp fordi det ikke er en enstydig retning, er transparens særdeles viktig ved slike undersøkelser. Selv om det

ikke foreligger én hovedretning, er det flere etablerte forskningsdesign. Forskningsdesign er alt det som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2011).

Vi har i denne oppgaven en induktiv forskningsprosess. Den induktive forskningsprosessen består av å starte med empiri for å bygge kunnskap og utvikle teori. Videre skal man utvikle og tolke funn for så å koble de fortolkede dataene til eksisterende forskning. Dette er med på å utvikle forståelsen av hva funnene sier noe om – og utvikle teorien (Album, 1996 i Skilbrei, 2019).

Vi tar for oss mer om den induktive analysen i kapittel 3.6.

3.2 Design og strategi

Forskningsdesign dreier seg om formgivning og hvilken form undersøkelsen skal ha fra start til slutt. Det dreier seg om hvilket tidsaspekt undersøkelsen gjennomføres i, om hvilket utvalg som skal undersøkes og om hvilke data man skal hentes inn.

Ved kvalitative studier er det flere design å velge, og ingen av de etablerte metodene er helt “perfekte”. Dette peker også Johannessen et al. (2011) på. Tilnærmingen vi har valgt gir oss et sett med verktøy slik at vi kan finne svar på vår problemstilling og samtidig ivareta krav til validitet og reliabilitet – mer om dette senere i oppgaven.

En fenomenologisk tilnærming som kvalitativt design kjennetegnes ved at man søker å beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al., 2011). En handling eller et utsagn må tolkes i den konteksten de fremkommer, da de kan ha en annen betydning i en annen kontekst. Målet med dette er å forstå mennesket i en gitt kontekst.

3.3 Utvalg og datainnsamling

Politiet er organisert i tolv politidistrikt. Oppgaven baserer seg på empiri fra seks individuelle intervjuer hvor alle informantene er fra forskjellige distrikt, og alle har rolle som P3 i sitt distrikt. Ideelt sett kunne P3 i alle tolv distrikt vært intervjuet, men begrensningen i tid for

prosjektet gjorde at dette ikke var mulig. Dette var en strategisk utvelgelse hvor vi først fant ut av kriteriet; at informantene måtte ha rolle som P3. Vi jobber begge i politiet og informantene har i hovedsak blitt rekruttert personlig via bekjente kollegaer. Noen informanter ble rekruttert via samarbeidet vårt med Hoel og Lillevik og deres forskningsprosjekt. Dette blir kalt «snøballmetoden» og er en vanlig fremgangsmåte ved deltakende observasjon (Johannessen et al., 2011). Fordelen ved denne rekrutteringen er at informantene vi har spurt har hatt lyst og anledning til å delta. Johannessen et al. (2011) peker på at ved andre rekrutteringsmåter, som for eksempel annonser eller mailer som sendes ut, er det vanligvis få som svarer.

Stabsarbeid er noe alle politidistrikt gjennomfører etter nasjonale retningslinjer fra Politidirektoratet, derfor vil et utvalg som ikke dekker alle tolv politidistrikt fortsatt være et representativt utvalg da det dekker halvparten av politidistriktene.

Datainnsamlingen – intervjuene - foregikk over en kort tidsperiode på noen måneder, og vil dermed kun gi et øyeblikksbilde av fenomenet – en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2011). Likevel vil informantene være fra flere politidistrikt over hele landet, og undersøkelsen kan da vise hvilke ulikheter dataene viser.

Kvalitative forskningsintervjuet er ifølge Kvale og Brinkmann (2009, i Johannessen et al., 2011 s.143) det som karakteriserer at det er en samtale med struktur og et bestemt formål. Strukturen vil si at det er en rollefordeling mellom intervjuer og informant – hvem som skal stille spørsmål og hvem som skal svare. Formålet er å forstå eller beskrive noe – i vårt tilfelle vil vi innhente data som kan hjelpe oss å belyse problemstillingen.

Vi gjennomførte individuelle intervju med P3 fra flere distrikt. Fordelen med individuelle intervju er at vi får anledning til å gå dypt inn i temaer som dukker opp og vi kan gå inn på den subjektive, personlige og genuine erfaringen de sitter med. Ulempen kan være at vi ikke får svar som kan skrives som tall, da dataene må fortolkes. I tillegg er det ikke sikkert vi rekker å stille alle spørsmålene vi har, dersom vi får mer informasjon om enkelte tema enn vi har tatt høyde for. Det må gjøres en avveining underveis i intervjuet om det intervjuobjektet snakker om er så relevant at man ikke avbryter, men lar dem fortelle ferdig, eller forsøke å

dreie tilbake til spørsmålene. Skilbrei (2019) peker på at ved individuelle intervju trer individets fortelling og egen fortolkning tydeligere frem enn dersom flere er tilstede, og i tillegg ivaretar det informantens anonymitet bedre. Mer om analyse og fortolkning senere i oppgaven.

Hoel, Barland og Lillevik (2019) fremhever at fokusgruppeintervju får frem data på en annen måte enn individuelle intervjuer gjør, og viser til blant annet Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 133-134) som mener at “fokusgrupper er først og fremst gode til å produsere data om sosiale gruppers fortolkninger, samhandling og normer”. Man kunne hatt fokusgruppeintervju med informantene, men ettersom alle tilhører forskjellige politidistrikt over hele Norge lar det seg ikke gjøre. Som et alternativ kunne vi hatt fokusgruppeintervju med P3-cellene i hvert politidistrikt, men datamengden vil da bli så stor at vi ikke har tid og ressurser i oppgaven til å gjennomgå alt. Det er i tillegg ikke alle distrikt som har organisert P3-cellen likt, og derfor har denne begrensningen blitt satt på at vi kun intervjuet P3.

3.4 Gjennomføring av intervju

For å gjennomføre intervju har vi valgt å benytte oss av semistrukturert intervju. Det som kjennetegner et semistrukturert intervju er at man har en overordnet plan for intervjuet og temaer som tas opp, men dersom andre relevante temaer kommer opp av informanten kan dette tas videre, samt at man kan bevege seg “frem og tilbake” i intervjuguiden (Johannessen et al., 2011).

Da intervjuet startet, gjorde vi først informanten kjent med informert samtykke; hva det innebar å delta samt hvilke rettigheter de har. I tillegg hadde vi en kort prat/kontaktetablering før vi startet selve intervjuet, og før opptaket startet. Deretter startet vi opptak og stilte spørsmål etter intervjuguiden. Videre ble alle intervjuene gjort i informantens arbeidstid. Dette fordi vi anså det å stille til intervju med spørsmål om ens arbeidsområde i staben, som noe som ikke skulle ta av informantens fritid.

Vi utviklet en intervjuguide for et semistrukturert intervju, se vedlegg 1. De overordnede spørsmålene i vår intervjuguide omhandler øving av stab, samhandling og hvordan deltakerne har erfart utvikling av stabsarbeidet. Innledningsvis handlet spørsmålene om egen erfaring og

egen kjennskap til fagfelt, deretter definisjonsspørsmål om blant annet kriseledelse, situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse. Videre handlet spørsmålene om oppbygning av, og samarbeid i staben og fagcellen. Deretter om samhandlingen i staben generelt og mellom P3 og P2 spesielt. Til slutt var det spørsmål om stabsøvelser.

Spørsmålene var åpne, det vil si at det ikke var mulig å svare ja eller nei på dem, men de måtte forklares. På denne måten fikk vi mer utfyllende svar enn ved forhåndsdefinerte svaralternativer. Under utarbeidelse av intervjuguiden har vi lagt vekt på å ha med spørsmål som kunne belyse så mange aktuelle sider av temaet som mulig, men som likevel er innenfor en viss avgrensning – dette på grunn av tid til rådighet i både intervjuet, men også i oppgaveskrivingen. En ulempe med dette er at det kan kritiseres for spørsmålene som *ikke* ble stilt, ved at det er temaer som for eksempel ikke er trukket inn i det hele tatt eller som i liten grad blir undersøkt. Likevel, ved at vi har en induktiv tilnærming tenker vi at slike eventuelle temaer vil naturlig dukke opp fra informantens side i intervjuet – og at vi da kan få utdypet dette og bringe det med oss i de videre intervjuene.

Fire av seks intervjuer ble gjort ansikt til ansikt. På grunn av geografiske avstander måtte de to resterende gjennomføres digitalt med lyd og bilde på Microsoft Teams. I utgangspunktet ønsket vi å ha alle intervjuene ansikt til ansikt. Dette fordi det skaper en annen samtaledynamikk – man er i et samspill hvor både verbalt og nonverbalt språk oppfattes bedre enn det gjør digitalt (Tjora, 2017, s. 169).

Digital gjennomføring av intervju kan påvirke intervjusituasjonen ved at det kan være dårlig lyd eller bilde slik man ikke hører hva den andre parten sier like klart, og dette kan gjøre at misforståelser oppstår. Skilbrei (2019) skriver at slik gjennomføring kan skape utfordringer for etableringen av god kontakt mellom intervjuer og intervjuobjekt. Vår erfaring med gjennomføring av digitale intervju var at så lenge man ikke nølte med å si ifra at man ikke helt oppfattet hva informanten sa, eller ba dem om å gjenta, så minsket dette sjansen for misforståelser. I tillegg kunne vi, etter at informanten hadde gitt svar på et spørsmål, gjentatt svaret deres for å forsikre oss om at det var det de mente. Vi opplevde heller ikke at vi gikk glipp av den nonverbale kommunikasjonen i og med at video ble benyttet.

Ser man på hvor lang tid intervjuene tok i antall minutter, varte intervjuene som ble tatt digitalt like lenge som de som ble tatt ansikt til ansikt. I forkant av intervjuene lurte vi på om informantene som ble intervjuet ansikt til ansikt kom til å ha mer å si, eller ville de andre informantene hatt “mer på hjertet” dersom vi ikke hadde hatt digitalt møte? Eller andre veien, ville de(n) som vi møtte ansikt til ansikt, sagt mindre dersom det ble gjort digitalt? Dette var tanker vi gjorde oss i startfasen.

3.5 Behandling av data

I forkant av intervjuene ble skjemaet om informert samtykke sendt til informantene. Skjemaet inneholdt informasjon om prosjektet og formålet med det, det opplyses om frivillighet til å delta, samt behandling av opplysninger og at all informasjon slettes ved prosjektslutt, se vedlegg 2. Prosjektet ble søkt om til NSD, og vurdert som godkjent – se vedlegg 3.

Intervjuene ble tatt opp på lyd, og transkribert i ettertid. Umiddelbart etter transkribering ble lydfilen slettet. Til transkribering og analysering ble dataprogrammet NVivo brukt. I transkriberingen er navn, stedsnavn og andre personopplysninger anonymisert. Vi tok opp intervjuene på lyd for å kunne ha full oppmerksomhet i intervjuet uten å måtte ta notater konstant, samt for å kunne høre gjennom det flere ganger ved transkribering for å forsikre oss om at vi hadde fått med oss det informanten sa. Det transkriberte og anonymiserte materialet ble delt med forskerne Hoel og Lillevik ved Politihøgskolen.

Ved prosjektets slutt skal alt det transkriberte materialet og øvrig informasjon slettes. Det er oss som forfattere av oppgaven, vår veileder, og Hoel og Lillevik ved Politihøgskolen som har hatt tilgang til de transkriberte intervjuene. Det er kun oss forfattere som har hatt tilgang til lydfilene.

3.6 Gjennomføring av dataanalysen

Etter intervjuene var tatt, transkriberte vi lydfilene. Dette gjorde vi selv, og ble på den måten godt kjent med materialet vi hadde.

Å analysere vil si å dele noe opp i noe mindre, hvor målet er å avdekke et budskap eller en mening og å finne et mønster i materialet. En utfordring med kvalitative data kontra

kvantitative, er at dataene ikke taler for seg selv, de må tillegges mening i en fortolkning (Johannessen et al., 2011). For at dataene skal ha en mening, må de fortolkes - altså settes inn i en kontekst som påvirkes av teorier, hypoteser og forskerens forforståelse. Dette til forskjell fra kvantitative data, hvor svaret representeres av tall og kan analyseres av andre enn den som har innhentet dataene. Vi vil altså tolke dataene i lys av det som skjer *når stab er satt*, for dataene vil kunne ha en annen mening hadde man sett på de i en annen kontekst – som for eksempel en normal arbeidsdag i et generelt perspektiv.

Det er to fremgangsmåter til dette – induktiv og deduktiv analyse. Hensikten med dataanalysen er å generere funn som kan gi oss en større forståelse av problemstillingen – hva og hvorfor samhandlingen mellom P3 og P2 i politiets krisestab ikke fungerer optimalt.

Det er altså intervjuene vi har tatt som danner grunnlaget for analysen. Vi har valgt å gå for en induktiv tilnærming, som vil si å gå “fra empiri til teori” (Johannessen et al., 2011, s.55), ved at vi startet bredt for å komme frem til noe mer spisset. Vi startet med datainnsamling og ønsket å se hvilke teorier som kan knyttes til de dataene vi får. Grunnen til at vi valgte denne tilnærmingen, er at det ut ifra eksisterende litteratur om temaet ikke pekes på akkurat hva som er “problemet” eller løsningen, og er dermed heller ikke knyttet til en spesiell teori. Vi ønsket dermed heller ikke å ha en spesifikk teori som “rettesnor” på forhånd, da vi i intervjuene ubevisst vil kunne se etter ting som kunne bekrefte vår teori om fenomenet.

I og med at vi i etterkant av intervjuene måtte tolke informasjonen og analysere meningsinnholdet, ser vi det naturlig å følge Malterud (2003, i Johannessen et al., 2011 s. 195) sine fire hovedsteg;

- helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- koder, kategorier og begreper
- kondensering
- sammenfatning

Hensikten med analysen er å generere funn som kan gi oss svar på problemstillingen. Etter transkriberingen leste vi gjennom intervjuene på ny for å få et helhetsinntrykk og kunne da

systematisere datamaterialet for å fremheve sentrale temaer som er interessante med tanke på å besvare problemstillingen. Ved å sammenligne dataene fra alle informantene ønsket vi å finne temaer som gikk igjen på tvers av politidistrikt som kan analyseres.

For å få systematisert datamaterialet brukes koding – et verktøy for å “påvise og organisere meningsbærende informasjon” (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi har en induktiv tilnærming til analysen, vil kategoriene som teksten systematiseres i komme frem etter hvert som vi leser gjennom materialet. Men kodingen er bare en del av prosessen med å fortolke materialet, den hjelper oss med å få tak i meningsinnholdet. Utfordringen med koding er at dersom det stykkes for mye opp, kan helheten forsvinne. Derfor må vi lese gjennom hele intervjuet for å få helhetsforståelse, slik vi er obs på at denne helhetsforståelsen ikke forsvinner etter hvert som vi koder. Fortolking og koding vil derfor foregå parallelt. Hensikten med kodingen er å finne mønstre og sammenhenger som kanskje ikke er åpenbare ved første gjennomlesing (Johannessen et al., 2011).

