

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: John-Endre Skeie og Thomas Breivoll

## Master i beredskap og kriseledelse, 2018-21

**POLITIETS RESPONS VED PÅGÅENDE LIVSTRUENDE VOLD TIL SJØS**  
OPERATIV LEDELSE OG KOORDINERING  
I EN MARITIM KONTEKST

---

Dato: 18.5.21

Totalt antall sider: 130



# POLITIETS RESPONS VED PÅGÅENDE LIVSTRUENDE VOLD TIL SJØS

OPERATIV LEDELSE OG KOORDINERING I EN MARITIM KONTEKST



## **FORORD**

Denne masteroppgaven markerer slutten på et 3 år langt studium ved Nord Universitet i Bodø, som studenter på masterprogrammet; beredskap og kriseledelse.

Tidlig i dette studiet ble vi utfordret av vår veileder, til å se nærmere på fenomenet PLIVO (Pågående livstruende vold) i en maritim kontekst. Vi tente på idéen, da vi ikke kunne finne at dette hadde vært gjenstand for mange studier tidligere, og fordi det ligger nært vår yrkesutøvelse i hverdagen.

Temaet og studiets gjennomføring har ikke bare gitt oss noen flotte turer for datainnsamling, men i særdeleshet et enormt kunnskapsløft på fagområdet, da vi var nødt til å sette oss inn i lover, forskrifter, avtaler, prosedyrer og rammebetingelser, som vi ikke hadde vært borti før. Det har vært utrolig givende hele veien.

Vi må få takke vår veileder, professor Odd Jarl Borch ved Nord Universitet for god oppfølging, kritisk blikk og kunnskapsdeling underveis. Videre vil vi takke professor Olav Kjellevoll-Olsen ved Universitetet i Bergen for god bistand og kvalitetssikring, gjennom sin kunnskap og erfaring med operativt lederskap i maritime kontekster. Vi vil også rette en spesiell takk til intervjuobjektene, som velvillig har stilt opp og svart på krevende problemstillinger og spørsmål.

Vi har også vært i kontakt med andre aktører og informanter underveis, som har kommet med gode innspill og fine refleksjoner til arbeidet; tusen takk!

Til sist vil vi rette en takk til våre respektive familier, som har holdt ut med ektemenn og fedre, som har sittet med fokus langt inne i pc-en i 3 år; nå blir vi forhåpentligvis litt mer tilgjengelig. Vi hadde ikke klart dette uten dere.

Bodø 18. mai 2021

Vennlig hilsen John-Endre Skeie og Thomas Breivoll

## SAMMENDRAG

**Bakgrunn:** Gjennom det siste tiåret, har Norge erfart at hendelser der gjerningspersoner angriper og utfører dødelig vold på flere uskyldige tredjepersoner – kalt PLIVO - er en reell beredskapsutfordring. 22.juli-hendelsen på Utøya i 2011 og knivdrapene på Valdresekspressen i 2013, viste at Norge trenger en prosedyre som sikrer rask og effektiv handling fra politiet. De viste også at politiet ikke kan håndtere disse situasjonene alene, men at samfunnet er avhengig av et effektivt samvirke, for å kunne løse et slikt oppdrag så raskt som mulig. I 2014 fikk nødetatene en felles PLIVO-prosedyre, som skal sikre umiddelbar innsats fra alle nødetatene ved en hendelse som omfatter Pågående Livstruende Vold mot flere uskyldige personer.

Gjennom evalueringene av Utøya-hendelsen og Valdresekspress-hendelsen, ble blant annet utfordringene knyttet til lang utrykningstid og behov for å krysse sjø, belyst. Aspektene rundt lang avstand og sjø, stiller interessante spørsmål knyttet til hvilke muligheter og begrensinger som vil være gjeldende, hvis en slik hendelse skjer på et fartøy til sjøs.

**Formål og problemstilling:** Formålet med denne oppgaven, har vært å belyse hvordan politiet skal kunne løse en PLIVO i en maritim kontekst. Dette er gjort gjennom å belyse hvilke faktorer som vil påvirke politiets operative ledelse og koordinering, og hvordan en maritim kontekst vil påvirke politiets mulighet til å komme seg ut til, og om bord på, et fartøy til sjøs. Gjennom dette har vi stilt spørsmålet: *Hvordan vil maritim kontekst og gjeldende prosedyrer, påvirke operativ ledelse og koordinering av en PLIVO-hendelse til sjøs?*

**Metode:** For å kunne svare på spørsmålene i problemstillingen, har vi valgt en kvalitativ tilnærming, gjennom observasjoner av «table-top» øvelser, og dybdeintervjuer tilknyttet disse. Tilnærmingen er gjort med bakgrunn i det en har lært gjennom evalueringsrapportene etter Utøya- og Valdresekspress-hendelsene, funn gjort i tilsvarende «table-top» øvelser på Operativt lederkurs i Bergen, og manglende forskning på PLIVO-hendelser til sjøs. Metoden er ment å gi oss et innblikk i hvordan gjeldende rammeverk forstås og praktiseres av politiets operative ledere, og hvordan den maritime konteksten påvirker politiets operative ledelse og koordinering ved en slik hendelse til sjøs.

**Funn:** Politiets operative ledere, som har vært respondenter i oppgaven, gir uttrykk for stor grad av risikovillighet og handlingsplikt til å gjøre en umiddelbar innsats ved en PLIVO-

hendelse til sjøs. Samtidig setter de spørsmålstegn ved om rammebetingelsene for å løse et slikt oppdrag på en effektiv måte, er til stede.

**Konklusjon:** Operative ledere med profesjonell kompetanse, høy grad av tillit og evne til hurtig omstilling, er avgjørende for utførelsen av en PLIVO-aksjon til sjøs. Dette er også avgjørende for den risikovurdering som politiets operative ledere skal utføre, slik at en er villig til å aksjonere i tråd med handlingsplikten i PLIVO-prosedyren. Samtrente, operative team er avgjørende for graden av god og trygg håndtering av oppdraget – både internt i politiet og på tvers av involverte etater – men er ikke avgjørende for om oppdraget blir forsøkt løst eller ikke. Imidlertid kan det virke som om prosedyrer, som regulerer samvirke mellom beredskapsetatene, kan sette begrensninger for omstillingen fra en landbasert til en sjøbasert operasjon. Dette vil kunne begrense en effektiv oppdragsløsning ved en PLIVO-hendelse til sjøs.

## **ABSTRACT**

**Background:** Over the past decade, Norway has experienced that incidents in which perpetrators attack and carry out deadly violence on several innocent third parties - called PLIVO - are a real contingency challenge. The events of the July 22 incident on Utøya in 2011 and the knife killings of Valdresekspressen in 2013, showed that Norway need a procedure that ensures swift and effective action by the police. They also showed that the police cannot handle these situations alone, but that society relies on an effective cooperative, in order to solve such a mission as quickly as possible. In 2014, emergency services received the PLIVO procedure, which shall ensure immediate action from all emergency services in an incident involving Ongoing Life-threatening Violence against several innocent people.

Through the evaluations of the Utøya incident and the Valdresekspress incident, among other things, the challenges associated with long emergency time and the need to cross the sea were highlighted. Drawing out aspects around long distance and sea, this can provide a basis for looking at what opportunities and restrictions will apply, if such an incident occurs on a vessel at sea.