Vi brukte dataprogrammet NVivo for å gjøre dette. Vi leste hvert intervju flere ganger, og etter hvert ble materialet kodet i stikkord som;

- Samhandling P3-P2
- Lokalteter
- Ressurstilgang
- Kriseledelse
- Situasjonsbevissthet
- Etterretning
- Stab vs linjeledelse
- Hypoteser
- Organisering av P3 cellen
- Kommunikasjonsmetoder

Kategoriene som teksten er systematisert i ble deretter videreutviklet – kondensert – til mer abstrakte begrep som er noe mer overordnet de opprinnelige kategoriene. Eksempelvis kunne noe vi innledningsvis hadde kodet som ‘hypoteser’, bli videreutviklet til at vi forstod det

handlet om 'forståelse for fagfelt'. Under arbeidet med koding av datamaterialet hadde vi innledningsvis flere kategorier. 'Knapphet på ressurser' og 'liaison' var kategorier vi hadde til å begynne med, men disse valgte vi etter hvert å ikke ha fokus på. Grunnen til dette var blant annet at knapphet på ressurser handlet om økonomi og oppgaven ville da tatt en dreining mot et annet fagfelt enn hva vi skal skrive om i masterstudiet i beredskap og kriseledelse. Kategorien liaison, som handlet om et bindeledd mellom P3 og P2 i form av at operasjonssentralen, eller om P3-cellen hadde en person som var fysisk tilstede hos etterretning, ble valgt bort fordi bare to informanter hadde erfaring med det. Liaison alene opplevdes heller ikke som en kritisk faktor for samhandlingen og kommunikasjonen, fremfor noen av de andre kategoriene.

Det bør etter koding og kondensering er gjort, være samsvar mellom helhetsinntrykket teksten ga før kodingen startet, og de kodene man sitter igjen med etterpå.

Miles og Huberman uttrykker en utfordring med det å analysere tekstdata fremfor tall;

«Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer» (1984, s.54, i Johannessen et al. 2011, s.186).

Dette vil si at vi som forskere tillegger kanskje ordene en annen mening enn noen andre forskere ville gjort. De kunnskaper og oppfatninger vi har om virkeligheten, tar vi med oss når vi tolker verden rundt oss, og påvirker også hva vi ser og hvordan vi tolker det - vår forforståelse. Ettersom vi ikke har noen spesiell hypotese eller teori vi tar utgangspunkt i, starter vi "åpent", og vil ikke dermed ikke ubevisst lete etter data som bekrefter eller avkrefter en hypotese. På den andre siden har vi en viss forhåndsoppfatning om hvordan samspill mellom etterretning/etterforskning og operativ disiplin er i det daglige. Uansett, ved kvalitative undersøkelser ender man opp med en slags konstruktivisme; "sannheten" eller konklusjonen blir på mange måter konstruert mellom dataen som er samlet inn og forskerne som tolker den.

Dette blir kalt den hermeneutiske sirkel (Johannessen et al., 2011). Fortolkningen foregår i et samspill mellom det man skal tolke, konteksten det tolkes i, vår egen forforståelse og mellom helheten og delene. Hvordan denne fortolkningen skal foregå er gjensidig avhengig av hvordan alle deler fortolkes. Dette betyr at våre fortolkninger må begrunnes og forankres i teori.

3.7 Reliabilitet og validitet

I følge Malterud (2016) må det i alle empiriske forskningsprosjekter vurderes hvor mange og hvilke deltakere som skal inkluderes for at prosjektets problemstilling skal kunne besvares på en tilstrekkelig måte. Størrelsen på forskningsprosjektet må begrenses både i kvalitativ og kvantitativ forskning. Informasjonsstyrken er avgjørende når man skal avgrense størrelsen på forskningsprosjektet. I undersøkelser hvor man har en stor mengde informasjon som er relevant for prosjektet, er det ikke behov for et stort antall informanter. Det som påvirker om forskningsprosjektet har tilstrekkelig informasjonsstyrke er: målet med prosjektet, forskningsspesifisitet, bruk av etablert teori, kvaliteten på intervjuene, og analysestrategi. Disse faktorene, som bidrar til høy informasjonsstyrke, kan både hver for seg eller sammen, innebære at antall deltakere i studien kan begrenses.

Reliabilitet og validitet forteller altså hvor pålitelige og troverdige dataene vi har kommet fram til er. Johannessen et al. (2011) peker på at det innen kvalitativ datainnsamling er lite hensiktsmessig med krav om å teste reliabilitet på samme måte som ved kvantitative undersøkelser. Men, kvalitative undersøkelser kan styrke sin reliabilitet ved at det er en detaljert og åpen forklaring av kontekst og fremgangsmåte i forskningen.

Når man skal bruke intervju, må man være bevisst på intervjueffekten. Det dreier seg kort fortalt om hvordan vi som forskere oppfattes av informantene, og hvordan deres oppfatning av oss kan påvirke hva de svarer. Vi har ikke tidligere erfaring med å foreta forskningsintervju, og for å minske intervjueffekten kan det å ha en god intervjuguide med god informasjon innledningsvis og godt formulerte spørsmål hjelpe på dette. Også ved at informantene ble tilbudt å få lese gjennom intervjuet når det er transkribert vil reliabiliteten styrkes.

Validitet handler om troverdigheten til studien og i hvilken grad våre fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og kan representere virkeligheten. Ved å ha en detaljert beskrivelse av vår metode, sikrer man bekreftbarhet, slik at både leser og vi som forskere er kritiske til hvordan dataene har kommet frem og til resultatene. I tillegg vil litteraturen vi har brukt og viser til kunne både støtte bekreftbarhet eller trekke den i tvil. Informantene ble spurt om de ønsket å lese gjennom sitt eget intervju for å eventuelt kunne rette på misforståelser eller komme med innspill. Dette spurte vi dem om fordi uttalelser kan misforstås eller oppfattes på en annen måte enn hva informanten egentlig mente, og slik vi ser det kan det også styrke oppgavens validitet.

Ekstern validitet er om resultatene vi kommer til kan *overføres* til andre lignende fenomener, altså om de vil ha gyldighet i lignende tilfeller. Den forskningen vi gjør er ikke bare en innsamling av data, men også en analysing og drøfting rundt et fenomen. Vi undersøker en form for krisehåndteringsteam, som også finnes i andre bedrifter - både offentlige og private. Problemstillingen dreier seg om en mulig samhandlingsbrist i nevnte team hvor medlemmenes fagfelt er sentralt – det vil derfor kunne være overførbart til andre sammensatte krisehåndteringsteam.

3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Skilbrei (2019) skriver at i et kvalitativt forskningsprosjekt er det forskeren ser, hører, tenker og føler en forutsetning for kunnskapen som skapes. Hun påpeker videre at både det å ha eller å ikke ha erfaring med det man studerer, har både sterke og svake sider ved seg.

En potensiell utfordring med oppgaven er at vi forsker på vår egen organisasjon. Vi har alltid en forforståelse og et sett med forventninger vi tar med oss, også inn i forskningsarbeidet. Ib Andersen (2005, i Nielsen & Repstad, 2004) hevder også at ens eget perspektiv er «fastlåst og begrenset på grunn av lang, grundig og ofte skjult sosialisering». Det er en tydelig sammenheng mellom hva vi tolker, konteksten det tolkes i og vår egen forforståelse om egen organisasjon.

Vårt ønske om å skrive oppgave om akkurat dette temaet bunner i et engasjement og en interesse for prosesser i vår egen organisasjon. Engasjement som pådriver er i stor grad en positiv faktor, men som Nielsen & Repstad (2004) peker på, kan det være en ulempe da det kan sees på som en mulig feilkilde ved at forskningen blir for subjektiv. Dette fordrer vår bevisstgjøring rundt egen rolle i organisasjonen, og i rollen som forsker.

Det å, som forsker, ha egen eller lignende erfaring ved det man forsker på, kan ifølge Skilbrei (2019) være en fordel fordi man lettere kan sette seg inn i konteksten og i hvordan informantene opplever dette. På den andre siden kan forskeren i for stor grad ta for gitt at det informanten sier er det samme som forskeren selv ville sagt, og at forskerens egen reaksjon på en hendelse kan overskygge informantens opplevelse av det samme.

Ettersom vi har erfaring fra politiet som organisasjon kan dette farge våre forestillinger og forventninger til stabsarbeid. På den ene siden har vi kjennskap til fagspråk og sjargong. På den andre siden kan man ha en tendens til å være for tett innpå egen organisasjon, og være “nærsynt” og dermed ikke få et oversiktlig blikk. Vi var derfor bevisste på dette og jobbet med å opprettholde en analytisk distanse til materialet og transperensen i metoden blir svært viktig for å vise dette. Ingen av oss har jobbet i stab eller har noen spesiell forhåndskunnskap rundt stabsarbeid, eller annen tilknytning til det.

Det var derfor være viktig for oss å støtte oss på teori rundt våre valg og vurderinger i arbeidet med oppgaven. Ettersom vi ikke har direkte erfaring med eller særlig kunnskap om stabsarbeid fra før, ser vi ikke at våre ansettelsesforhold har noen betydning for informantene.

3.9 Refleksjon over valgt design og metode

Både spørreskjema og dybdeintervju kan gi oss innblikk i hvordan mennesker opplever et fenomen. Ved innsamlingen av kvalitative data er det vanskeligere å strukturere resultatet, og det er mindre grad av kategorisering. På den andre siden er det høy grad av åpenhet og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011).

Ved kvalitativ metode kan man gå mer i dybden og få en større helhetsforståelse av et fenomen, men at man bruker kvalitativ metode gir ingen garanti for dette. Det avhenger blant

annet av informantenes formidlingsevne og vår evne til å registrere, analysere og tolke dataene. For vår problemstilling, som handler om hvordan de *opplever samhandling og kommunikasjon* under en gitt kontekst, mente vi at intervju ville gi oss mest data. Vi kunne også prøvd å kombinere både kvalitativ og kvantitativ, ved å for eksempel sende ut et spørreskjema til informantene i forkant av intervjuet, men vi valgte å ikke gjøre det.

Ettersom vår problemstilling har utspring fra to evalueringer fra et utviklingsprogram som nå har vart noen år, vil ikke vår undersøkelse si mye om endringer *over tid*. På grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensningen i vårt studie var det ikke mulig å gjennomføre en undersøkelse over lengre tid for å kunne følge en eventuell utvikling rundt temaet.

Johannessen et al. (2011) peker på at dette er en av svakhetene ved tverrsnittsundersøkelser - at det på grunn av den korte tidshorisonten vil være vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. I vår oppgave må vi ha med oss denne tanken om at det vi kommer frem til av dataene vi samler inn, ikke nødvendigvis ville gitt samme resultat noen år frem, eller tilbake i tid.

I og med at problemstillingen søker å avdekke om samhandlingen mellom P3 og P2 i stab svikter og hva som eventuelt er årsaken til dette, ville det vært naturlig å også innhente data fra P2. På grunn av oppgavens omfang var det ikke var mulig å ha med dette også. Vi er derfor klar over at å gjennomføre undersøkelsen ved å kun se på P3, og dens perspektiv, kan gi oss en begrenset forståelse av problemstillingen. Dette perspektivet vil likevel være med på å belyse temaet.

Et av de første spørsmålene intervjuobjektene fikk, var «hva legger du i begrepet kriseledelse?». Dette spurte vi om av to grunner; for det første for å ha det som en begrepsavklaring slik at vi visste hva informanten snakket om når han/hun snakket om kriseledelse, og for det andre for å kunne sammenligne de forskjellige informantenes svar på spørsmål gjennom intervjuet som omhandlet kriseledelse. Ved at vi stilte dette spørsmålet kan det tenkes at informanten opplevde at vi la føringer. Vi la derfor til i spørsmålet at vi ikke hadde en fasit på hva kriseledelse er, men at vi ønsket å høre hva informanten la i begrepet.

3.10 Etske problemstillinger

Det kan oppstå etiske spørsmål og utfordringer i alle ledd av arbeidet med et forskningsprosjekt. Allerede ved valg av tema til oppgaven, tenkte vi på hvem som vil ha nytte av at vi skriver en oppgave, og på hvilken måte. Dette rettet spesielt mot våre informanter da vi anser det som viktig at de sitter igjen med en følelse av at de kan bidra til å utvikle fagområdet. Og at det vi kommer frem til i vår oppgave kan bidra med noe ovenfor dem selv.

De etiske problemstillingene vi tenkte vi kunne møte på i vårt forskningsprosjekt var for eksempel om intervjuet ble slik at informantene opplevde at de “sa for mye” - om de henger ut noen, eller kommer med kritikk som vil få følger for dem. Det var derfor ekstra viktig med anonymisering av informantene og hvilket distrikt de jobber i, da det er så få som har denne stillingen.

Videre måtte vi ta stilling til hva det ville innebære å delta som informant. Som nevnt ble det i forkant av intervjuet sendt et informert samtykkeskjema til informanten, se vedlegg 2. I skjemaet står det blant annet at det ikke blir spurt om personlige forhold som for eksempel alder og kjønn. Det står videre at opplysninger som kommer frem i intervjuet som kan identifisere informanten, eller politidistriktet, vil bli fjernet under transkriberingen. Og at informanten når som helst kan trekke seg uten å måtte oppgi noen grunn. Det var satt av tid til å gå gjennom samtykkeskjemaet når intervjuet startet, og informanten hadde anledning til å stille spørsmål rundt det.

Hovedkomiteen for norsk forskning hevder at “hensikten med informert samtykke er å styrke enkeltindividets autonomi og oppmuntre til selvstendige og ansvarlige beslutninger” (Dalland, 2007). Prinsippet med dette er å beskytte de som deltar som informanter mot å bli “ført bak lyset” eller utsatt for press fra forskeren, samt at forskeren må tenke gjennom hva de etiske prinsippene vil si for informanten.