**Purpose and issue:** The purpose of this task has been to shed light on how the police should be able to solve a PLIVO in a maritime context. This is done by highlighting what factors will

affect the police's operational management and coordination, and how a maritime context will affect the police's ability to get out to, and on board, a vessel at sea. Through this we have asked the question: *How will maritime context and current procedures affect operational management and coordination of a PLIVO incident at sea?*

**Method:** In order to answer the questions in this paper, we have chosen a qualitative approach, through observations of table-top exercises and in-depth interviews associated with them. The approach is based on what one has learned through the evaluation reports following the Utøya and Valdresekspress events, findings made in similar "table-top" exercises at operational management courses in Bergen, and a lack of research on PLIVO events at sea. The method is intended to give us an insight into how the current framework is understood and practiced by the police's operational leaders, and how the maritime context affects the police's operational management and coordination in the event at sea.

**Findings:** The police's operational leaders, who have been respondents to the task, express a high degree of willingness to risk and react, to make an immediate effort at a PLIVO incident at sea. At the same time, they question whether the framework conditions for resolving such a mission, are effectively present.

**Conclusion:** Operational leaders with professional expertise, a high degree of confidence and the ability to rapidly transition, are essential for the performance of a PLIVO action at sea. This is also essential for the risk assessment that the police's operational managers will carry out, so that one is willing to take action in accordance with the duty of action in the PLIVO procedure. Well trained operational teams are essential to the degree of good and safe handling of the mission – both internally within the police and across agencies involved – but are not decisive on whether the mission is attempted to be solved or not. However, it may seem that procedures governing co-operation between the emergency services, may set restrictions on the transition from a land-based to a sea-based operation. This may limit an effective mission solution in the event of a PLIVO incident at sea.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<a href="#">Forord</a>	ii
<a href="#">Sammendrag</a>	iii
<a href="#">Abstract</a>	iv
<a href="#">Sentrale begreper</a>	ix
1.0 <a href="#">Introduksjon</a>	1
1.1 <a href="#">Innledning</a>	1
1.2 <a href="#">Aktualisering</a>	2
1.3 <a href="#">Formål og problemstilling</a>	6
1.4 <a href="#">Avgrensninger</a>	9
1.4.1 <a href="#">PLIVO vs. terror</a>	9
1.4.2 <a href="#">Kapteinen og flaggstatens suverenitet på eget skip</a>	10
2.0 <a href="#">Teoretisk rammeverk</a>	10
2.1 <a href="#">Hva er en krise?</a>	11
2.2 <a href="#">Risiko</a>	11
2.2.1 <a href="#">Risikovurdering</a>	12
2.2.2 <a href="#">Risikovillighet, handlingsplikt og lydighetsplikt</a>	13
2.2.2.1 <a href="#">Initiativ og risikovillighet</a>	13
2.2.2.2 <a href="#">Handlingsplikt</a>	13
2.2.2.3 <a href="#">Lydighetsplikt</a>	14
2.3 <a href="#">Operativ ledelse – kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne</a>	15
2.4 <a href="#">Operative team – beskrivelse av suksessfaktorer</a>	17
2.4.1 <a href="#">Etablering av team</a>	20
2.5 <a href="#">«Swift Trust» – hurtig etablert tillit i midlertidige team</a>	21
2.6 <a href="#">Verdikjeder i beredskapsorganisasjoner /-etater</a>	23
2.6.1 <a href="#">Koordinering av verdikjedene</a>	25
2.7 <a href="#">Oppsummering av teoretisk rammeverk</a>	26
3.0 <a href="#">Metode</a>	27
3.1 <a href="#">Generelt</a>	27
3.2 <a href="#">Forskningsstrategi og design</a>	28
3.3 <a href="#">Observasjon</a>	30
3.4 <a href="#">Table-top øvelser</a>	31

3.5	<a href="#">Kvalitativt intervju</a>	35
3.6	<a href="#">Datatriangulering</a>	38
3.7	<a href="#">Sensitizing Concepts</a>	39
3.8	<a href="#">Utvalg og rekruttering av informanter</a>	40
3.8.1	<a href="#">Utvalgsstrategi</a>	41
3.8.2	<a href="#">Utvelgelse av informanter</a>	42
3.9	<a href="#">Analyse av data</a>	43
3.10	<a href="#">Validitet og Reliabilitet</a>	45
3.11	<a href="#">Kritisk refleksjon over valgt design og metode</a>	48
3.12	<a href="#">Etiske problemstillinger</a>	49
3.12.1	<a href="#">Samtykke, fortrolighet og taushetsbelagte opplysninger</a>	49
3.12.1.1	<a href="#">Informert samtykke</a>	49
3.12.1.2	<a href="#">Fortrolighet</a>	50
3.12.1.3	<a href="#">Taushetsbelagte opplysninger</a>	50
3.13	<a href="#">Oppsummering</a>	50
4.0	<a href="#">Data</a>	51
4.1	<a href="#">Beredskap og krisehåndtering</a>	52
4.1.1	<a href="#">Prinsipper for beredskapsarbeid</a>	52
4.1.2	<a href="#">Samvirkeeffekt</a>	53
4.1.3	<a href="#">Prinsipper for krisehåndtering</a>	53
4.1.4	<a href="#">Politiets ansvar for ledelse og koordinering</a>	55
4.1.4.1	<a href="#">Operativ ledelse og koordinering – nødetatenes responsverdikjeder</a>	56
4.1.5	<a href="#">PODs rolle ved en PLIVO i maritimt miljø</a>	59
4.1.6	<a href="#">Bistandskapasiteter - prosedyrer og regelverk</a>	60
4.1.6.1	<a href="#">Bruk av rednings-, ambulanse- og los-helikopter</a>	60
4.1.6.2	<a href="#">Nasjonale beredskapsressurser – politiet</a>	61
4.1.6.3	<a href="#">Bistandsinstruksen</a>	62
4.1.6.4	<a href="#">Kapteinens og rederiets ansvar og plikter på fartøy til sjøs</a>	63
4.1.7	<a href="#">Oppsummering</a>	64
4.2	<a href="#">Faktorer knyttet til operativ ledelse ved en PLIVO-hendelse</a>	65
4.2.1	<a href="#">Hurtig tilkomst til fartøy</a>	66
4.2.2	<a href="#">Prosedyrer</a>	69