Når det gjelder dataene vi innhenter og de konklusjonene vi drar ut ifra de i slutten av oppgaven, peker Dalland (2007) på at en må være klar over at konklusjonen kan oppleves som ubehagelig for dem det gjelder. Derfor blir selve formidlingen en viktig del ved

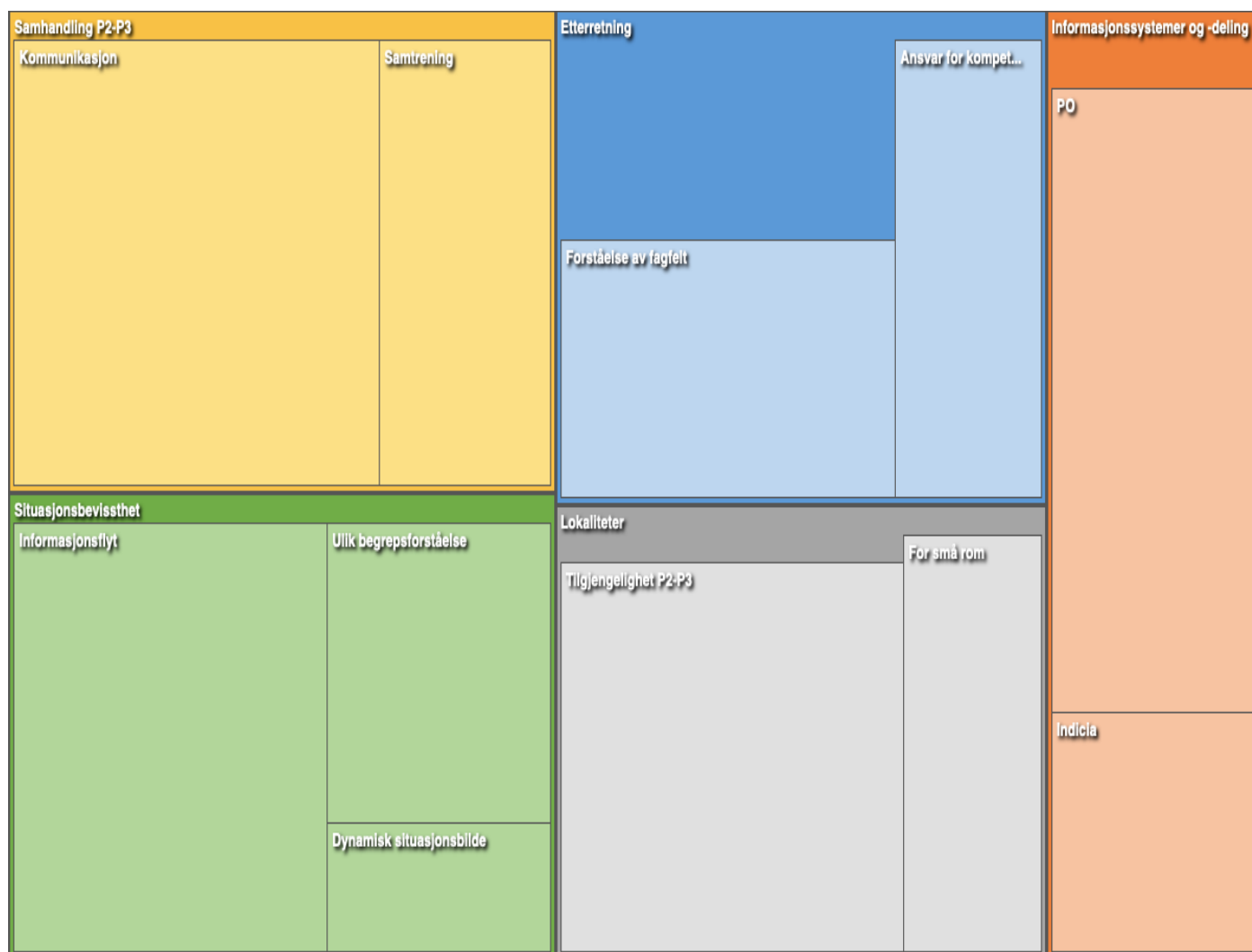
undersøkelsen - og å formidle på en klar og entydig måte for å minske risikoen for misforståelser eller feiltolkninger. Her blir det viktig at vi formidler informasjonen slik informanten mente det. Derfor har vi med som et punkt i intervjuguiden at dersom informanten ønsker det, kan vedkommende få lese gjennom det transkriberte intervjuet.

4.0 Funn

For å kunne belyse vår problemstilling «*Hvordan opplever P3 - 'funksjon for operasjon' samhandlingen og kommunikasjonen med P2 - 'funksjon for etterretning og etterforskning' når stab settes for å håndtere en krise?*» gikk vi systematisk gjennom tekstmaterialet vårt.

Ut ifra analysen kom vi frem til 5 hovedkategorier med 11 underkategorier. Dette synliggjøres i figur 7, og matrisen viser hvor mye tekstmateriale som er kodet inn under de enkelte kategoriene. Størrelsen på «boksene» forteller noe om hvor mye materiale som er kodet inn under dette. Man kan da se at for fire hovedkategorier er det nesten like mye materiale og for én kategori er det noe mindre;

Figur 7: Matrise over kategorier



Hovedkategoriene har den mørkeste fargen i hver sin boks og underkategoriene har en noe lysere farge. Videre ser vi av figuren at det i hovedkategorien *situasjonsbevissthet* er mer kodet materiale i underkategorien *informasjonsflyt* enn i underkategorien *dynamisk situasjonsbilde*. Dette forteller at informantene snakket mer om informasjonsflyt som en faktor for å oppnå felles situasjonsbevissthet, enn hva de snakket om dynamisk situasjonsbilde som en faktor for å oppnå felles situasjonsbevissthet. Matrisen forteller også at for kategoriene «samhandling P3-P2», «etterretning», «situasjonsbevissthet» og «lokalteter» har informantene snakket omtrent like mye om disse tingene, men noe mindre om «informasjonssystemer og -deling». Det kan dermed forstås som at faktorer rundt informasjonssystemer og -deling kan ha mindre å si for samhandlingen enn de øvrige kategoriene.

For flere av disse kategoriene, med underkategorier, er det en overlappende sammenheng. For eksempel under kategorien lokaliteter, så overlapper i noen grad underkategorien «for små rom» med underkategorien «tilgjengelighet P3-P2», fordi det at rommene er for små gjør at tilgjengeligheten blir dårligere når de trekker bort fra rommene. Disse overlappingene kommer tydeligere frem i oppgavens kapittel 5 hvor vi diskuterer funnene.

Empirien blir fremstilt av vår analyse, men også gjennom sitater fra informantene. Vi har, i fremstillingen av sitatene, valgt å ikke bruke betegnelsene «informant A», «informant B» og så videre. Grunnen er muligheten for at informanten kan bli identifisert av andre som har samme kjennskap til de vedkommende distriktene, dersom utsagnene sammenfattes. Vi har derfor, for å bevare anonymiteten, unngått å bruke slike betegnelser.

4.1 Lokaliteter

Den første kategorien har vi valgt å kalle *lokalteter*, med underkategori *tilgjengelighet P2-P3* og *for små rom*. I dette ligger hvordan lokalitetene er lagt til rette for at P3 og P2 skal kunne samhandle og kommunisere på en god og tilfredsstillende måte under stabsarbeidet. Denne kategorien fokuserer også på om organiseringen og plasseringen av lokalene er med på å påvirke hvor tilgjengelig P3 og P2 er for hverandre. Våre hovedfunn dreier seg her om for

små lokaler, lokaler som er i forskjellige etasjer, forskjellige bygg eller forskjellig tilgangssone. Dette utfordrer kommunikasjonen og samhandlingen fordi P3 og P2 ikke har mulighet til å jobbe i samme rom.

Over halvparten av informantene sa at de har store utfordringer knyttet til lokalitetene og at disse er for dårlige og lite tilrettelagt for stabsarbeid. Ett politidistrikt har ikke eget stabsrom. Det som går igjen er at stabsrommet er for lite og at møteromskapasiteten er svært begrenset. Enkelte har heller ikke nok antall møterom i samme etasje som stabsrommet. Dette gjør at P3 og P2 må sitte i forskjellige etasjer, noe som fører til at de er lite tilgjengelig for hverandre. Dårlige og lite tilrettelagte lokaler gjør samhandlingen vanskelig og begrenser informasjonsflyten, som en informant forklarer;

«Stabsrommet er for lite og det er dårlig med skjermer og data. Vi har jo tavler som blir oppmuntret til bruk, som ikke blir brukt. Og det er jo ikke kontorer i nærheten av... Ja, det er lite kontorkapasitet da. Det er i utgangspunktet ganske bra plassering, men det blir for smått da det meste. Både på plass, datakapasitet og kontorer.»

Og en annen informant svarte at stabsrommet må etableres på noen møterom og at arbeidsrommene ofte ikke er i samme etasje;

«Lokasjonene hos oss er ikke veldig gode. Stabsmøtene må kanskje være på noen møterom og så må man bruke noen tilstøtende møterom som arbeidsrom, eller vi må gå ned en etasje. Og da kommer man vekk fra operasjonssentralen».

Den eneste av informantene som var fornøyd trekker fram at de har alt på samme flate, god størrelse på stabsrommet, tre relativt store møterom som P3 cellen skal bruke.

En informant, som tilhører et politidistrikt hvor politistasjon ble bygget for kort tid siden, forklarte at det ikke var forståelse for at staben trengte mye fysisk plass og at det virke som at dette ikke var tatt godt nok med i planene for det nye politihuset. Men at de nå har fått bedre møterom og alle kontorene er i samme etasje;

«Så da vi flyttet inn var nok ikke forståelsen av at vi trengte så mye fysisk plass. Og riggingen av plasseringen av cellen var nok ikke så langt fram i.. når huset her ble bygget. Men nå er vi... Kommer vi oss opp og nikker. Vi får bedre plass, vi får bedre møterom. Vi har alt på samme flate. (...) Og i samme tilstøtende så har vi mulighet til å utvide oss. Og i alle rom har vi godt teknisk utstyr. Og vi har, skulle til å si, toalett og kjøkken innenfor beskyttet sone».

En annen informant trakk fram at utstyret er bra og stabsrommet er utformet så godt det lar seg gjøre. Selv om det blir fort fullt i rommet, tror vedkommende at de har det bedre enn mange andre politidistrikt.

Lokalitetene gjør at det er vanskelig for P3 å få tak i P2. Grunnen er at de ikke har lokaler som ligger i nærheten av hverandre. Aller helst skulle alle møterommene vært i samme etasje slik at de kan oppholde seg i nært hverandre og være mer tilgjengelige. Dersom de blir nødt til å forflytte seg til andre kontorer eller områder i bygget kan det være ulik adgangssone. Dette fører igjen til at P3 i noen tilfeller ikke har tilgang til området P2 sitter i. En tilleggsfaktor er at P2 ikke er lett tilgjengelig dersom vedkommende for lett henger seg opp i arbeidsoppgaver. Dette gjelder også for P3.

En informant sier P2 har isolert seg i for stor grad og at P3 har slitt med å få tak i P2;

«Men jeg tror ikke at P2 her tidligere har tatt innover seg behovet for denne symbiosen mellom P2 og P3. Dem har isolert seg i for stor grad, og jeg har altså slitt med å få tak i han. Men P2 her, og det har jeg snakket med han om flere ganger, involverer seg for mye av driften av egen celle».

4.2 Informasjonssystemer og -deling

Den andre kategorien har vi beskrevet som *informasjonssystemer og -deling*, med underkategoriene *Politiets operative datasystem (PO)* og *Indicia*. Denne kategorien fokuserer på hvordan informasjonssystemene, og dermed delingen av informasjonen, fungerer i

stabsarbeidet og hvordan de lykkes eller mislykkes i bruken av disse. PO er det offisielle loggføringssystemet som operasjonssentralen og staben, når den er satt, bruker. Indicia er politiets etterretningssystem. Hovedfunnet er at PO som loggføringssystem ikke fungerer optimalt. Flere opplever at dette systemet er uoversiktlig og vanskelig å bruke. Grunnen er at kunnskapen om hvordan PO fungerer ikke er tilstrekkelig da det er få som bruker systemet til daglig. Det er også store forskjeller rundt hvordan informasjonen som føres i PO blir presentert. Det er et behov for en felles digital informasjonskanal som er brukervennlig og med gode retningslinjer for hvordan informasjon skal skrives og distribueres. Det må også settes av tid til opplæring og vedlikehold slik at alle brukerne behersker den digitale informasjonskanalen.

Over halvparten av informantene sa at de har store utfordringer med å kommunisere i de digitale informasjonskanalene det forventes at de skal kommunisere i. Ett politidistrikt har fokusert på, og lagt til rette for, at de som sitter i staben skal beherske PO. Men på tross av fokuset har ikke dette gitt resultater og PO blir ikke brukt. Til daglig bruker ikke P2 politiets operative datasystem (PO), men Indicia, de er derfor ikke godt kjent med bruken av PO når en krise inntreffer og stab settes. Det påpekes også at P2 har en annen måte å skrive informasjonen på, og at det da kan være vanskelig for P3 å forstå informasjonen hvis den ikke kommer med en forklaring. Mye skyldes mangel på kompetanse om de digitale systemene i og med at man benytter forskjellige kanaler og fokuserer på forskjellige ting, men også ulik måte skrive informasjonen på.

En informant sa at PO som stabsmodul ikke blir brukt og at dette systemet er for avansert. Selv om det er forsøkt å drive opplæring, er PO for vanskelig å beherske;

«PO (Politiets operative datasystem) som stabsmodul, det blir ikke brukt. Det er tydeligvis for avansert og det har vært prøvd å drive opplæring i det, men det er vanskelig. Så det... Du kan si dataverktøy som samarbeid.. Det virker jo litt sånn feilslått, det kan du jo si.

Og en informant forklarte at P3 og P2 jobber i forskjellige datasystemer i det daglige og at P3 har lite kunnskap om Indicia og prosjekt. Informanten forteller videre at PO fungerer i

operativt bruk, men at staben må bruke PO på en annen måte og at det da er vanskelig å lese informasjonen;

«Vi jobber også i hver våre systemer, Indicia og politiets operative datasystem. Det er utrolig mye informasjon å forholde seg til, det er også litt om kunnskapen om Indicia og prosjekt. Men jeg tenker, med erfaring, så ser man jo mye begrensninger i verktøyene, jamfør politiets operative datasystem (PO), at det er kun for notoritet og operativ bruk. Mens for stab så må man jobbe i mappestruktur med dokumenter, så er det begrenset hva man bør skrive inn i de administrative oppdragene, det er litt vanskelig tilgjengelig å lese òg».

En informant sa at selv om staben skal bruke PO, benyttes heller Word og PowerPoint da det er enklere. Selv om det er utfordrende å sammenfatte all informasjonen. Det er også utfordrende når gradert informasjon skal deles.

Det som går igjen, er at informantene savner et felles system hvor informasjon kan deles enkelt. En informant oppsummerer med at det savnes systemer som i større grad snakker mer sammen og hvor informasjonen kan flyte bedre:

«Det er jo synd at man ikke har en felles plattform der informasjon kan flyte mye bedre. Men jeg vet ikke helt heller, altså systemer som kanskje snakker enda litt bedre sammen og ikke har så mye sånn begrensninger på tilganger som gjør at de som er i staben blir avhengige av andre for å innhente informasjon».

En informant sier at staben i dens politidistrikt har fått den digitale kommunikasjonen til å flyte godt. I dette distriktet er PO kommunikasjonskanalen som blir brukt og det fungerer veldig bra. For at hver enkelt skal få med seg informasjonen raskt, sender de «ilmeldinger» - dette er meldinger som automatisk kommer opp på skjermen. Alle i staben må ha opplæring i PO slik at man med sikkerhet vet at de kan benytte systemet. Dette distriktet har heller ikke hatt utfordringer knyttet til gradert informasjon da de sitter i lag og kommuniserer mye muntlig.

Informanten forklarte det slik;

«Det fungerer veldig bra, det fungerer kjempebra. Vi sender ilmeldinger i PO (Politiets operative datasystem) og legger bare inn BID [bruker-id] til hverandre og da kommer jo den meldingen opp på skjermen. Så det er en veldig god funksjon. (...) Det er som du sier, hvis ikke man kan PO, kan funksjonen med PO, så fungerer det veldig dårlig.

4.3 Etterretning

Den tredje kategorien valgte vi å kalle *etterretning*, med underkategoriene *forståelse av fagfelt* og *ansvar for kompetanseheving*. Her fokuseres det på hvordan P3 opplever sin forståelse av fagfeltet etterretning, men og hvordan de opplever at P2 har forståelse for P3's fagfelt. Det ses videre på hva den enkelte legger i begrepet etterretning, og på hvilken måte P3 bruker etterretning i stabsarbeidet. Innen etterretning er hovedfunnet at selv om svært få av informantene har erfaring med etterretningsarbeid, ser alle behovet for hypoteser for å ta gode beslutninger.

Både etterretning og hypotesetenkning er relativt nytt i politiet og stabsarbeidet. Det var derfor interessant å se hvordan, og om, P3 bruker dette i stabsarbeidet. Videre viser funn at det er uklart hvem som har ansvaret for at P3 utvikler sin etterretningskompetanse. Det er også noe varierende om man opplever å ha forståelse for hverandres fagfelt.

På spørsmål om hva informanten legger i begrepet etterretning svarte tre informanter at etterretning i all hovedsak er informasjonsinnhenting. To informanter mener etterretning er beslutningsstøtte for enten det å planlegge og gjennomføre operasjoner generelt, eller beslutningsstøtte for politimester, stab eller operasjonsleder. Det er kun en av de seks informantene som har erfaring fra etterretning, men alle informantene mener de har bruk for etterretningsinformasjon for å ta gode beslutninger.

En informant forklarte at det er større sjanse for å lykkes med å ta gode beslutninger hvis man har nok etterretningsinformasjon i bunnen;

«I krisehendelser så er vi helt avhengig av nok etterretningsinformasjon for å ta riktige beslutninger. (...) Jo mer etterretning, jo større er sjansen for å lykkes».

I og med at det er relativt nytt at kriseledelsen skal være etterretningsstyrt er det en arbeidsmåte som må trenes på. Det virker imidlertid som det er uklart hvem som har ansvaret for at P3 og P3-cellen videreutvikler denne kompetansen. To informanter sa at det ikke er deres ansvar at P3 cellen utvikler kompetanse på å håndtere en krise ut ifra etterretning.

En informant har ikke følt på ansvaret for å videreutvikle etterretningskompetansen i P3-cellen og har heller ikke ivaretatt dette;

«Nei, tror egentlig ikke jeg vil si at jeg har verken følt noe ansvar for det eller ivaretatt det, det har vært et tema ved PHS's samlinger».

Tre informanter sa at de føler på ansvaret uten at de utdyper hva de gjør for å videreutvikle kompetansen.

Når det gjelder forståelse av fagfelt svarte over halvparten av informantene at det ikke har vært særlig mye forståelse av fagfelt verken den ene eller andre veien. Altså at P3 ikke har forståelse for P2 sitt fagfelt og at P2 ikke har forståelse for P3 sitt fagfelt. Men dette er noe som er i ferd med å bli bedre. En informant svarer ikke utfyllende, og en mener han har for lite kunnskap om hva som skjer i P2-cellen.

En informant forklarte at P3 ikke har klart å samhandle godt nok med P2 og at grunnen kan være at de ikke har forståelse for hva den andre trenger;

«Samtidig har jeg også opplevd, for eksempel opp mot P2-funksjonen, at vi har ikke klart å utnytte det potensialet vi har i samhandlingen og informasjonsflyten og forståelsen av knytningen operativt/etterretning (...) Det kan jo være litt på forståelse av hva hverandre trenger. At du skal løse dine oppgaver, og i oppstarten blir man litt fokusert på hva de oppgavene er, og vil gjøre det best mulig for din funksjon også lider samarbeidet litt under det».

Halvparten av informantene fortalte at de opplever at P2 ikke forstår hvilken informasjon P3 trenger. Noen fortalte at de tror grunnen til dette kan være at de jobber i «forskjellige verdener i det daglige». Det oppleves også at informasjonen som kommer fra P2 ikke er relevant for P3 og den situasjonen de står i.

En informant fremhever at selv om lokalitetene er gode i hans politidistrikt, noe som er en utfordring for flere andre informanter, så har også forståelsen av hverandres fagfelt stor betydning;

«(...) Vi har etablert oss med arbeidsposisjoner i stabsrommet slik vi kan holde tett kontakt, samtidig så ser jeg at det ikke nødvendigvis har gjort at det samarbeidet på noen som helst måte er optimalt. For igjen så har vi nok levd i forskjellige verdener og jeg har sett at det jeg tar litt for gitt at de bør levere på, ikke kommer når jeg ikke har bestilt det».

En informant beskrev at P2 kan levere informasjon som P3 ikke ser relevansen av og at det er behov for en vurdering av informasjonen slik at P3 forstår hvordan dette kan brukes videre;

«(...) Fordi.. jeg kan.. de kan levere informasjon og så er det på en måte, okei, har det noe å si for meg. Jeg venter av og til kanskje en liten vurdering. (...) Hva vil det si for meg og de ute (det operative mannskapet) at denne informasjonen kommer? Det blir på en måte bare lagt en informasjonspakke der som ikke gir noe som helst sann da».

En annen informant forklarte at det er P3 sitt ansvar å komme med en god bestilling til P2-cellen slik at de vet hvilken informasjon P3 har behov for;

«Jeg ser jo definitivt P3 sitt ansvar i å også komme med bestillinger til P2, når ikke P2 selv ser og leverer – kanskje fordi de ikke kan, kanskje fordi de ikke har det situasjonsbildet som operativt har, så må jo P3 da komme med en god bestilling – fordi de har et annet bilde i etterretningsverden. Så må vi få det vi trenger for å utføre de operative gjøremålene på en god måte».

Forslag til løsninger fra informantene er at P3 må komme med gode og spesifikke bestillinger til P2 slik at de forstår hvilke behov P3 har. Dette fordrer også at P3 har kunnskap om hva P2 kan bidra med.

Det å bruke hypoteser, som P2 fremlegger i planleggingen av oppdraget, handler om å forstå fagfeltet etterretning. Funnene her var at alle informantene er kjent med at hypoteser blir utarbeidet og at de skal brukes, men det er ikke alle som har kommet i gang med dette. De

som klarer å utarbeide gode hypoteser og benytte disse i løsningen av oppdraget, har stort utbytte av det.

Tre informanter sa at P3 bruker hypoteser for å løse oppdraget.

En informant sa at hypotesene gjør jobben mye enklere og at det føltes mye bedre å ta avgjørelser basert på prioriterte hypoteser. Men for at dette skal fungere er P3 avhengig av god samhandling med P2;

«Det er, det gjør det egentlig mye mer oversiktlig, så lenge vi har god samhandling med P2. Vi forsøkte det første gang på en samling for noen år siden, hvor vi opplevde at det å få prioriterte hypoteser gjorde at jobben vår var mye enklere og det føltes mye bedre å ta avgjørelser og prioritere fordi vi kunne.. Det er jo alltid et element av usikkerhet, men jeg tenker i alle fall at man kan stole på den sannsynligheten P2 fremlegger. Vi hadde en 'ned-med-skuldrene'-opplevelse når vi første prøvde dette, for da hadde vi i alle fall et kvalifisert rangering av scenarioer så godt det lot seg gjøre, og hypoteser som hjalp oss å ressurssette».

To informanter bruker hypoteser i svært liten grad. Den ene har opplevd at P2 presenterer hypoteser, uten at de brukes i den operative operasjonen. Og erfaringsmessig stoler ikke innsatsledelsen på de hypotesene som blir framlagt, ifølge informanten.

4.4 Situasjonsbevissthet

Den fjerde kategorien har vi kalt *situasjonsbevissthet*, med underkategoriene *informasjonsflyt*, *dynamisk situasjonsbilde* og *ulik begrepsforståelse*. Hovedfunnene rundt situasjonsbevissthet er at begrepet er kjent og brukes, men betydningen av begrepet er uklart. Halvparten av informantene opplever at P3 og P2 som oftest har felles situasjonsbevissthet, mens den andre halvparten opplever det motsatte. Halvparten peker på at et dynamisk situasjonsbilde er en utfordring for å oppnå felles situasjonsbevissthet, og alle informantene peker på at informasjonsflyten ikke er god og rask nok for å oppnå, og opprettholde, felles situasjonsbevissthet. Nøkkelen for å oppnå felles situasjonsbevissthet er å kommunisere tettere.

Vi skal ta for oss hva den enkelte legger i begrepet og vi undersøkte nærmere om P3 opplever at staben har lik situasjonsbevissthet. Videre ser vi på hvordan det dynamiske situasjonsbildet i krisen og informasjonsflyten påvirker det å ha felles situasjonsbevissthet. Underkategorien informasjonsflyt handler vel så mye om kommunikasjon – men her er det tenkt den informasjonsflyten som bidrar, eller ikke bidrar, til situasjonsbevissthet.

På spørsmålet «*Hva legger du i begrepet situasjonsbevissthet? Eller situasjonsforståelse*» forklarte over halvparten av informantene det med at situasjonsforståelsen handler om å ha lik forståelse av hendelsen og at situasjonsbevissthet går dypere enn dette og sier noe om hvilke tiltak som skal iverksettes. Men det virker ikke som noen er trygg på hva begrepene betyr, men alle har hørt om dem og har et forhold til dem.

En informant forklarte at situasjonsforståelse handler om hva situasjonen er her og nå, mens situasjonsbevissthet handler om hva dette betyr for P3 og de han samarbeider med;

«Jeg tenker situasjonsforståelse, altså hva står du i, hva er situasjonen nå. Men det med bevissthet er liksom å ta innover seg hva betyr det for meg, og hva betyr det for de jeg samarbeider med».

En annen informant forklarte at han forenkler begrepene og at det betyr at staben har, så godt det lar seg gjøre, den samme oppfattelsen av situasjonen. Og at det er viktig å kommunisere dette ut;

«Ja. Politihøgskolen predikerer jo at det er en kjempestor forskjell på de begrepene. I alle fall har de gjort det i Stavern. Men jeg prøver nå å forenkle det litte granne og si at det er jo at vi har nogen lunde samme oppfattelse av situasjonen. Og inn under det så ligger det jo at vi vet det vi vet. Og at det kommuniseres ut, tror jeg er viktig».

Halvparten av informantene svarte at de opplever at P3 og P2 ofte har felles situasjonsbevissthet. Den ene utdypet ikke dette nærmere og den andre forklarte at de stort sett har det når staben er satt for da sitter de så tett og får situasjonsbilde inn i møtene. Den

siste opplevde at de virkelig ikke hadde felles situasjonsbevissthet under en øvelse og det ble da tatt grep. Etter dette har det vært mye bedre.

Den resterende halvparten av informantene svarte at de opplever at situasjonsbevisstheten ikke er lik. Noe av grunnen er at under kriser endrer situasjonen seg fort. En annen grunn er at informasjonsflyten ikke går fort nok når hendelsen endrer seg i hurtig tempo.

En informant forklarte at raske, korte linjer, samme forståelse av begrepene og tett samhandling gjør at P3 og P2 har felles situasjonsforståelse;

«Men vi har prøvd det der med hell slik at vi har raske korte linjer og som sørger for at vi har en felles situasjonsforståelse.(..) Og ha samme forståelse av de begrepene som vi bruker og en tett samhandling. Du kommer vel sikkert innpå, men det er jo der den der P2 – P3 samarbeidet på en måte har haltet litt tidligere da».

En annen fremhevet at det på grunn av tidspress ikke er tid til å få P2 og P3 til å skape en felles situasjonsbevissthet;

«Til å for eksempel på stabsmøte å.. Hva er min situasjonsforståelse? For stabssjefen vår, han er flink for så vidt til å oppdatere og si at 'min situasjonsforståelse er sånn nå'. Så er ikke det like lett for så vidt å komme med noen få setninger der».

Halvparten av informantene forklarte hva som gjøres for å oppnå felles situasjonsforståelse. Den ene sa at de bruker en mal og fyller ut et standardisert skjema. Utover det må de søke aktivt etter informasjon i systemene.

En fortalte at de underveis i en øvelse måtte ta grep da ingen hadde felles situasjonsbevissthet. Det de gjorde var å snakke sammen hele tiden og ikke gå hvert til sitt. De brukte flere kommunikasjonskanaler for å dele informasjon raskt og effektivt når det var nødvendig. Informanten utdypet ikke hvilke kommunikasjonskanaler dette var.

En informant forklarte at P3 og P2 under en øvelse ikke hadde felles situasjonsforståelse og at begeret da rant over. Løsningen var å utarbeide et felles operasjonsrom hvor de kunne sitte sammen hele tiden og dele all informasjon. Dette gjorde at de fikk en felles situasjonsforståelse og kontroll på situasjonen;

«(...) Da begeret rant over her, så var det ikke det [felles situasjonsforståelse] i det hele tatt. For da delte man ikke informasjonen. Og så gjorde man noen vesens grep som at man... så etterpå så har man hatt felles situasjonsforståelse. Og det er utelukkende for at man sitter sammen i operasjonsrommet. Vi deler alt hele tiden. Det er det som gjør at man har det. Og da får man en felles situasjonsforståelse og da kan man utarbeide en bevissthet rundt den situasjonsforståelsen. (...) Vi snakker sammen absolutt hele tiden og vi går ikke hver til vårt. (...) Det er den rutinen som gjør at vi klarer å vi klarer å dele og som gjør at vi sitter med den samme oppfatningen av hva vi står overfor».

4.5 Samhandling P3 og P2

Den siste kategorien beskrev vi som *samhandlingen mellom P3 og P2*, med underkategoriene *kommunikasjon* og *samtrening*. Her fokuseres det på hvordan P3 opplever kommunikasjon med P2, og tar for seg hvordan de opplever kommunikasjonen generelt i stabsarbeidet. Hovedfunnene rundt samhandlingen mellom P3 og P2 er at de bør ha tettere, uformell kontakt også i det daglige, da det legger grunnlaget for godt samarbeid under kriser. Videre er det å forstå hva hverandre trenger av informasjon en viktig faktor for godt samarbeid. I tillegg ønsker de fleste informantene at man trener mer på stabsarbeid sammen med P2. Det savnes også bedre rutiner, tettere samarbeid i hverdagen og flere små øvelser.

Når det gjelder kommunikasjon er funnene at det er viktig at P3 er tydelig i «bestillingen» - av hvilken informasjon de har behov for. Statusmøtene bør ha kort og konsis informasjon, slik at det er overkommelig å lese. Flere informanter peker på at det tidvis har blitt for mye informasjon fra både P2 og andre funksjoner.

En informant sa at P2 ofte kommer med veldig mye og detaljert informasjon. Dette gjør at det er vanskelig å skille ut hvilken informasjon som er viktig for P3;

«Vi har og opplevd P2 som tar utrolig mye plass i statusmøtet fordi de har så mye, men de andre klarer ikke ta inn over seg all informasjonen, det er gjerne ned på detaljnivå, da blir det bare uheldig overflow. Så det er nok en kunst for oss også å rapportere på det som betyr noe for de andre».