4.2.3	<a href="#">Operativ ledelse og koordinering, og operative team</a>	71
4.2.3.1	<a href="#">Operative team</a>	72
4.2.3.2	<a href="#">Kompetanse</a>	75
4.2.3.3	<a href="#">Tillit</a>	76
4.2.3.4	<a href="#">Hurtig omstillingsevne</a>	79
4.2.3.5	<a href="#">Risiko</a>	80
4.2.3.6	<a href="#">Handlingsplikt</a>	81
4.2.4	<a href="#">Oppsummering</a>	82
5.0	<a href="#">Analyse</a>	83
5.1	<a href="#">Hvilke suksessfaktorer vil påvirke operativ ledelse og samhandling i og mellom team i politiet, ved løsning av et PLIVO oppdrag i et maritimt miljø?</a>	83
5.1.1	<a href="#">Kompetanse</a>	83
5.1.1.1	<a href="#">Innsatspersonellets kompetanse</a>	83
5.1.1.2	<a href="#">Operative ledes kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne</a>	85
5.1.2	<a href="#">Operative team</a>	87
5.2	<a href="#">Hvilken betydning har tillit for effektivt samvirke, og hvordan påvirker dette muligheten for hurtig omstilling fra et oppdrag på land til et oppdrag til sjøs?</a>	88
5.3	<a href="#">Hvordan virker maritim kontekst, inn på prosedyrer og regelverk for effektiv samhandling ved en PLIVO-hendelse?</a>	90
5.4	<a href="#">Hvordan påvirker maritim kontekst risikovurdering og handlingsplikt ved en PLIVO-hendelse? Skiller dette seg fra en landoperasjon?</a>	92
5.5	<a href="#">Oppsummering</a>	96
5.6	<a href="#">Konklusjon</a>	97
5.7	<a href="#">Kritikk til oppgaven</a>	100
5.8	<a href="#">Forslag til videre studier</a>	101
5.9	<a href="#">Praktiske implikasjoner</a>	101

0.0	<a href="#">Referanser</a>	103
0.0.1	<a href="#">Lover, forskrifter og prosedyrer</a>	103
0.0.2	<a href="#">Bøker, artikler og rapporter</a>	104
0.0.3	<a href="#">Masteroppgaver</a>	108
0.0.4	<a href="#">Annet</a>	108
0.1	<a href="#">Vedlegg</a>	109
0.1.1	<a href="#">Forundersøkelse - innledende datainnsamling – operativt lederkurs Vest politidistrikt</a>	109
0.1.2	<a href="#">Justeringer av caser og spørsmål til dybdeintervju</a>	112
0.1.3	<a href="#">Informasjonsskriv til respondentene</a>	115
0.1.4	<a href="#">Samtykkeerklæring fra respondentene</a>	118

## **Sentrale begreper**

PLIVO: «En pågående situasjon hvor en eller flere gjerningspersoner utøver – eller er i ferd med å utøve – livstruende vold med våpen/ farlige gjenstander mot flere uskyldige personer» (PLIVO-prosedyren 2019, s.1)

Terror: Sikkerhetsloven (2018) definerer terrorhandlinger som: «ulovlig bruk av, eller trussel om bruk av, makt eller vold mot personer eller eiendom, i et forsøk på å legge press på landets myndigheter eller befolkning eller samfunnet for øvrig, for å oppnå politiske, religiøse eller ideologiske mål»

Skarpe oppdrag: Et oppdrag der politiet står overfor en særlig farlig situasjon, og som gjennom dette generer at politiet blir bevæpnet (PBS 2, del 2, Håndbok for innsatspersonell)

Innsatspersonell (IP): Politiets personell i operativ tjeneste. I denne oppgaven refereres det til IP3, IP4 og IP5. IP3 er politiets innsatsstyrke med særlig trening på skarpe oppdrag – lokalisert i hvert politidistrikt. IP4 er operativt godkjente polititjenestepersoner med våpengodkjenning. IP5 er operative polititjenestepersoner uten våpengodkjenning.

Ildstøtteplattform: Med ildstøtteplattform menes utplassering av sikringspersonell med våpen om bord på for eksempel et helikopter. I denne forbindelse vil det oftest være snakk om en skarpskytter.

Maritim kontekst: Operasjoner som foregår til sjøs og som krever en maritim tilnærming for å bli løst.

Operativ ledelse: Operativ ledelse skiller seg gjerne fra ordinær ledelse, gjennom måten å ta beslutninger på og konteksten lederskapet utøves i. Operativ ledelse i akutte kriser innebærer beslutningstaking basert på begrenset informasjon, i en hendelse som krever akutt handling. «I en kritisk situasjon preget av usikkerhet, må operative ledere avveie ulike alternativer og forplikte seg til konkrete handlinger, som i ettertid kan ha langvarige og dyptgripende virkninger» (Olsen & Eid, 2015, s.154). Dette forankres særlig i sammenhengen mellom makt- og våpenbruk og stort press, som for eksempel ved fare for tap av liv. Olsen & Eid (2015) definerer operativ ledelse slik: «En prosess som innebærer å påvirke andre i en gruppekontekst mot måloppnåelse i en situasjon som rommer uforutsigbarhet, risiko og trussel». (Olsen & Eid, 2015, s.154).

Operative team: I denne oppgaven refererer operative team til personell fra beredskapsaktørene som jobber sammen i en operativ hendelse.

Samtrente team: Både PBS 2, del 2, Håndbok for innsatspersonell og Politihøgskolens emnehefter i taktikk, refererer samtrente team til personell som trener og opererer sammen på fast basis

Responsverdikjeder: En kjede av aktiviteter og verdier som er førende for hva og hvordan en responderer på en hendelse, som rekkefølgen ting skal gjøres i ved en utrykning til et oppdrag.

# **POLITIETS RESPONS VED PÅGÅENDE LIVSTRUENDE VOLD TIL SJØS**

## **OPERATIV LEDELSE & KOORDINERING I EN MARITIM KONTEKST**

### **1.0 INTRODUKSJON**

#### **1.1 Innledning**

Samfunnssikkerhetsmeldingen (Meld. St. 5 2020-2021) sier at en av statens viktigste oppgaver, er å sørge for innbyggernes sikkerhet. Statens ansvar for å verne om innbyggernes sikkerhet, er forankret i Norges Grunnlov §93, 4.ledd: «Det statlege styresmaktene skal verne retten til liv og stri mot tortur, slaveri, tvangsarbeid og andre former for umenneskelege eller nedverdiggande behandling».

Politiet har en sentral rolle i samfunnets sikkerhets- og beredskapsarbeid. Politilovens §1 sier at staten skal sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for, og at politiet skal være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste rettsikkerhet, trygghet og alminnelig velferd til befolkningen. Politidirektøren sier i sitt forord i Politiets beredskapssystem, del 1 (PBS 1, 2020) at «Politiet har en sentral rolle i å ivareta samfunnets sikkerhet og håndtere ekstraordinære hendelser og kriser.» Hun sier videre at: «Dette krever kompetanse, god planlegging og effektivt samarbeid» (PBS 1, 2020, s.3). For å kunne gjøre denne jobben, er politiet avhengig av den kompetansen og de ressurser som kreves for å møte de utfordringer samfunnet kan stå overfor. Samfunnssikkerhetsmeldingen (Meld. St. 5, 2020-2021) sier at regjeringen jobber for å styrke håndteringen av alvorlige hendelser gjennom helhetlig og koordinert samfunnssikkerhets-arbeid. Politimeldingen (Meld. St. 29, 2019-2020) sier at det er mål at politiet skal ha økt beredskap, styrket operativ evne og bedre samarbeid internt, for å ivareta tryggheten til befolkning i Norge. Dette kreves for å etterleve Politilovens §2, som blant annet slår fast at det er politiets ansvar å; beskytte personer, opprettholde offentlig orden og sikkerhet, avdekke og stanse kriminell virksomhet, samt yte befolkningen hjelp og tjenester i faresituasjoner. Politilovens §2 sier også at politiet skal samarbeide med andre aktører og organisasjoner som har samme virkeområde, med mindre lover og regler hindrer dette.