Det oppstår problemer med kommunikasjonen når folk ikke forholder seg til den fastsatte rapporteringslinjen, og da kan ting fremstå som uklart;

«Så går ting i flere linjer, det kan gå til flere samtidig fra enkeltpersoner, så er det en forventning om at alle skal svare, fordi alle står som mottakere på mailen. Det er en annen linje som følges når stab er satt, ikke den som er i den daglige. Det er det nok ikke alle som har tatt inn over seg».

Også hvordan kommunikasjonen foregår er viktig. Alle informantene pekte på at en suksessfaktor er å kunne arbeide i samme rom når stab er satt. Som en informant sier;

«Det funker ikke med noe nettmøte, og det funker ikke med telefoner eller chat, det funker ikke å være på kontorene ved siden av hverandre heller. Man må sitte sammen. Det er det eneste som fungerer».

Fire informantene mente det er viktig å jobbe nærmere hverandre også i det daglige. En annen fortalte at dette fungerer bra, og den siste sa ikke noe om det.

En informant som fortalte at samarbeidet fungerte bra, mente det kom av at de kjente hverandre godt og hadde forståelse for hverandres roller;

«Ja, åpenbart det at vi kjenner hverandre, og det er kanskje det viktigste. Og det at vi etterhvert har en kanskje forholdsvis god rolleforståelse, så jeg vet hva som er mitt ansvar, og hvor jeg kan søke den støtten og bistanden jeg trenger og hva som er kommunikasjonskanalene mine for å få det, så ja rolleforståelse og ikke minst den personkjennskapen til hverandre».

En som mente samarbeidet ikke fungerer fullt så godt pekte for eksempel på at de ikke jobber sammen i det daglige;

«Sånn som P2, vi sitter ikke sammen. Desto tettere vi sitter og jobber i det daglige desto enklere er det å samarbeide når det skjer noe. Etterretning skulle vært mye mer, også forebyggende. Det er ikke noe med person, men selve strukturen. Så der har vi noe å hente».

Fire informanter fremhevet at det er viktig for samhandling at de får trent mer sammen, og én ønsker da også at kommunikasjon mellom P3 og P2 kan få større plass i samtreeningen;

«Dette med kommunikasjon mellom P2 og P3, det kan jo få en større plass. Her kan det jo flyte bra med etterretning som vil påvirke arbeidet i stab. Så kanskje det heller bør gå mer der, enn inn på det operative».

En annen informant sa at det ikke trenger å være så store øvelser, men heller ha små øvelser med et felles mål slik at de får trent mer sammen;

“Det er egentlig at vi bør trene mer sammen, ikke sånne store øvelser, det blir mange ganger sånn systemøvelser. Men å møtes og snakke og ha noen felles mål tror jeg vi kan gjøre mer for å bli bedre. Svakheten er jo at dette ikke er noe vi gjør i det daglige. Akilleshælen er at vi trener for lite sammen».

På tross av dette er de positivt innstilt til samhandlingen med P2. En informant oppsummerte dette med samhandlingen på denne måten;

«Men det handler jo ikke om at viljen til å samarbeide ikke er til stede, det handler om å etablere gode rutiner og evne til å få det til».

4.6 Oppsummering funn

Våre hovedfunn rundt lokaliteter viser at for små lokaler, lokaler som er i forskjellige etasjer, forskjellige bygg eller forskjellig tilgangssone gjør kommunikasjonen og samhandlingen mellom P3 og P2 utfordrende og tidvis vanskelig.

Innen informasjonssystemer og deling av informasjon viser hovedfunnene at politiets operative datasystem (PO) som loggføringssystem ikke fungerer optimalt. Flere opplever at PO er uoversiktlig og vanskelig å bruke. Grunnen er at kunnskapen om hvordan systemet fungerer ikke er tilstrekkelig da det er få som bruker dette til daglig. Det er også store forskjeller rundt hvordan informasjonen blir presentert. Det er et behov for en felles digital informasjonskanal som er brukervennlig og med gode retningslinjer for hvordan informasjon skal skrives og distribueres.

Innen etterretning er hovedfunnene at selv om svært få av informantene har erfaring med etterretningsarbeid, ser alle behovet for hypotesene for å ta gode beslutninger, men det er ikke alle som har kommet i gang med dette. De som klarer å utarbeide gode hypoteser og benytte disse i løsningen av oppdraget har stort utbytte av det. Videre viser funnene at det er noe uklart hvem som har ansvaret for at P3 videreutvikler sin etterretningskompetanse.

Rundt situasjonsbevissthet viste hovedfunnene at begrepet er kjent og brukes, men betydningen av begrepet er uklart blant informantene. Halvparten av informantene opplever at P3 og P2 i de fleste tilfeller har felles situasjonsbevissthet, mens den andre halvparten opplever det motsatte. Nøkkelen for å oppnå felles situasjonsbevissthet er å kommunisere tettere, dette henger også sammen med lokaliteter og informasjonsdelingssystemer.

Hovedfunnene rundt samhandlingen mellom P3 og P2 er at de bør ha tettere samarbeid og uformell kontakt også i det daglige. Videre er det å forstå hva hverandre trenger av informasjon en viktig faktor for godt samarbeid. I tillegg ønsker de fleste informantene at man trener mer sammen med P2 på stabsarbeid – dette trenger ikke være store øvelser, men gjerne noen mindre.

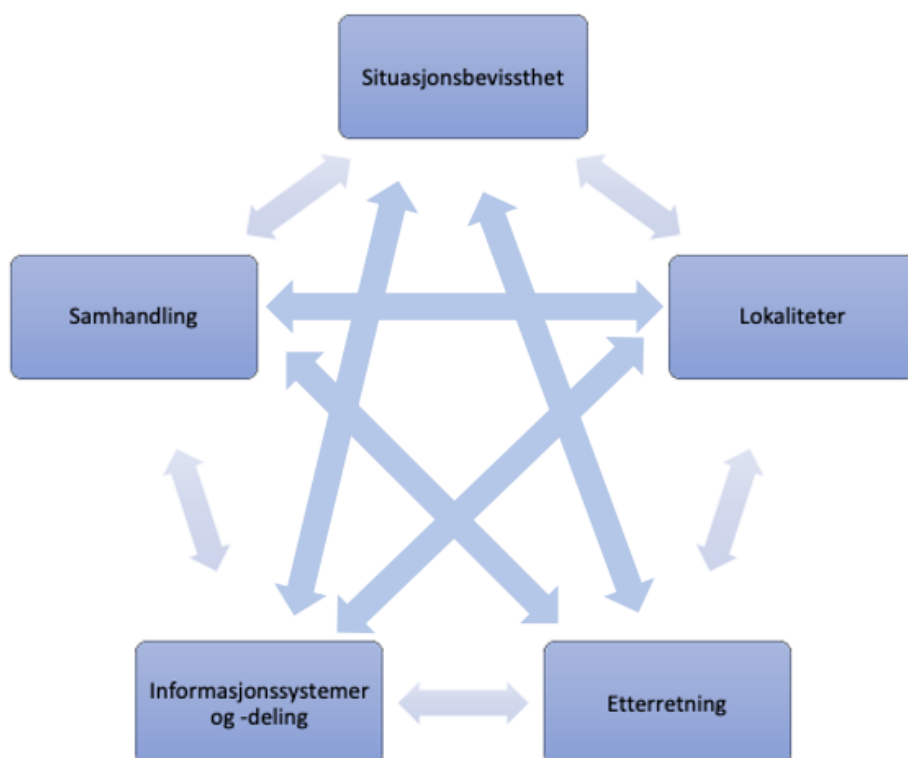
5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi ut fra det teoretiske rammeverket i kapittel to og funnene vi har presentert i kapittel fire, gjøre koblinger mellom våre empiriske data og teorien rundt dette. Problemstillingen vi skal besvare er:

«Hvordan opplever P3 - 'funksjon for operasjon' samhandlingen og kommunikasjon med P2 - 'funksjon for etterretning og etterforskning' når stab settes for å håndtere en krise?»

Måten vi ser funnene og sammenhengen mellom dem, er illustrert under i figur 8. Vi ser det slik at våre funn må diskuteres i sammenheng med hverandre, fordi de påvirker hverandre. For eksempel påvirker lokalitetene muligheten for å utvikle felles situasjonsbevissthet, men felles situasjonsbevissthet utfordrer også samhandlingen, samtidig som samhandlingen påvirkes av lokalitetene.

Figur 8: Sammenhenger mellom funn



I 2014 ble stabs og lederutviklingsprogrammet utviklet, og formålet var å styrke politidistriktenes stabs- og ledelsesapparatets evne til å håndtere kriser. Målet var å styrke basiskunnskaper og utvikle staben med fokus på kommunikasjon, samhandling og gode stabsprosesser.

Hovedoppgaven til staben er å bistå politimesterens ledelse gjennom beslutningsstøtte, iverksettelse av tiltak og sørge for oppfølging av tiltakene. Målet er at staben skal ha en felles situasjonsforståelse. Et situasjonsbilde basert på et samlet informasjonsgrunnlag skal sørge for at staben har dette. Staben må fortløpende vurdere ulike måter å løse oppdraget på (PBS1, 2020).

Oppgaven vår tar utgangspunkt i erfaringer P3 har fra akutte hendelser enten reelt eller i øvingssammenheng. Selv om fokuset er på kommunikasjonen og samhandlingen med P2, tar oppgaven og funnene kun for seg det som kommer frem av P3's inntrykk rundt problemstillingen.

Funnene våre viser at et flertall av informantene har store utfordringer knyttet til lokalitetene og at disse er for dårlige og lite tilrettelagt for stabsarbeid. Ett av politidistriktene har ikke eget stabsrom, og det som ellers går igjen er at stabsrommene er for små og at møteromskapasiteten er svært begrenset. Enkelte har heller ikke nok antall møterom i samme etasje som stabsrommet. Dette gjør at P3 og P2 må sitte i forskjellige etasjer, noe som igjen fører til at de er lite tilgjengelig for hverandre. For små og lite tilrettelagte lokaler gjør samhandlingen vanskelig og informasjonsflyten dårlig. Netten og van Someren (2011) hevder at hvis en gruppe jobber på et sted, og en annen gruppe jobber på et annet sted, vil gruppene ikke nødvendigvis søke etter den andre gruppens funn eller informasjon. Som et resultat av dette er ikke alltid informasjon tilgjengelig til rett tid eller rett sted. Når da P3-cellen og P2-cellen jobber på vidt forskjellige steder under stabsarbeidet, er det stor sjanse for at noe informasjon kan glippe.

I teamarbeid kan kommunikasjon sees på i flere perspektiv, men i denne oppgaven ser vi på kommunikasjon som «*det som bringer de ulike teamarbeidsprosessene sammen*» (Eriksen, 2020 s. 73). For at et team skal vær effektivt er det avhengig av å kommunisere godt slik at de får delt informasjon, arbeidsoppgavene må koordineres og de må oppnå felles

situasjonsbevissthet (Caldwell, 1997, i Eriksen, 2020). Ut fra funnene vi har gjort ser vi at begrensningene rundt lokasjonene gjør at den fysiske kommunikasjonen blir svært mangelfull. Dette fører til at samhandlingen og informasjonsflyten er utfordrende, og påvirker stabsarbeidet. Evalueringen til Hoel, Barland og Lillevik (2019) viser at rammebetingelser som lokaliteter og fasiliteter ved øvingslokasjonen ikke samsvarer med ambisjonen om økt fokus på etterforskning og etterretning – fordi det mangler nødvendig utstyr for å øve kommunikasjon og samhandling. Mangler ved lokasjoner er altså ikke tilfelle kun ved de fleste politidistrikt, men også hos Politihøgskolen hvor stabsarbeid skal øves. Rapporten etter 22. juli kritiserte at stabslokalene ikke var tilpasset behovet og ikke tilfredsstilte enkle krav til funksjonalitet. Dette førte igjen til utfordringer ved informasjonsdeling og mangel på kontrollerbar informasjon, også kalt notoritet. En forklaring på hvorfor lokalitetene ikke er tilrettelagte for stabsarbeid kan være økonomi. Det koster penger å bygge lokaler som er store nok. Disse lokalene, som ofte er kontorer, må i stor grad stå tomme slik at de er tilgjengelige når staben trenger dem. En annen mulig forklaring kan være at det er andre områder som må prioriteres og stabslokalene må vike på bekostning av dette.

Effektiviteten til et team er avhengig av hvor godt de kommuniserer. Jacobsen & Thorsvik (2013, s.283) peker på at for å kunne sette seg inn i konteksten eller situasjonen til den man kommuniserer med, må man ha kjennskap til dens arbeidshverdag og tilpasse budskapet til det. Som en informant påpekte så har P2 mye informasjon, men de har gjennom sitt fagfelt en annen måte å skrive informasjonen på i systemene. Dette fører til at P3, i enkelte tilfeller, ikke forstår det som står skrevet. Informasjonen og hvordan den formidles bør tilpasses andre slik at den er forståelig for flere enn P2 cellen. Denne tilpasningen består blant annet i hvilken kommunikasjonskanal som brukes. I forhold til dette sier våre funn at Indicia er et forholdsvis godt informasjonssystem, men innholdet er ikke tilpasset alle brukere. Videre setter politiets operative datasystem begrensninger for hvilken informasjon man kan dele, som for eksempel gradert informasjon. Heller ikke bilder eller annet en ren tekst kan deles der. Ifølge flere informanter er det best om P2 deler sin informasjon med P3 muntlig i stabsmøtene. Utfordringen med dette er at det ikke ivaretar notoritet på samme måte som føring i datasystem gjør. Dersom P3 og P2 har forståelse for hverandres fagfelt og dermed skjønner hva den andre trenger eller ikke trenger av informasjon, kan tilpasningen og formidlingen bedres. Også Sutcliffe (2011) peker på at manglende kunnskap om, og

forståelse for annen fagdisiplin kan være en fare for at de ikke har tillit til den andres tolkninger og meninger, som nettopp er en forutsetning for å kunne innføre en respektfull kommunikasjon. I de tilfellene hvor P3 opplever at P3 og P2 har god forståelse for hverandres fagfelt, er det begrensningene i politiets operative datasystem og Indicia som gjør at informasjonsdelingen og -formidlingen ikke er utnyttet til sitt fulle potensiale. Begrensede kunnskaper for hvordan informasjonskanalene fungerer utfordrer også informasjonsdelingen.

Kvaliteten på kommunikasjonen påvirkes gjennom hvilken kanal budskapet sendes i, f.eks. muntlig ansikt-til-ansikt, gjennom telefon, skriftlig og så videre. Kommunikasjonsprosessen er dynamisk og forholdet mellom sender og mottaker påvirkes underveis i prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 285) peker på, vil de aller fleste i en organisasjon, dersom de kan velge fritt, velge muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon da det er mest effektivt. Spesielt hvis de som skal kommunisere føler at de har dårlig tid. Som en informant sa er det “bare det å sitte sammen som fungerer”. Et av våre funn er at P3 opplever at den muntlige ansikt-til-ansikt kommunikasjonen ikke flyter, og grunnen er at man ikke har lokaliteter som legger til rette for at P3 og P2 kan oppholde seg i nærheten av hverandre. Derfor må P3 og P2 finne andre kommunikasjonsplattformer. En av informantene sier at det blir forvirring når det for eksempel sendes en mail med flere mottakere, fordi det er usikkert hvem det egentlig er forventet skal svare. I tillegg gjør dette at spørsmål og svar kommer utenom de fastsatte «linjene» - at man henvender seg til sin nærmeste leder. Fordelen er at det samme budskapet når flere, men ikke alle leser det samtidig eller kan være i en samtidig diskusjon. Dette gjør seg gjeldende når P2 og/eller P3 ikke er tilgjengelig på grunn av lokalitetene og kommunikasjonen gjerne foregår på mail.