Nasjonal prosedyre for nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold - PLIVO-prosedyren (2019) - er et virkemiddel som skal sikre hurtigere og bedre handlekraft i en

hendelse der noen aktivt prøver å utøve livstruende vold mot flere uskyldige personer. Prosedyren ble utviklet i kjølvannet av 22.juli-hendelsen på Utøya i 2011, og Valdresekspress-drapene i 2013. Prosedyren skal bidra til å utnytte ressurser og kompetanse fra alle nødetatene ved slike hendelser. Prosedyren legger til grunn at «politiet skal gå i direkte innsats for å nøytralisere gjerningspersonen(e), for å kunne redde liv og begrense skade» (PLIVO-prosedyren, 2019, del A). Den legger også til grunn at brann- og helseressurser aktivt skal «bistå med livreddende tiltak i et innsatsområde, der politiet ikke har tilstrekkelig med ressurser til både å søke etter og nøytralisere gjerningspersonen(e), og samtidig evakuere livstruende skadde ut av området» (PLIVO-prosedyren, 2019, del A). Dette innebærer at helse- og brannressurser også har et mulighetsrom til å isolere eller nøytralisere gjerningsperson(er), i de tilfeller de kommer frem før politiet. Dette var tilfellet i Valdresekspress-hendelsen i 2013. PLIVO-prosedyren legger til grunn at pågående livstruende vold mot uskyldige personer, er en reell utfordring som krever rask respons fra innsatspersonell. PLIVO-prosedyren (2019) legger også til grunn at beredskapsområdet må dekkes av flere enn politiet, gjennom et effektivt samvirke.

PLIVO-prosedyren (2019) er gjeldende i situasjoner der det utøves livstruende vold med våpen eller farlige gjenstander, mot flere uskyldige personer. Det er politiet som har den operasjonelle og taktiske kommandoen ved slike oppdrag (PLIVO-prosedyren, 2019). Ved andre skarpe oppdrag, vil helse- og brannressurser bli varslet, men ikke delta aktivt i aksjonen (PLIVO-prosedyren, 2019). Ved kritiske hendelser som genererer bevæpning for politiet, vil prosedyrer og tiltakskort medvirke til hvilke rammer oppdraget skal løses innen. Dog må det være klart at ingen oppdrag er like. Den operative ledelsen må ta hensyn til oppdukkende faktorer og problemstillinger underveis i oppdraget. Dette vil i særlig grad gjelde oppdrag av denne typen som skjer til sjøs.

## **1.2 Aktualisering**

Politiets hoved-taktikk i væpnede operasjoner, sier at gjerningspersoner som er farlige for politiet, bør komme ut til det stedet der politiet befinner seg (POD, *Håndbok for innsatspersonell*, PBS 2, del 2, 2008). I motsatt fall, vil politiet gå inn der gjerningspersonen befinner seg. Dette kan være forbundet med større risiko for de involverte partene, enn at gjerningspersonen kommer ut der politiet har initiativ og handlingsrom. Politiet har også et

handlingsmønster der politiet går inn til farlige gjerningspersoner for, blant annet, å redde liv. Frem til 2009 var det imidlertid ikke et eget *særskilt* handlingsmønster, som effektivt skulle stanse gjerningspersoner å påføre massiv dødelig vold mot flere uskyldige personer.

Etter skolemassakren på Columbine High School 20.april 1999, høstet politiet i Jefferson County massiv kritikk for sin oppdragsløsning. Dette skyldtes at politiet valgte å isolere skolen og vente på best kvalifisert personell, før de gikk inn. 15 mennesker ble drept, inkludert de to gjerningspersonene. 24 mennesker ble skadet. De drepte omkom som følge av blødninger. Flere kunne blitt reddet, hvis politiet hadde gått i umiddelbar innsats da de kom frem. (Muschert & Larkin, 2016). Dette viser at det i kritiske situasjoner, der noen skader og dreper uskyldige mennesker, er helt essensielt å oppnå initiativ og gjenvinne kontroll (Olsen & Eid, 2015). Dette fordrer hurtig inngripen og aksjonstempo, for å kunne redde liv.

Både i 2007 og 2008 opplevde Finland skolemassakrer, der studenter skjøt og drepte flere medstudenter og lærere. Etter disse hendelsene uttalte Thomas Turunen, politiets aksjonsleder under Jokela-hendelsen: «Det er ikke bare i Finland personer sliter med depresjoner, mobbing, selvmordstanker, hat eller hva det nå kan være som har gjort to skolegutter til massedrapsmenn», med en klar henvisning til nabolandene, som ikke hadde opplevd tilsvarende tragedier. (Vest Politidistrikt, 2010)

I kjølvannet av dette, utarbeidet Politihøgskolen en læreplan under konseptnavnet «skyting pågår». «Skyting pågår» ble en offisiell benevnelse på hendelser der gjerningspersoner gikk til angrep på flere uskyldige personer med dødelig vold. Konseptet ble innført i Politiets beredskapssystem del 2, Håndbok for innsatspersonell, del 5 (2008).

«Ved melding om at **skyting pågår** i tett beferdet område (innendørs og utendørs) skal politiet gjøre alt for å stoppe gjerningspersonen (-e) så raskt som mulig, slik at uskyldig 3.part blir minst mulig skadelidende. Politiet må derfor påregne å gå direkte inn i en aksjonsfase. Observasjons- og isolasjonsfasen må prioriteres ned til fordel for direkte forsøk på pågrep av gjerningsmannen» (PBS 2, del 2, Håndbok for innsatspersonell, 2008; PLIVO-prosedyren, 2019, s.6)

«Skyting pågår» innbefattet trening og undervisning for politiets operative avdelinger. Det var ingen formell samhandling mellom politiet og de andre nødetatene. Dette skulle først skje etter innføring av PLIVO-prosedyren i 2014.

22.juli ble norsk beredskap satt på prøve, etter sprengingen i regjeringskvartalet og skyting på Utøya. Politiet fikk kritikk for sin håndtering av skytingen på Utøya, der 69 personer ble skutt og drept. Selv om første politienhet kom relativt raskt frem til fastlandssiden av Utøya, hadde ikke politiet egen båt eller helikopter til å frakte politipersonell til øyen. Dette innebar bruk av ressurser utenfor politiets beredskapsapparat. Politiet brukte relativt lang tid på å komme ut på øyen og pågripe Breivik. Dette satte spørsmålstegn ved om konseptet «skyting pågår» var godt nok innarbeidet i politiet og om det var gode nok ressurs-kapasiteter til å håndtere en slik hendelse i Norge (NOU 2012:14). Beredskapstroppen har samtrente team med spesialkompetanse på skarpe oppdrag. Disse hadde utrykningstid fra Oslo. Det var ikke samtrente team på plass, før Beredskapstroppen kom på stedet (NOU 2012:14).

To år etter – 4.november 2013 – gikk en asylsøker til angrep på medpassasjerer med kniv på Valdresekspressen. Han drepte 3 personer, det vil si alle som var om bord i bussen. Dette skjedde i Årdal kommune i Sogn og Fjordane. Politiets ressurser var langt unna, og evalueringsrapporten til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB, 2014) viser at mannskaper fra brann og ambulanse kom frem på stedet lenge før politiet.

Beredskapstroppen ble varslet, og ble etter hvert flydd mot stedet i forsvarets Bell-helikoptre. De kom til stedet etter at gjerningsmannen var nøytralisert. Evalueringsrapporten viser at brann- og helsepersonell på eget initiativ – på tross av annen anbefaling fra politiet – valgte å ta kontroll på gjerningspersonen på egen hånd. I henhold til evalueringsrapporten (DSB, 2014), peker direktoratet på en rekke læringspunkt etter hendelsen. Politiets utrykningstid var lang, og det var manglende informasjonsdeling mellom nødetatene. Det var manglende samhandling mellom nødetatene, og mellom operasjonelt og taktisk nivå internt i politiet. Brann- og helsepersonell hadde ikke trening i å håndtere farlige personer, og ble bedt om å avvete aksjon til politiet kom frem på stedet. På tross av dette valgte de å gå til aksjon på egenhånd. Dette var i strid med gjeldende regelverk og prosedyrer, men opplevdes som viktig for å få kontroll på gjerningspersonen (DSB, 2014). Dette viste et gap mellom instruksverk og mulighet for effektiv handling. På den andre siden viste det evne til hurtig omstilling, med villighet til å avvike fra gjeldende prosedyrer for å beholde initiativet i situasjonen (Olsen & Espevik, 2009).

Hendelsene 22. juli 2011 på Utøya og på Valdresekspressen i 2013, viste et endret trusselbilde av denne karakteren i Norge. I kjølvannet av disse hendelsene utarbeidet POD, DSB og Helsedirektoratet en felles handlingsprosedyre for alle nødetatene ved hendelser som



innbefattet pågående livstruende vold – PLIVO. PLIVO-prosedyren (2014) skulle sikre felles handlingsplattform og felles trening for å løse PLIVO-hendelser i Norge. Et mål med PLIVO-prosedyren, var at nødetatene skulle ha en effektiv samhandling, med rask inngripen fra alle nødetatene, for å redde liv. Dette innebærer et økt mandat for alle nødetatene, til å agere hurtig ved pågående, livstruende hendelser av denne typen.

PLIVO-prosedyren (2019) stiller tydelige krav til politiets handlingsmønster, ved hendelser der gjerningspersoner utfører livstruende vold mot flere uskyldige personer. Den setter også krav til at helse- og brannressurser gjør det de kan for å redde liv, og eventuelt nøytralisere en gjerningsperson med stikkvåpen, hvis politiet ikke har kommet frem. Dersom gjerningspersoner utfører dødelig vold med skytevåpen, må imidlertid brann- og helseressurser fortsatt avvente til politiet er på stedet. Verken brann eller helse har nødvendige verneutstyr eller våpen, til å håndtere en gjerningsperson med skytevåpen.

Selv om PLIVO-prosedyren er anvendbar uavhengig av om hendelsen skjer innendørs eller utendørs, er all trening i hovedsak myntet på hendelser som skjer på land. Nødetatene kan komme seg til lokasjonene med kjøretøy. Utøya og Valdresekspressen belyste imidlertid to store utfordringer; 1) hendelser der politiet vil være avhengig av båt eller helikopter for å komme frem til stedet og 2) store geografiske avstander (NOU 2012:14, DSB, 2014). Begge disse momentene stiller spørsmålstegn ved hvilke ressurser politiet bør ha tilgjengelig, for å komme frem til stedet der en PLIVO skjer. I denne forbindelse, kan en også stille spørsmål ved om gjeldende prosedyrer for samhandling mellom beredskapsaktørene, tar nødvendig høyde for en PLIVO-hendelse i en maritim kontekst, og i hvilken grad beredskapsaktørene er samordnet til å utføre en slik operasjon.

Norge har en lang kystlinje med økende cruise-trafikk langs hele norske-kysten, helt opp til Svalbard. Kystverket skriver at de hadde ca. 2800 cruiseanløp til norske havner i 2019, med til sammen 4,1 millioner passasjerer (Kystverket, 2020). De skriver også at dette er en markant økning fra året før. Cruise-trafikken foretas ikke bare av norske fartøy, men også av fartøy som seiler under andre flaggstater. Skipene er store og har ofte flere tusen passasjerer og ansatte fra hele verden. Potensiale for masseskade og død på Utøya i 2011 var stort. Ungdommene befant seg på en øy og gjerningsmannen hadde fritt leide, fram til politiet kom på stedet (NOU 2012:14). Dette potensialet er imidlertid lite, sett i forhold til antall mennesker om bord på et cruiseskip. Sett at en gjerningsperson vil fortsette sitt angrep på uskyldige personer frem til den blir stanset av politiet, vil konsekvensene av dette kunne

betegnes som fatale. Det vil kunne være langt flere drepte og sårede, enn det vi har opplevd i de to beskrevne hendelsene i 2011 og 2013.

### **1.3 Formål og problemstilling**

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan politiet skal kunne løse en PLIVO-hendelse i en maritim kontekst. Vi vil søke å belyse hvordan den operative ledelsen og koordineringen i PLIVO-aksjoner, påvirkes av en maritim kontekst og prosedyrer knyttet til dette. Vi vil også se på om den maritime konteksten representerer ekstra utfordringer, i forhold til risikofaktorer og handlingsplikt.

For å gjøre dette, vil vår undersøkelse særlig fokusere på forhold knyttet til operativ ledelse og samspill i både etablerte og midlertidige team, samt samspill mellom involverte etater. Dette er variabler som har vist seg å representere sentrale forklaringer, på varierende utfall av alvorlige uønskede hendelser. (Flin, 1996; Salas, Sims & Burke, 2005; Olsen & Eid, 2015). Mer spesifikt, vil vår undersøkelse fokusere på forhold som påvirker en operativ innsatsstyrkes evne til å respondere hurtig – og sånn sett vinne et initiativ – i en PLIVO-operasjon. Dette innbefatter en belysning av suksessfaktorer for operativ ledelse og koordinering, samt samspill i og mellom operative team. Dette gjelder også mekanismer, som påvirker samhandlingen mellom ulike aktører, med liten kjennskap til hverandre fra tidligere. Her vil etablering av hurtig tillit ha et særlig fokus.

I dette vil vi også undersøke relevansen av dagens prosedyrer og regelverk for PLIVO, med særlig tanke på en maritim kontekst. En forventning her er at dette regelverket i begrenset grad, har tatt høyde for særlige utfordringer som kan være knyttet til det å operere til sjøs. Gjennom dette vil vi fokusere på politiets mulighet til hurtig respons, for å vinne initiativ i situasjonen, og se på forhold som kan hemme og fremme dette ved løsning av en PLIVO-hendelse til sjøs.