Også *hvordan* kommunikasjonen foregår er viktig. Alle informantene peker på at en suksessfaktor er å kunne arbeide i samme rom når stab er satt. Og over halvparten av informantene mener det er viktig å jobbe nærmere hverandre også i det daglige.

Kommunikasjon kan ses på som verbal og non-verbal, og deles opp i *formell* og *uformell* kommunikasjon. Det som skiller den uformelle kommunikasjonen i en organisasjon fra annen kommunikasjon, er at det er betegnelsen på kommunikasjonen man gjerne har ved kaffemaskinen og handler ofte om ting utenom selve arbeidsoppgavene (Eriksen, 2020 s. 73). Den formelle kommunikasjonen er den som kort sagt dreier seg om arbeidsoppgaver. En

informant som mente samarbeidet var godt, så det viktigste for samarbeidet er at de kjenner hverandre, i tillegg til at de har god rolleforståelse. Også Ekman (2012, s.17) hevder at den uformelle kommunikasjonen innad i en organisasjon spiller en stor rolle for organisasjonens effektivitet. Både informasjon og læring utveksles i disse små samtalene. En annen informant savnet at P2 og P3 hadde mer uformell kontakt i det daglige. Dette støttes også av Robbins (1993) som hevder at denne type kommunikasjon skaper samhold, den skaper felles mentale modeller og den både er og fremmer læring. Når en felles mental modell er etablert, vil det være mindre behov for kommunikasjon videre (Caldwell, 1997, i Eriksen, 2020).

En annen utfordring for kommunikasjonen og samhandlingen er de tilgjengelige datasystemene staben jobber i. I evalueringen av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019 ble det rettet kritikk mot manglende notoritet på strategisk nivå. Anbefalingen fra utvalget var at rutineene for situasjonsrapportering må gjennomgås for å gjøre den skriftlige rapporteringen mer effektiv. Det må opprettes en ordning som gjør at notoriteten blir ivaretatt på strategisk nivå. Dette vil være med på å bidra til at strategiske føringer blir tydeliggjort og fører til bedre felles situasjonsforståelse. Det ble også anbefalt at referater fra stabsmøter tar utgangspunkt i den fastsatte malen som Politihøgskolen har utarbeidet (Dalgaard-Nielsen et al., 2020). En overvekt av informantene har store utfordringer med å kommunisere i de digitale systemene det forventes at de skal kommunisere i. P3 og P2 jobber hovedsakelig i hvert sitt system, politiets operative datasystem (PO) og Indicia. Dette gjør at det blir utrolig mye informasjon å forholde seg til. Hovedfunnene viser at PO som loggføringssystem ikke fungerer optimalt. Flere opplever at dette systemet er uoversiktlig og vanskelig å bruke. Grunnen er at kunnskapen om hvordan systemet fungerer ikke er tilstrekkelig da det er få som bruker dette til daglig.

Det er også store forskjeller rundt presentasjonen av informasjon. Dette gjør at enkelte finner andre uoffisielle kommunikasjonskanaler og måter å samle informasjonen på som for eksempel Word dokumenter eller PowerPoint. I evalueringen til Hoel & Barland (2017) var mangel på ferdigheter i PO noe som gikk igjen i flere av intervjuene. Det var til og med noen operasjonsledere, som bruker PO til daglig, som fortalte at de ikke behersket datasystemet særlig godt. Videre ble det poengtert at å jobbe i datasystemer kan anses som

“ferskvarekunnskap”. Det er derfor nødvendig å vedlikeholde og trene på ferdighetene i et bestemt system regelmessig.

Evalueringen av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019 mener at den skriftlige informasjonsdelingen er viktig for å skape felles situasjonsforståelse og at «*skriftlige situasjonsrapporter under kriser eller ekstraordinære hendelser er et viktig virkemiddel for å etablere felles situasjonsforståelse på tvers av styringsnivåene*» (Dalgaard-Nielsen et al., 2020, s.179). Ifølge våre funn er det et sterkt ønske om, og behov for, en felles plattform der informasjonen kan flyte vesentlig lettere. Dette innebærer systemer som snakker enda bedre sammen og uten så mange begrensninger på tilganger at staben blir avhengige av andre for å innhente informasjon. Men er det virkelig slik at kriseledelsen har behov for et nytt kommunikasjonssystem, eller kan mangel på opplæring og kompetanse i de systemene politiet allerede har være grunnen til at det ikke fungerer optimalt? Flere informanter sier at de har en veldig travel arbeidshverdag hvor det ikke er mulighet, eller lagt til rette for, å trene på stabsarbeid. Det kommer også fram i et intervju at enkelte av stabsmedlemmene ikke har den digitale kompetansen eller interessen av å sette seg inn i politiets operative datasystem. Med mindre det finnes et system som er så intuitivt at man ikke trenger opplæring eller trening for å beherske det, er det ikke sikkert løsningen er å få et nytt system da dette også vil kreve tid til opplæring og vedlikehold av kompetansen. Det er også kostbart å etablere et nytt digitalt system/verktøy. En løsning kan være at stabsmedlemmene får satt av tid i en travel arbeidshverdag til opplæring i de datasystemene som allerede finnes. Det må også settes av tid til vedlikehold av denne kunnskapen. Og det bør stilles krav til et minimum av digital kunnskap for kunne være en del av staben.

Etterretning er kort forklart «*en styrt prosess som består av en systematisk innsamling, analyse og vurdering av informasjon om personer, grupper og fenomener for å danne grunnlag for beslutninger*» (PBS1, 2020). Funnene våre viser at informantene beskriver hva de mener etterretning er, på forskjellige måter. Noen mener det primært er beslutningsstøtte, noen mener det kun er informasjonsinnhenting, og noen mener det er informasjonsinnhenting med en tolkning av informasjonen. I hovedsak har informantene en viss likhet i oppfattelsen av hva etterretning er, men med noe variasjon i hvordan de mener denne informasjonen skal brukes videre. Det er kun en av informantene som selv har arbeidserfaring fra etterretning,

men alle informantene mener de har bruk for etterretningsinformasjon for å ta gode beslutninger.

Etterretningsstyrt kriseledelse er en relativt ny arbeidsmetode og må derfor trenes på. Det virker imidlertid som det er uklart hvem som har ansvaret for at P3 og P3-cellen videreutvikler denne kompetansen. To informanter mente at det ikke er deres ansvar at P3 cellen utvikler kompetanse på å håndtere en krise ut ifra etterretning. Halvparten av informantene sa at de føler på ansvaret uten at de utdyper hva de gjør for å videreutvikle kompetansen. Ifølge PBS 1 (2020) skal P3 vurdere innsatspersonellens kapasitet og kompetanse og legge til rette for trening på bestemte oppgaveløsninger. Hva som er grunnen til at P3 er usikker på hvem som har ansvar for kompetanseheving i egen celle, er ikke kjent for oss. Videre ønsker informantene å ha mer samtrening med P2. Det trenger ikke nødvendigvis være øvelser som trener hele «systemet» med både taktisk og operasjonelt nivå og mange involverte aktører, men heller flere mindre table-top øvelser som ikke krever mye arbeid og forberedelse i forkant slik som de store øvelsene. Som Uitdewilligen og Waller (2018) peker på, kan informasjonsdeling trenes på og dermed øke effektivitet samt redusere gap mellom fagfelt. For å gjøre dette anbefaler de å ha en klar møtestruktur og -disiplin. Ifølge PBS1 (2020) er det fastsatt at staben skal ha faste møter i stabsarbeidet. Som noen av informantene pekte på, er det i disse møtene ikke plass til alle deltakere i stabsrommet, spesielt hvis cellen til en funksjon skal bli med. Selv om medlemmene i cellen melder inn sin informasjon til P2 eller P3, er det mulig at noe av denne informasjonen glipper i møtet når det kun er funksjonslederen som deltar.

Over halvparten av informantene sa at de opplever at de ikke har hatt mye forståelse for fagfeltet etterretning, men at heller ikke P2 har hatt mye forståelse for fagfeltet operasjon. Dette er noe som er i ferd med å bli bedre. En informant sa at han opplever at de ikke har klart å utnytte det potensialet som finnes opp mot samhandlingen, informasjonsflyten og forståelsen av knytningen mellom P3 og P2. Og at grunnen kan være mangel på forståelse for hva hverandre trenger. P3 har ansvaret for å bestille etterretningsprodukter fra P2 (PBS1, 2020). Men funnene viser at P3 i stor grad bare forventer at P2 skal sammenfatte et etterretningsprodukt. Halvparten av informanter fortalte at de opplever at P2 ikke forstår hvilken informasjon P3 trenger. Noen fortalte at de tenker at grunnen til dette kan være at de

jobber i «forskjellige verdener i det daglige». Det oppleves også at informasjonen som kommer fra P2 ikke er relevant for P3 og den situasjonen de står i. Som nevnt tidligere er det en kunst å gi nok og riktig informasjon. Samtidig, dersom strømmen av informasjon blir for stor og all informasjon krever oppmerksomhet er det lett å “drukne”. Dette vil gjelde både skriftlig og muntlig informasjon. I følge Netten & van Someren (2011) bør ikke alt deles da det vil føre til «overload» av informasjon. Spesielt på strategisk nivå vil overload av informasjon kunne føre til forvirring, da man må bruke tid og kapasitet på å prosessere informasjon som egentlig ikke er nødvendig. Som en informant beskrev hender det at P2 tar utrolig mye plass i statusmøter fordi de har så mye informasjon helt ned på detaljnivå. Dette fører videre til en uheldig overload. Informanten sa videre at det er en kunst å rapportere på det som betyr noe for andre, og for å kunne gjøre det er man avhengig av å forståelse for fagfeltet.

Informantene var enige om at P3 må komme med gode og spesifikke bestillinger til P2 slik at de forstår hvilke behov P3 har, selv om det ikke virker som det gjøres slik per nå. En informant sa at det definitivt er P3 sitt ansvar å komme med bestillinger til P2, når ikke P2 selv ser og leverer – kanskje fordi de ikke kan, kanskje fordi de ikke har det situasjonsbildet som operativt har, og da må jo P3 komme med en god bestilling fordi de har et annet bilde i etterretningsverden. Funnene våre viser at alle informantene er kjent med at hypoteser blir laget og at de skal brukes, men det er ikke alle som har kommet i gang med dette. De som klarer å utarbeide gode hypoteser og benytter disse i løsningen av oppdraget har stort utbytte av det. To informanter fortalte at de bruker hypoteser i svært liten grad. Den ene har opplevd at P2 presenterer hypoteser, men de brukes ikke i den operative operasjonen og erfaring viser at innsatsledelsen ikke stoler på de hypotesene som blir framlagt. Tillit er avgjørende for å kunne utnytte den enkeltes potensiale i et samarbeid. Det er også viktig for å kunne oppnå god samhandling (Jacobsen & Repstad, 2004). Tillit er et resultat av god samhandling over tid – bygges sakte opp og kan brytes ned relativt fort (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Etterretningsproduktene og hypotesene fungerer som beslutningsstøtte. Prosessen for beslutningstaking, som vist i figur 3, forteller oss at prosessen kan være sirkulær. I en krise hvor stab blir etablert, vil krisen være dynamisk og utvikles over tid. Dette gjør at det ikke bare er én beslutning som fattes og deretter settes i verk, men flere parallelle beslutninger og

handlinger. Det situasjonsbildet man har når en beslutning er tatt, er nødvendigvis ikke det samme man har når videre beslutninger skal tas. Som Johnsen (2018) peker på, har man ofte i stabsarbeid nok tid til å fatte overveide, analyserte beslutninger. Dette fordrer igjen at P3 og P2 kommuniserer på en effektiv måte ved å forstå hva den andre trenger av informasjon – ved å ha forståelse for fagfeltet, ved å ha tilgjengelige lokaler som gjør det mulig å kommunisere effektivt og ved å ha datasystemer som gjør det mulig å dele informasjon.

Det optimale er at beslutningene som fattes, skjer i et stadium av krisen hvor man har nok informasjon til å kunne ta en god beslutning samtidig som handlingsrommet ikke er for innskrenket (se figur 4 – beslutnings-informasjonsfellen). Situasjonsbevissthet er et ledd av beslutningsprosessen, som er helt sentralt fordi situasjonsbevisstheten legger grunnlaget for å fatte beslutninger. Situasjonsbevissthet er del av en beslutningsprosess. Denne beslutningsprosessen krever mer kompleks tenkning og forståelse og mer enn kun forståelse av hendelser og framtidige stadier av et system (Endsley, 2017). Altså må P3 og P2 ha en felles forståelse om når de er i det optimale beslutningsvinduet - når de har nok informasjon til å ta gode beslutninger og mens handlingsrommet fortsatt er der. For å kunne fatte gode beslutninger i team er man avhengig av felles mentale modeller – og jo flere mennesker i teamet, jo flere mentale modeller er det. Eriksen (2020) påpeker at felles mentale modellene hjelper temaet til å kunne forutse handlinger og informasjonsbehov til andre i temaet. Dette handler også om sensemaking, at teamet har en felles oppfattelse av «virkeligheten» i situasjonen. Ved å uttrykke informasjon høyt som for eksempel i statusmøter, skaper teamet felles grunnlag - en delt kunnskapsbase kombinert med bevisstheten om at kunnskapen deles, som kan tjene som et input for kollektiv «sensemaking» (Clark & Brennan, 1991, i Uitdewilligen & Waller, 2018).

Et av funnene våre er at informantene har forskjellig forståelse av begrepet 'situasjonsbevissthet'. Halvparten av informantene sa at P3 og P2 ofte har felles situasjonsbevissthet, og halvparten sa det motsatte. Men, ettersom informantene gir en noe sprikende forklaring på hva de legger i begrepet, kan deres oppfattelse av begrepet påvirke hvordan de opplever situasjonsbevisstheten. Det kan tenkes at noen mener de har felles situasjonsbevissthet fordi deres egen definisjon av begrepet er mindre omfattende enn hva de som mener de ikke har felles situasjonsbevissthet er.

Et av våre hovedfunn dreier seg altså om at P3 og P2 ikke alltid har samme situasjonsbevissthet. PBS1 kapittel 8, som er et styrende dokument for hvordan staben skal jobbe, nevner ikke begrepet situasjonsbevissthet, men forholder seg til situasjonsforståelse. Det fremgår at «*Ved å presentere et situasjonsbilde som er basert på et samlet informasjonsgrunnlag, søker staben å bidra til en felles situasjonsforståelse. Dette er en vesentlig faktor for vellykket ledelse og koordinering både i planleggings- og gjennomføringsfasen*» (PBS1, 2020 s. 144). Dette kan føre til begrepsforvirring, da våre funn viser at noen informanter blir kjent med begge begrepene (situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse) på Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen, mens PBS1 bare nevner situasjonsforståelse, som er en *del av* begrepet situasjonsbevissthet. Ved å ha en felles mental modell om hva situasjonsbevissthet i seg selv er, kan det hjelpe å forutse den andres informasjonsbehov og dermed kan P3 gi gode bestillinger til P2. Det er et paradoks at PBS 1, som er det styrende dokumentet for blant annet stabsarbeid, og Stabs- og lederutviklingsprogrammet som på mange måter er bygget på PBS1, ikke har en unison begrepsbruk.