Vil dagens rammeverk og prosedyrer sette begrensninger ved en PLIVO-håndtering på et fartøy til sjøs, eller åpner regelverket opp for effektiv samhandling og samvirke også ved et slikt tilfelle? Beredskaps-Norge har mange ulike aktører; både statlige, regionale, kommunale og frivillige. Hver aktør har sine egne rammeverk, bestemmelser, prosedyrer og rutiner for hvordan de skal håndtere sin del av beredskapen, skissert gjennom ulike verdikjeder. PLIVO-prosedyren ble utarbeidet etter et behov for *felles* rutiner og prosedyrer. Vi vil se på om de

gjeldende prosedyrene og rutineene bidrar til effektiv oppdragsløsning, hvis hendelsen skjer på et fartøy på sjøen der flere beredskapsaktører vil ha en aktiv rolle. Vi vil også belyse muligheter og mulige begrensninger ved de rammevilkårene som foreligger i dag.

Med dette som bakgrunn, stiller vi spørsmålet:

***Hvordan vil maritim kontekst og gjeldende prosedyrer, påvirke operativ ledelse og koordinering av en PLIVO-hendelse til sjøs?***

Mer spesifikt ønsker vi å undersøke følgende spørsmål:

- Hvilke suksessfaktorer er knyttet til operativ ledelse og samhandling i, og mellom, team i politiet, for løsning av et PLIVO-opdrag i et maritimt miljø?

Vi vil se på om, og hvordan, faktorene kompetanse, tillit og omstillingsevne vil påvirke politiets operative ledelse, og samhandling i operative team. Videre vil vi se på om fravær av ved disse faktorene, innebærer utfordringer som bør håndteres for å oppnå effektiv samhandling mellom taktisk og operasjonelt nivå, så vel som på tvers av de involverte etater.

- Hvilken betydning har tillit for effektivt samvirke mellom beredskapsetatene og hvordan påvirker dette muligheten for hurtig omstilling fra et oppdrag på land til et oppdrag til sjøs?

Vi ønsker å belyse om, og hvordan, tillit påvirker samhandlingen mellom dem som skal operere sammen ved en kritisk hendelse. Vi vil også se på hvilke faktorer som bør være til stede for å etablere nødvendig tillit blant personell, som ikke jobber sammen på daglig basis. Vi ønsker å se på dette i sammenheng med muligheten for å tilpasse seg den situasjonen en faktisk er i – selv om denne avviker fra de rammene en normalt opererer i.

- Hvordan virker maritim kontekst inn på relevansen av prosedyrer og regelverk for effektiv samhandling ved en PLIVO-hendelse, og hvordan påvirker dette politiets mulighet for hurtig tilkomst til et fartøy?

Vi ønsker å belyse aktuelle prosedyrer og regelverk, som regulerer samhandling mellom beredskapsetatene. Vi vil se på om disse legger til rette for muligheter og eventuelt

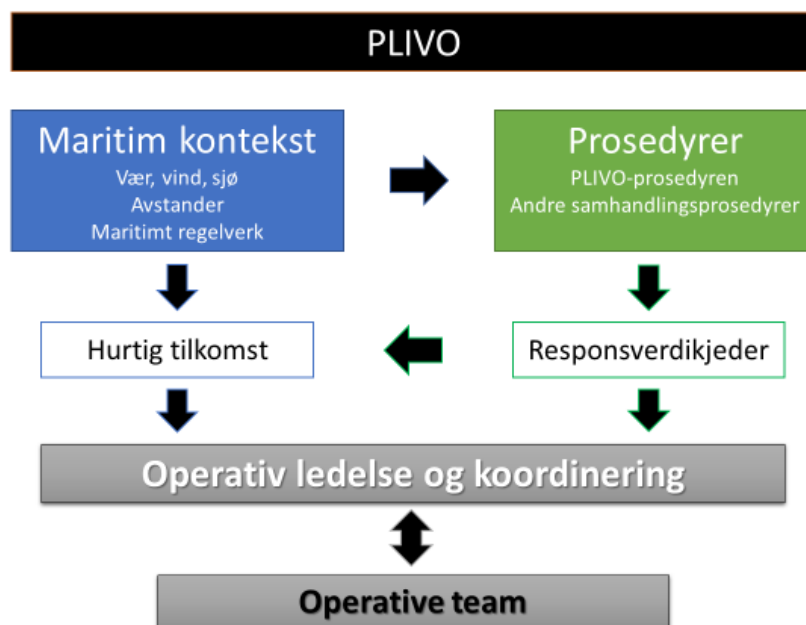
begrensinger, for effektiv oppdragsløsning når oppdraget foregår til sjøs. Gjennom dette vil vi se på etatenes responsverdikjeder, og koordineringen av disse.

- Hvordan påvirker maritim kontekst, risikovurdering og handlingsplikt ved en PLIVO-hendelse? Skiller dette seg fra en landoperasjon?

Her vil vi se på om en operasjon til sjøs, påvirker faregraden i oppdragsløsningen. Vi vil se på dette i sammenheng med den plikten nødetatene – og særlig politiet – har for å løse oppdraget.

Gjennom dette ønsker vi å se på hvilke utfordringer som er knyttet til politiets mulighet for oppdragsløsning, når en PLIVO-hendelse skjer i åpent farvann. Vi vil også se på koordinering av involverte aktører i beredskapsapparatet i en slik kontekst, og prøve å belyse utfordringer og muligheter for effektiv samhandling. I denne sammenhengen vil vi se på betydningen av faktorer som *samhandling i team*, *tillit* og *hurtig omstillingsevne*, i hendelser der politiet har *plikt til å agere* i en *risikofylt* operasjon.

Figurene under viser et skjematisk oppsett av de momenter som vil belyses gjennom teoretisk rammeverk, datainnsamling og analyse av disse.



Figur 1.1

Neste modell viser variabler som kan påvirke utøvelsen av operativ ledelse og koordinering, og der igjennom operative team og operative lederteam:



Figur 1.2

## 1.4 Avgrensninger

### 1.4.1 PLIVO vs. terror

Vi vil avgrense oppgaven til PLIVO og politiets håndtering av dette i norsk farvann. Det innebærer at vi ikke vil drøfte terror-handlinger. Det kan være en hårfin balanse mellom PLIVO og terror. Terror kan kanskje i første omgang oppfattes som en PLIVO, der det utføres livstruende vold mot flere uskyldige personer. Massedrapene på Utøya hadde sammenheng med sprengningen av regjeringskvartalet i Oslo. Det var politisk motivert og ble ansett som terror (NOU 2012:14). Hadde hendelsen på Utøya skjedd separat, uten den samme politiske motivasjon, kan det tenkes at hendelsen i dag ville blitt definert som PLIVO.

De siste års erfaringer rundt terror-handlinger, viser at gjerningspersonene har en annen motivasjon og intensjon med handlingene sine, enn det en forbinder med gjerningspersoner som utøver PLIVO. En terrorist har ønske om å spre frykt blant befolkningen og påvirke styresettet til en nasjon. Nasjonal trusselvurdering fra PST (PST, 2021) viser at kapasiteten til personer som utøver terror, viser større evne og vilje til å ramme både sivile og politiet. Utførte PLIVO-handlinger skisserer oftest en eller to gjerningspersoner med mål om å ramme konkrete personer, uten samme mål om å spre frykt til øvrige personer og styresett.

Kapasiteten til å ramme politiet – sett i lys av de PLIVO-hendelser som har vært i vesten – kan synes å være lavere enn koordinerte terror-handlinger.

I avgrensningen som er foretatt, skiller en på politiets eventuelt manglende kapasitet til å håndtere et slikt oppdrag, og forsvarets handlingsplikt ved terror-hendelser i norsk farvann. I henhold til Instruks om forsvarets bistand til politiet §6 (Bistandsinstruksens, 2017), har forsvaret ansvar for å lede og gjennomføre maritim kontra-terror aksjoner, under overordnet ledelse av stedlig politimester.

### **1.4.2 Kapteinen og flaggstatens suverenitet på eget skip**

I forhold til flaggstaters suverenitet til eget skip, må vi se på lovverket som regulerer politiets legale bordingsmuligheter på skip – også i norsk farvann. Dette er blant annet regulert i United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS, 1982) og The Convention for the Suppression of Unlawful Acts and Violence against the safety of Maritime navigation (SUA Convention, 2005), i tillegg til Skipssikkerhetsloven (2007). Disse er drøftet av flere forskere, blant andre Thor-Geir Myhrer (2020), Jana Prochotska (2020), og Jensen og Rottem (2009). Vi vil avgrense oppgaven til å gjelde PLIVO-hendelser, der skipsfører ber norske myndigheter om bistand til å løse hendelsen.

## **2.0 TEORETISKE RAMMEVERK**

I dette kapittelet vil vi først se på hva en krise er og knytte dette opp til en potensiell PLIVO-hendelse. Vi vil deretter se på risiko ved en slik hendelse og belyse hvordan en maritim kontekst påvirker risikoen i en oppdragsløsning. Etter det vil vi belyse politiets plikt til å håndtere en slik krise, og se på hvordan dette er regulert. Videre vil vi se på hvordan koordinering av beredskapsaktørens verdikjeder, kan gi et effektivt samvirke for å løse en slik krise. Dette vil vi belyse gjennom betydningen av operativt lederskap, operative team, og kriterier som kompetanse og tillit, for å kunne lede og koordinere en PLIVO-hendelse i en maritim kontekst.

## 2.1 Hva er krise?

Det er flere ulike definisjoner på en krise. Boin og t'Hart (2007) beskriver at en krise innebærer *trussel* og *mulighet*, som fordrer at en tar nødvendige beslutninger for å løse krisen. «We speak of crisis when policymakers experience “a serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vital decisions” (Boin & t'Hart, 2007, s.43). Boin og t'Hart (2007) beskriver videre at kriser oppstår når livs-oppretholdende systemer i samfunnet blir truet; som for eksempel liv og helse. De beskriver også at jo flere liv som er truet, jo større blir krisen. Masseskader blir beskrevet som en stor krise, og Boin og t'Hart (2007) beskriver overraskende angrep, terror-aksjoner og kidnappinger, som eksempler på kriser som kan forandre slike masseskader med dyptgripende virkninger.

Også andre definisjoner på kriser, peker på samme kriterier som Boin og t'Hart's.

Både Bjelland og Nakstad (2016) og PBS 1 (2020) beskriver krise som en uønsket hendelse med høy grad av usikkerhet og potensielt alvorlige konsekvenser, for dem som utsettes for det. Deres beskrivelser underbygger at blant annet masseskade og omfattende vold, er en krise. Gjennom dette kan vi hevde at en PLIVO-hendelse – og da også i en maritim kontekst – vil være en krise.

## 2.2 Risiko

Våpeninstruksen (2015) skisserer oppdrag som involverer våpen, som særlig farlig (Våpeninstruksen §3-2). En særlig farlig situasjon, vil innebære en risiko for dem som skal løse slike oppdrag; dette kan være muligheten for selv å bli skutt eller knivstukket, i forsøk på å nøytralisere en gjerningsperson og redde liv.

Ved en PLIVO-hendelse til sjøs, vil også andre faktorer påvirke risikobildet. Olsen og Espevik (2009) skriver at «maritime operasjoner er utsatt for kontinuerlig trussel i form av krevende vær og bølgeførhold. I tillegg til at en skal håndtere en PLIVO-hendelse, representerer den maritime konteksten også en reell trussel gjennom at en ferdes på sjøen. Vær- og bølgeførhold representerer i seg selv en risiko for dem som skal løse et oppdrag, og kommer i tillegg til håndteringen av selve PLIVO-hendelsen (Olsen & Espevik, 2009). I

tillegg til å definere en PLIVO-hendelse til sjøs som en krise med dyptgripende virkninger, innebærer det med andre ord også, en større grad av kompleksitet og trussel for dem som skal håndtere krisen. Kompleksiteten i en sjøoperasjon innebærer faktorer som en ikke rår over, og som kan være vanskelig å forutsi og forberede seg på (Olsen & Espevik, 2009). Størrelsen på skipet og hvordan dette er bygd opp - med trange korridorer, trapper og ukjente tilkomster, kan også være slike faktorer. I tillegg vil tilgangsmuligheten til skipet når en kommer utenfra, være en usikkerhetsfaktor som gjør at kompleksiteten og risikoen i operasjonen kan øke betydelig (Olsen & Espevik, 2009). Dette, sammenholdt med at det trolig vil være vanskeligere med hurtig bistand fra andre, gir variabler av kompleksitet og opplevd kaos, som en trolig ikke finner igjen ved en PLIVO-hendelse på land. Dette innebærer at usikkerhet og kompleksitet i en PLIVO-hendelse, får ekstra risikofaktorer når hendelsen skjer i maritim kontekst. Gjennom denne belysningen kan en argumentere for at en PLIVO-hendelse i maritim kontekst, vil innebære en potensiell stor risiko for dem som skal håndtere hendelsen – trolig enda høyere enn en PLIVO-hendelse som skjer på land.

### 2.2.1 Risikovurdering

Håndtering av en PLIVO-hendelse er forbundet med stor risiko for involverte aktører (PLIVO-prosedyren, 2019). PLIVO-prosedyren og PBS 1 (2020) tydeliggjør en forventning om at politiet handler i ytterrammen for egen sikkerhet, ettersom oppdragsløsningen vil innebære økt risiko for skade. Både operasjonsleder og innsatsleder i politiet har et ansvar for å vurdere den risikoen involverte mannskaper utsettes for ved oppdragsløsning (PBS 1, 2020). «Hensikten er å identifisere mulige uønskede hendelser og farlige forhold ...» (PBS 1, 2020, s.159). Dette krever ledere med kompetanse til å utføre en slik risikovurdering. Dette samsvarer med PBS 1 (2020), som poengterer at en krise vil kreve *riktig kompetanse* og kapasitet for å bli løst – noe som gjenspeiler seg i behovet for riktig risikovurdering.

Bass og Bass (2008) sier at kritesituasjoner fordrer et spesielt lederskap. Olsen og Espevik (2009) skriver, at militært operativt lederskap kan beskrives som «In extremis lederskap». Dette forankres i samspillet mellom makt- og våpenbruk, under stort press. Presset som Olsen og Espevik henviser til, er fare for tap av liv, både for 3.person og involvert personell. De viser også til avgjørende faktorer, som lite informasjon for beslutningstaking, dårlig tid og åpenbare rom for feilhandlinger. Med dette som bakgrunn, kan en argumentere for at



politioperativt lederskap i hendelser som PLIVO, kan betegnes som «In extremis lederskap», med henvisning til at operasjonene en skal lede er av en ekstrem karakter. Olsen og Eid (2015) skriver: «I en kritisk situasjon preget av usikkerhet, må operative ledere avveie ulike alternativer og forplikte seg til konkrete handlinger, som i ettertid kan ha langvarige og dyptgripende virkninger» (Olsen & Eid, 2015, s.154). Dette innebærer nøye *risikovurdering*, men også *risikovillighet* for personellet som skal løse oppdraget.