I evalueringsrapporten av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019, ble det stilt spørsmål ved om det var tilstrekkelig samsvar mellom situasjonsforståelsen på operasjonelt nivå – altså operasjonssentralen og staben – og de faktiske forhold, gitt den informasjonen de hadde tilgang til (Dalgaard-Nielsen et al., 2020, s. 171). Flere, både på operasjonssentralen og på taktisk nivå, hadde tenkt at hendelsen var terror - uten at det først ble definert som dette – for ingen delte sine tanker høyt med kollegene. Dette gjorde at situasjonsforståelsen ikke var lik mellom nivåene ut ifra den faktiske, tilgjengelige informasjon (Dalgaard-Nielsen et al., 2020). Situasjonsbevisstheten staben innehar er også avhengig av situasjonsbevisstheten på mannskaper på taktisk nivå. Mye av informasjonen operasjonssentralen og staben får, blir meldt inn fra mannskapene ute i felt. Dette betyr at felles situasjonsbevissthet mellom taktisk, operasjonelt og strategisk nivå er en premissleverandør for beslutningstakerne. Dette fordrer også at kommunikasjonen mellom nivåene fungerer. Informantene ble ikke stilt spørsmål om kommunikasjon mellom nivåene, og heller ingen av dem nevnte det som en faktor. De informantene som mener de ikke har felles situasjonsbevissthet sa det er fordi situasjonsbildet er dynamisk, samt at informasjonsflyten ikke går fort nok.

Det fremgår av 22. Juli kommisjonens rapport at staben gikk glipp av viktig informasjon og hadde derfor ikke oppdatert situasjonsforståelse. Politiets operative datasystem (PO) ble brukt for å oppdatere seg og til egen loggføring videre. Dette systemet var lite hensiktsmessig da blant annet P3 i staben ikke klarte å skaffe seg oversikt via PO (NOU 2012:14, s.95-96). Kommisjonen mente at gode systemer for skriftlig informasjonsdeling, på og mellom de ulike nivåene, ville økt politiets prestasjonsevne 22. juli og bidratt til bedre oversikt, bedre koordinering og bedret kunnskapsgrunnlag for de beslutninger som ble truffet.

Flere informanter forklarer at situasjonsbildet endrer seg og informasjon fort kan bli utdatert, men også i de tilfellene hvor situasjonen har blitt mer stabil, kan informasjonsflyten være treg. Om dette skriver Netten & van Someren (2011) at i responsfasen i kriseledelse mangler man ofte tid til å aktivt søke etter informasjon som faktisk er tilgjengelig, og man vet ikke at informasjon foreligger – og dermed søker man heller ikke etter det. Dette tar oss tilbake til Indicia og PO – som informantene sa, så ligger informasjonen ofte der, men man finner den ikke eller det kan være vanskelig å forstå informasjonen. Nettopp dette, feil i distribusjonen av viktig informasjon mellom samhandlende kolleger fra forskjellige fagdisipliner, har stor påvirkning på effektiviteten i håndteringen av krisen (Netten & van Someren, 2011). Også når situasjonsbildet er dynamisk må man jobbe aktivt for å både oppnå felles situasjonsbevissthet, men også dele informasjon. Selv om de utfører funksjonsrettede arbeidsoppgaver, må de dele informasjon for kontinuerlig å "oppdatere" sin kollektive forståelse av den dynamiske oppgavesituasjonen når den utspiller seg over tid (Christianson, 2009, i Uitdewilligen & Waller, 2018).

Samhandling krever en aktiv *felles* deltakelse *mens en* arbeider sammen; Man løser oppgaver i fellesskap, gjerne ved å diskutere og forhandler seg frem til beslutninger sammen (Anderson, 2012) Samhandling er altså en aktivitet minst to aktører utfører sammen, som de har kommunisert om. For å samhandle best mulig må kommunikasjonen være god. Staben møtes ikke ofte og i mange tilfeller kjenner de ikke hverandre så godt. Det er derfor stor sjanse for at de kan møte på utfordringer når det kommer til samhandlingen. Staben settes gjerne sammen ved større uforutsette hendelser og kan derfor lide på grunn av mangel på kontinuitet i samhandlingen. Halvparten av informantene mener det er viktig å jobbe nærmere hverandre også i det daglige. Et av våre funn, når det gjelder samhandling, viser at

det er nødvendig å trene mer på stabsarbeid. Flere av informantene uttrykker at det er viktig for samhandling å få trent mer sammen, og én ønsker også at kommunikasjon mellom P3 og P2 spesifikt kan få større plass i samtreeningen. En annen informant mente de bør trene mer sammen, men da ikke gjennom store øvelser, men å møtes og snakke og ha noen felles mål tror han de kan gjøre oftere for at samhandlingen skal bli bedre.

For at samhandlingen skal fungere på best mulig måte ved håndtering av uforutsette hendelser er man også avhengig av en god organisasjonskultur med en klar struktur slik at koordineringen blir enklere (Herberg, Torgersen, & Rundmo, 2018). En enklere koordinering kan innebære at de «riktige» personene snakker med hverandre. Funnene våre viser at statusmøtene bør ha kort og konsis informasjon, slik det er overkommelig å lese. Flere informanter peker på at det tidvis har blitt for mye informasjon fra både P2 og andre funksjoner. Videre viser funnene at det oppstår problemer med kommunikasjonen når den fastsatte rapporteringslinjen ikke overholdes, da ting kan fremstå som uklart.

Oppsummert har vi i dette kapittelet drøftet funnene fra kapittel fire opp mot teorien i kapittel to. Funnene våre måtte diskuteres i sammenheng med hverandre, fordi de påvirkes hverandre. For eksempel påvirker lokalitetene muligheten for å utvikle felles situasjonsbevissthet, men felles situasjonsbevissthet utfordrer også samhandlingen, samtidig som samhandlingen påvirkes av lokalitetene. For små og lite tilrettelagte lokaler gjør samhandlingen vanskelig og informasjonsflyten dårlig. Netten og van Someren (2011) hevder at hvis en gruppe jobber på et sted, og en annen gruppe jobber på et annet sted, vil gruppene ikke nødvendigvis søke etter den andre gruppens funn eller informasjon. Hvor effektivt et team kan være, er avhengig av hvor godt de klarer å kommunisere for å dele informasjon, koordinere arbeidsoppgaver og oppnå felles situasjonsbevissthet (Caldwell, 1997, i Eriksen, 2020). Begrensningene rundt lokasjonene gjør at den fysiske kommunikasjonen blir svært mangelfull. Dette fører til at samhandlingen og informasjonsflyten er utfordrende, og påvirker stabsarbeidet. Kvaliteten på kommunikasjonen påvirkes gjennom hvilken kanal budskapet sendes i, f.eks. muntlig ansikt-til-ansikt, gjennom telefon, skriftlig og så videre. Kommunikasjonsprosessen er dynamisk og forholdet mellom sender og mottaker påvirkes underveis i prosessen (Jacobsen & Thorvsik, 2013). P3 opplever at den muntlige ansikt-til-ansikt kommunikasjonen ikke flyter, og grunnen er at man ikke har lokaliteter som legger til rette for at P3 og P2 kan oppholde seg i

nærheten av hverandre. Politiets operative datasystem som loggføringssystem fungerer ikke optimalt. Flere opplever at dette systemet er uoversiktlig og vanskelig å bruke. Grunnen er at kunnskapen om hvordan systemet fungerer ikke er tilstrekkelig da det er få som bruker dette til daglig.

6.0 Avslutning

Vi skal i denne avsluttende delen av oppgaven beskrive de viktigste konklusjonene vi har kommet frem til og svare på problemstillingen:

«Hvordan opplever P3 - 'funksjon for operasjon' samhandlingen og kommunikasjon med P2 - 'funksjon for etterretning og etterforskning' når stab settes for å håndtere en krise?»

Videre vil vi fortelle om hvilke praktiske implikasjoner som er aktuelle. Deretter skal vi presentere noen anbefalinger til politidistriktene i Norge og noen anbefalinger til videre forskning.

6.1 Konklusjon

For å forme konklusjonen ser vi at våre funn og analyse leder frem til at det som påvirker den opplevde samhandlingen og kommunikasjonen mellom P3 og P2 i stab, påvirkes av faktorer i tre nivåer;

- Organisatoriske rammer
- Organisasjonskommunikasjon
- Personlig kompetanse

P3 opplever at samhandling og kommunikasjon med P2 når stab settes for å håndtere en krise ofte oppleves god innenfor de rammene man har. Det er de organisatoriske rammene som gir utfordringer og fører til at samhandlingen og kommunikasjonen blir mindre god. Med disse

organisatoriske rammene menes mangler ved lokasjoner, manglende funksjonaliteter i digitale informasjonsverktøy, samt fravær av øvelser.

De organisatoriske rammene påvirker dermed kommunikasjonen, både den formelle og uformelle, den digitale og ansikt-til-ansikt. Informantene savner tettere samarbeid og kommunikasjon i hverdagen. Til slutt, den samlede personlige kompetansen; summen av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger henholdsvis P3 eller P2 innehar påvirker samhandlingen og kommunikasjonen i stab.

6.2 anbefaling videre forskning

Vi har ikke intervjuet P2 på grunn av oppgavens omfang. Om vi skulle intervjuet P2 ville det vært naturlig å intervjuet like mange som av P3. For å belyse problemstillingen hadde det vært veldig interessant å intervjuet P2 også. Videre kunne oppgavens tema sees i flere ulike perspektiv. Etter datainnsamling var gjort og vi var i gang med koding, så vi at et like interessant perspektiv ville være å se på temaet og læring i organisasjoner. At vi valgte dreiningen mot kriseledelse og kommunikasjon fremfor læring i organisasjoner handlet om at den kunnskapsbasen vi hadde med oss fra studiet og annen egen erfaring gjorde dette til et mer engasjerende arbeid for oss. For videre forskning innen temaet kan bruk av fokusgruppeintervju gi gode perspektiver, slik vi ser det. Øvrige stabsmedlemmer kan også intervjues, for eksempel stabssjef. Forskningen kan også følges opp kvantitativt med spørsmålsskjema til enten bare P2, bare P3, P3 og P2, eller til hele staben med spørsmål knyttet til kategoriene, for eksempel å undersøke om utfordringen med lokalitetene er noe som berører flere av stabsfunksjonene.

Det hadde vært interessant å forske på om stab sjeldent settes fordi det ikke oppstår kriser eller situasjoner hvor det anses nødvendig å sette stab, eller om det er fordi stabsformatet de siste årene har beveget seg mer mot et “forsterket linje”-format.

6.3 Praktiske implikasjoner

Våre funn viser at politiets operative datasystem som loggføringssystem ikke fungerer optimalt. Flere opplever at dette systemet er uoversiktlig og vanskelig å bruke. Man kan

heller ikke dele bilder eller annet en ren tekst der. Grunnen til at systemet oppleves som uoversiktlig og vanskelig å bruke, er at kunnskapen om hvordan politiets operative datasystem fungerer ikke er tilstrekkelig da det er få som bruker systemet til daglig. Flere informanter sier at de har en veldig travel arbeidshverdag hvor det ikke er mulighet, eller lagt til rette for, å trene på stabsarbeid. Det kommer også fram i et intervju at enkelte av stabsmedlemmene ikke har den digitale kompetansen eller interessen av å sette seg inn i politiets operative datasystem. Med mindre det finnes et system som er så intuitivt at man ikke trenger opplæring eller trening for å beherske det, er det ikke sikkert løsningen er å få et nytt system da dette vil kreve tid til opplæring og vedlikehold av kompetansen. Det er også kostbart å etablere et nytt digitalt system/verktøy. Det kan nevnes at et slikt nytt system er planlagt og begynt utviklet, men satt på vent på grunn av ressurser og prioriteringer. En løsning kan være at stabsmedlemmene får satt av tid i en travel arbeidshverdag til opplæring i de datasystemene som allerede finnes. Det må også settes av tid til vedlikehold av denne kunnskapen. Og det bør stilles krav til et minimum av digital kunnskap for kunne være en del av staben. En videre løsning er å utvikle de datasystemene som allerede er tilgjengelige slik at disse systemene får de funksjonene som informantene savner.

6.4 Anbefalinger til politidistriktene i Norge

6.4.1 Lokalteter til staben må prioriteres

Mange politistasjoner og lensmannskontorer holder til i leide lokaler hvor man ikke får bestemme utformingen selv. Men flere politidistrikt har kommet langt i planleggingen av ny, egedesignet politistasjon. Vår anbefaling er at krisestabsarbeid, og tilrettelegging i forhold til dette, må prioriteres. Lokasjonene må være store nok slik at det legges til rette for at spesielt P3 og P2 kan samhandle og kommunisere tettere, men også for at staben i sin helhet får en tettere samhandling. Stabsrommet, arbeidsrommene som benyttes og operasjonssentralen må være i samme etasje for å kunne oppnå optimal samhandling og kommunikasjon. Det kan også være aktuelt å få utarbeidet et operasjonsrom som er innredet på en slik måte at P3 og P2 kan sitte sammen og dele all informasjon under hele operasjonen.

6.4.2 Funksjonaliteter i digitale informasjonsverktøy

Politiets operative datasystem (PO) fungerer ikke som loggføringssystem for staben. Et nytt system er planlagt og begynt utviklet, men satt på vent på grunn av ressurser og prioriteringer. Vår anbefaling er at det planlagte systemet blir utviklet slik at staben får et loggføringssystem som gjør det lettere å dele og finne informasjon, og som ivaretar notoriteten i krisearbeidet. Det anbefales videre at alle som skal ha en funksjon i staben blir pålagt opplæring og kunnskapstest slik at man med sikkerhet vet at kunnskapen for å beherske det digitale systemet er på plass.

6.4.3 Små øvelser

For å bedre samhandling og kommunikasjon mellom P3 og P2 anbefales det å gjennomføre flere og hyppige øvelser som ikke krever mye planlegging og organisering. Øvelsene må ha et felles mål og vil være med på å bidra til at funksjonene får trent mer sammen og bli bedre kjent med hverandres arbeidsoppgaver. Dette vil også kunne bidra til at P3 og P2 får en bedre forståelse for hverandres fagfelt og dermed vet hvilken informasjon det er behov for og hva som kan utelates for å unngå informasjonsoverload.

6.4.4 Begrepsavklaringer

I det første møte anbefales det at stabssjefen konkretiserer hva det vil si å ha felles situasjonsbevissthet og hva som kreves for at dette oppnås.

6.4.5 Ansvarsfordeling for utvikling av kompetanse

Utviklingen i politiet og samfunnet generelt skjer kjapt og hyppig. Det er derfor viktig at noen har et tydelig ansvar for at P3 cellen, og staben generelt, utvikler seg i takt med dette. Vår anbefaling er at P3 må få tid i arbeidshverdagen til å utvikle P3 cellen. Per nå er det et stort behov for å utvikle etterretningskunnskapene i P3 cellen og leder for cellen må få satt av tid til dette arbeidet.

7.0 Begrensninger ved studien

Begrensninger ved denne studien er at vi kun har fokusert på P3 sine synspunkter og opplevelser. Noe av grunnen til dette er at Hoel og Lillevik ved PHS er i gang med en studie hvor de blant annet intervjuer P2. Tema for deres studie er etterretning som beslutningsstøtte i politiets kriseledelse. Dette skal bygge på tidligere evalueringer og funn, og de undersøker i sitt studie problemstillingen *“Hva hemmer og fremmer etterretningsbasert kriseledelse i politidistriktene?”*.

En annen begrensning er at våre informanters erfaringer stort sett tar utgangspunkt i stabsøvelser. Dette er fordi det sjeldent settes stab i reelle hendelser og erfaringsgrunnlaget blant informantene gjenspeiler dette. Om det er slik at stab sjeldent settes fordi det ikke oppstår kriser eller situasjoner hvor det anses nødvendig å sette stab, eller om det er fordi stabsformatet de siste årene har beveget seg mer mot et “forsterket linje”-format, har vi ikke undersøkt.

8.0 Referanser

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375. DOI 10.2307/2391848
- Anderson, H. (2012). Collaborative relationships and dialogic conversations: Ideas for a relationally responsive practice. *Family process*. 51(1), 8-24.
- Boin, A., & Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler. Series A, Physical Geography*, 97(1), 123-135. DOI 10.1111/geoa.12072
- Chen, R., Sharman, R., Rao, H.R. and Upadhyaya, S.J. (2008). Coordination in Emergency Response Management. *Communications of the ACM, Volume 51*, pp. 66–73. DOI 10.1145/1342327.1342340
- Cook, M., Noyes, J., & Masakowski, Y. (2007). *Decision making in complex environments*. Aldershot: Ashgate.
- Coombs, W. T. 2015. *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. California: Sage
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. Utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dalgaard-Nielsen, A., Ravndal, J., Renå, H., Ilum, J., Eriksen, J. R., Hansen, M. L., & Ishaq, B. (2020). *Evaluering av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019*. Oslo: Politidirektoratet

- Dekker, S., & Hollnagel, E. (2004). Human factors and folk models. *Cognition, Technology, and Work*, 6, 79–86. DOI 10.1007/s10111-003-0136-9
- Dekker, S. W. A., & Woods, D. D. (2002). MABA-MABA or abracadabra? Progress on human-automation coordination. *Cognition, Technology, and Work*, 4, 240-244. DOI 10.1007/s101110200022
- Durso, F., Rawson, K., & Giroto, S. (2007). Comprehension and situation awareness. DOI 10.1002/9780470713181.ch7
- DSB (1998). Policy for styrking av generell krisehåndteringskompetanse på lokalt, regionalt og sentralt nivå.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Endsley, M. R. (2016). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. In *Situational Awareness* (pp. 9-42). London: Routledge.
- Endsley, M. R. (2015). Situation awareness: Operationally necessary and scientifically grounded. *Cognition, Technology & Work*, 17(2), 163-167. DOI: 10.1007/s10111-015-0323-5
- Endsley, M., & Garland, D. (2000). *Situation awareness : Analysis and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Endsley, M. R. (1995). Measurement of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 65–84. DOI 10.1518/001872095779049499
- Eriksen, J. (2020). *Krise- og beredskapsledelse: teamtrening*. (2.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

- Gjørsv, A. (2012). *Norges offentlige utredninger: NOU 2012: 14: Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Aurskog AS: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning
- Gregorich, S. E., & Wilhelm, J. A. (1993). *Crew resource management training assessment*. E.L. Wiener, B.G. Kanki og R.L. Helmreich (red) *Cocpit resource management* (s. 173–198) California: Academic Press
- Gugerty, L.J. & Tirre, W. C. (2000). Individual Differences in Situation Awareness. I M.C.
- Endsley & D. J. Garland (Red.). *Situation Awareness Analysis and Measurement* (s.249-276). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Herberg, M., Torgersen, G.-E., & Rundmo, T. (2018). 15 Competence for the Unforeseen: The Importance of Human, Social and Organizational Factors. In *Interaction: 'Samhandling' Under Risk*: Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The international journal of aviation psychology*, 9(1), 19-32. DOI 10.1207/s15327108ijap0901_2
- Hoel, L., Barland, B. & Lillevik, M. 2019. ...ville ikke vært det foruten... *Evaluering av stabs og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen*. Oslo: Politihøgskolen
- Hoel, L. & Barland, B. 2017. *Store endringer kommer på katterpoter: Evaluering av stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen*. Oslo: Politihøgskolen
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I., & Repstad, P. 2004. *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. (3. Utg). Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, B. H. (2010). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. Bergen. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/22juli/beslutningstakning.pdf>
- Kristiansen, E. M. (2017). *Samvirke - En lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lovdata.no. (2020). Lov om politiet (politiloven). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53#KAPITTEL_8
- Lovdata.no. (2020). Lov om rettergangsmåten i straffesaker (straffeprosessloven). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-05-22-25/KAPITTEL_5-1#§230
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Informasjonsstyrke og utvalgsstørrelse i kvalitative studier. *Fysioterapeuten*, 83(8)
- Meld. St. 10 (2016-2017). Risiko i et trygt samfunn – Samfunnssikkerhet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=3#kap3-5>
- Mitroff, I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken: Wiley
- Netten, N., van Someren, M. (2011). Improving Communication in Crisis Management by Evaluating the Relevance of Messages. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19 (2), pp 75-85. DOI 10.1111/j.1468-5973.2011.00636.x
- Nielsen, J.C.R. & Repstad, P. (2004). Når mauren også skal være ørn; om å analysere sin egen organisasjon. I Nyeng, F. & Wennes, G. (red.) 2006. *Tall, tolkning og tvil; bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. (S. 245 – 274) Oslo: CappelenDamm akademisk

- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- Phelps, J., Carlquist, E., & Gillespie, A. (2017). *Hva er kommunikasjon? Oslo bibliotek*
- Politidirektoratet. (2020). *PBS I Politiets Beredskapssystem Del I Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: POD-publikasjon nr. 2020/02
- Reason, J. (2016). *Managing the risks of organizational accidents*. London and New York: Taylor & Francis
- Robbins, S. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6. utg.). New Jersey: Prentice Hall
- Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sneddon, A., Mearns, K., & Flin, R. (2006). Situation awareness and safety in offshore drill crews. *Cognition, Technology & Work*, 8(4), 255-267. DOI 10.1007/s10111-00600401
- Steigenberger, N., Lübecke, T., Fiala, H. & Riebschläger, A. (2017). *Decision modes in complex task environments*. Boca Raton: CRC Press
- Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice Research Clinical Anaesthesiology*, 25(2), 133-144. DOI 10.1016/j.bpa.2011.03.001
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety-A critical review. *Safety Science Monitor*, 20(1)
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Torodd, S. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Uitdewilligen, Sjr, & Waller, Mary J. (2018). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731-748. DOI 10.1002./job.2301

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. DOI 10.1287/orsc.1050.0133

Wickens, C. D. (2008). Situation Awareness: Review of Mica Endsley's 1995 Articles on Situation Awareness Theory and Measurement. *Human Factors*, 50(3), 397–403. DOI 10.1518/001872008X288420

Vedlegg

Vedlegg 1 -Intervjuguide

Semistrukturert intervju

Innledning

- Presentasjon av meg
- Presentasjon og informasjon om prosjektet, litt om hva man kommer til å stille spørsmål om. Spørsmålene kan i noen grad oppleves som sprikende. Masterstudie og en del av et forskningsprosjekt om etterretningens rolle i krisehåndtering.
- Gå gjennom samtykkeskjema
- Intervjuet tas opp på lyd, og jeg tar underveis notater. Lydfilen krypteres (?) og transkriberes, og lydfilen slettes når den er transkribert. Personopplysninger slettes ved prosjektets slutt. Dersom du ønsker, kan du lese gjennom teksten når den er transkribert.
- Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Ca hvor lenge intervjuet varer – 45-60 min?
- Kom gjerne med eksempler hvis du kommer på det
- Vi har ingen fasitsvar, dette er spørsmål som vi enda ikke vet svar på. Stiller samme spørsmål til alle, noen spørsmål kan virke gjentakende – dette for å få frem nyanser.
- Er det noe du lurer på?

Hva jobber du med til daglig?

Hvor mange år har du vært P3?

KRISELEDELSE

1. Hva legger du i begrepet 'kriseledelse'.
2. Hva legger du i begrepet etterretning?
3. Har du noe erfaring med etterretning?
4. Hvordan brukes etterretning i ditt daglige virke? (kommer etterretn. til deg, eller må du oppsøke dem?)
5. Opplever du at politiets operative oppgaver har bruk for etterretningsinformasjon?

STAB OG SAMARBEID I STAB

6. Hvilken rolle har du når stab settes?
7. Hvor mange stabsøvelser har du deltatt på? Reelle hendelser?
8. Kan du fortelle litt om hvordan staben og spesielt P3-cellen er organisert i distriktet?
9. Hvem samhandler du mest med under stabsarbeidet? (Ol/p2)
10. Hvordan fungerer samarbeidet generelt i staben?
11. Hva gjør, eller er det noe, som gjør at samarbeidet ikke fungerer?
12. Hva gjør at samarbeidet er godt?
13. Hvordan mener du samarbeidet mellom P3 og P2 foregår i din stab?
14. Hva legger du i begrepet situasjonsbevissthet?

15. Opplever du at P3 og P2 ofte har felles situasjonsbevissthet (evt forståelse)?
16. Hvordan får dere til dette (felles situasjonsbevissthet)? Finnes det rutiner for dette og hvordan fungerer dem?
17. Hvis informasjonsflyten går for tregt, hva kan gjøres for at den skal gå raskere?
18. Opplever du at det er forståelse mellom fagområdene, for deres behov for informasjon, for å ta videre beslutninger?
19. Hvilke faktorer bidrar til at informasjon ikke når frem eller kommer for sent?
20. Hvordan opplever du muligheten for å si ifra om feil, misforståelser eller uenigheter?
Før, underveis og etter.
21. Hvordan synes du lokasjonene fungerer for å utføre stabsarbeid?
22. Hva er det vanskeligste med denne samhandlingen (P2 og P3)?
23. Hva fungerer godt?
24. Opplever du at P2 har forståelse for din rolle?
25. Hva er Linjeledelse?/ - foretrekkes fremfor stabsledelse? Hvorfor?

ETTERRETNINGSBASERT KRISEHÅNDTRERING

1. Hvilken betydning får det for P3 at krisehåndteringen skal være etterretningsstyrt?
2. Bruker P3 hypotesene inn i planleggingen av den operative operasjonen? På hvilken måte brukes hypotesene (eller egen erfaring) /
3. På hvilken måte får hypotesene betydning? (konkretisere?)

4. I hvor stor grad opplever du at analyseproduktet brukes i planleggingen av politioperasjonen?
5. Mener du at politioperasjoner har behov for etterretningsinformasjon for å ta beslutninger?

KOMPETANSEHEVING OG ØVELSE

6. Er det ditt ansvar at P3-leddet/cellen utvikler kompetanse på å håndtere en krise ut fra etterretning?
 7. Hvordan ivaretar du dette?
 8. Hva gjøres for å koble operasjon og etterretning bedre sammen?
 9. Vet du om noen ivaretok P3's oppgaver i planleggingen av øvelsen? Fikk P3 leddet mulighet til å komme med innspill på dette?
 10. Når ble du varslet om at du skal delta på øvelsen? (den siste øvelsen P3 deltok på?)
 11. Gjorde du noen forberedelser i forkant før øvelsen? På eget initiativ eller etter beskjed?
 12. Brukte du læringsressursene (SLUP (Stabs og lederutviklingsprogrammet)) i Canvas?
 13. Deltok du på evaluering etter øvelsen?
- Er det noe annet du synes vil være relevant å ta opp, som jeg ikke har spurt om?
 - Er det mulighet for å kontakte deg i ettertid dersom vi har flere spørsmål?
 - Ønsker du å lese gjennom intervjuet etter det er transkribert?

Vedlegg 2 – Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Samhandling i politiets krisestab”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke utfordringer og muligheter i samhandlingen mellom P3 og P2 når politiet setter krisestab. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Studien er i forbindelse med vår masteroppgave i masterstudie Beredskap og kriseledelse ved Nord universitet.

Formål

I forbindelse med evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet (Hoel, Barland og Lillevik, 2019) viser funn blant annet at P3 og P2-funksjonene opplever utfordringer i samarbeid når stab settes.

I denne studien er vi interessert i å undersøke erfaringer fra P3 rundt samarbeid i staben når stab er satt. Vi vil også undersøke hvordan P3 jobber med erfaringslæring med tanke på å forbedre samhandling med P2 og andre sentrale funksjoner i staben.

Studiens sentrale forskningsspørsmål er hvordan opplever funksjonene P3 og P2 samhandlingen og kommunikasjon når stab settes for å håndtere en større krise?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet. Prosjektet gjennomføres av to masterstudenter.

Studien inngår i et samarbeid med en større forskningsstudie på kriseledelse og etterretning (godkjent fra NSD ved Politihøgskolen).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i intervju på grunn av din tilknytning til staben i et politidistrikt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette er en kvalitativ studie som innebærer at P3 blir intervjuet om sine erfaringer med stabsarbeid og -samarbeid. Intervjuene vil gjennomføres som enkeltintervju. Intervjuene blir tatt opp som lydfil som deretter transkriberes. Intervjuets lengde vil være på omtrent 45 - 60 minutter. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjoner.

Alle opplysninger som måtte fremkomme under datainnsamlingen behandles konfidensielt. Politidistriktet og informanter anonymiseres. Det vil ikke spørres etter personopplysninger, kjønn eller alder. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Når lydfilen er transkribert, slettes den. Datamaterialet slettes ved prosjektslutt. Lydfilen deles ikke med Politihøgskolen, kun det transkriberte materialet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 20.05.2021. Lydfilen vil slettes etter transkribering, og datamaterialet slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord universitet ved Thomas Wold, på epost thomas.wold@nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, på epost (personvernombud@nord.no)

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
-

Med vennlig hilsen

Thomas Wold
Prosjektansvarlig
(Førsteamanuensis /veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Samhandling i politiets krisestab”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju. Jeg kan når som helst trekke mitt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 20.05.2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Samhandling i politiets krisestab

Referansenummer

227090

Registrert

17.08.2020 av Kristin Løkken - kristin.lokken@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Wold, thomas.wold@nord.no, tlf: 74823733

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristin Løkken, kristin.lokken@student.nord.no, tlf: 90527989

Prosjektperiode

01.02.2020 - 20.05.2021

Status

08.09.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

08.09.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.09.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan

starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1

d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)