## **2.2.2 Risikovillighet, handlingsplikt og lydighetsplikt**

### **2.2.2.1 Initiativ og risikovillighet**

Pågripelsen av gjerningspersonen som drepte passasjerer og buss-sjåføren på Valdres-ekspressen i 2013, viste en risikovillighet fra brann- og helsepersonellet som utførte handlingen. Politiets operasjonsleder ba dem vente med inngripen, til politiet var på stedet. Dette skyldtes at verken brann- eller helsepersonellet hadde trening til å utføre pågripelse av gjerningsmannen. De hadde heller ikke nødvendig verneutstyr, som vernevest og skjold, for å beskytte seg selv. Risikoen ville, etter operasjonsleders vurdering, være for høy ved deres inngripen (DSB, 2014). Brann- og helsepersonellet valgte – på tross av dette – å gå til pågripelse av gjerningsmannen på egenhånd (DSB, 2014). Dette viser at personellet valgte å handle, på tross av manglende verneutstyr og opplæring, selv om de visste at de sto overfor en gjerningsperson som hadde vist vilje, evne og mulighet til å skade og drepe med kniv. På tross av høy risiko, var de villig til å forsøk en pågripelse.

### **2.2.2.2 Handlingsplikt**

I innledningen viste vi at Politilovens §2 slår fast at det er politiets ansvar å beskytte personer, sørge for sikkerhet og yte hjelp i faresituasjoner. PLIVO-prosedyren (2019) tydeliggjør en særskilt handlingsplikt når liv og helse er i fare, som ved pågående livstruende vold. «Handleplikten innebærer at polititjenestepersoner som er godkjent på politiets skytevåpen (kategori 1-4) umiddelbart skal iverksette nødvendige tiltak for å redde personer som utsettes for pågående livstruende vold, selv om dette innebærer en betydelig risiko» (PLIVO-prosedyren, 2019, s.14). Dette innebærer en forventning om risikovillighet i slike oppdrag.

Thor-Geir Myhrer (2011) sier at politiets handleplikt i krisesituasjoner, begrenser seg til to faktorer. 1) Aksjonen må ikke være av en slik art at faren «ikke under noen omstendighet er akseptabel», og 2) Aksjonen må ikke være klart uforsvarlig. Myhrer (2011) poengterer imidlertid at politiets innsatspersonell med våpengodkjenning, skal ha en større risikovillighet enn andre. Han sier likevel at det skal være et krav om at operasjonen skal planlegges og ledes på en forsvarlig måte. Det er politimester som har det overordnede ansvaret for at risikovurdering foretas (Myhrer, 2011). I praksis er det politiets operasjonsleder og innsatsleder som er ansvarlige for at nødvendig risikovurdering blir gjort (Myhrer, 2011; PBS 1, 2020). Dette påvirker også hvilke personell som skal benyttes i farlige oppdrag. I henhold til PBS 2, del 2, Håndbok for innsatspersonell (2008), skal politiets innsatsleder sørge for at best egnet personell, skal være i fremste linje ved en skarp hendelse. Myhrer (2011) konkluderer med at:

«Det er hevet over tvil at politiet har en handleplikt når personers liv eller helbred er i fare ved pågående voldelige atferd fra andre. Arbeidsmiljølovens bestemmelser representerer ikke noe forbud mot tjenesteoppdrag med betydelig helserisiko for innsatspersonellet.» (Myhrer, 2011, s.12).

En forventning om risikovillighet og handlingsplikt i særlige farlige situasjoner, vil kreve mannskap som er lydige mot de ordrer og føringer de får fra operasjonsleder og innsatsleder. PLIVO-prosedyren (2019) beskriver dette som lydighetsplikt.

### **2.2.2.3 Lydighetsplikt**

Lydighetsplikt innebærer at innsatspersonell har plikt til å følge instruksjoner og ordrer gitt av overordnet personell. Dette innebærer ikke bare en forventning om risikovillighet og handling, men også en plikt til å handle på bekostning av egen risiko. Lydighetsplikt gjelder fra leder til undergitte mannskaper i egen etat. Dette innebærer at politiets innsatsleder ikke har beordringsmyndighet over personell fra de andre nødetatene. Slik beordring må gå fra lederne i respektive etater, til egne mannskaper (PLIVO-prosedyren, 2019).

Vi har nå sett at en PLIVO-hendelse – og i særlig grad PLIVO-hendelse i maritim kontekst – representerer høy risiko for dem som skal løse et slikt oppdrag. Videre har vi belyst at nødetatene – og særlig politiet – har en plikt til å agere umiddelbart på en PLIVO-melding, på

tross av den risikoen en slik operasjon vil innebære. For at operasjonsleder og innsatsleder skal ha mannskap som agerer på de ordrer og føringer de gir, vil de være avhengig av at mannskapene har tillitt til den risikovurdering som blir foretatt. Dette fordrer godt, operativt lederskap, der mannskapene stoler på de vurderinger og ordrer som kommer fra den operative lederen.

### **2.3 Operativ ledelse – kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne**

Ved en PLIVO-hendelse er det et mål for politiet med hurtig og dominerende respons, for å demoralisere og nøytralisere en gjerningsperson med minst mulig bruk av makt. Dette krever hurtig og uforutsigbart handlingsmønster overfor en gjerningsperson (Olsen & Espevik, 2009). Dette fordrer mulighet for desentralisert ledelse, der de som står i situasjonen tar nødvendige beslutninger uten unødig tidsbruk. Slik kan en motstander miste sin vilje til å yte motstand når politiet aksjonerer, hvilket synes å være tilfellet ved Beredskapstroppens pågrep av Anders Behring Breivik på Utøya i 2011 (NOU 2012:14). Desentralisert ledelse beskrives som en viktig faktor for utøvelsen av operativ ledelse (Flin, 1996; Olsen & Eid, 2015). Dette er også viktig for å ha en hurtigere omstillingsevne når en står i en operasjon, der en ikke har mulighet til å vente på innhenting av ordrer fra ledere som ikke selv er på stedet (Olsen & Eid, 2015). For at en leder skal delegerer beslutningsmyndighet til personell underlagt seg, kreves det *tillit*. (Olsen & Eid, 2015). Dette fordrer på sin side, kompetente, operative ledere.

Det er flere kriterier som kan beskrive utøvelsen av god, operativ ledelse. Av de studiene vi har sett på, fremstår det imidlertid som stor enighet om at profesjonell og faglig dyktighet er en av de viktigste egenskapene for en operativ leder. (Flin, 1996; Bass & Bass, 2008; Laurence, 2011; Brandebo, Sjøberg, Larsson, Eid & Olsen, 2013; Olsen & Eid, 2015; Fagerland, Fossum & Nordnes, 2016).

Olsen og Eid (2015) sier at godt operativt lederskap, fordrer god operativ lederadferd, der leders kompetanse er et viktig kriterium for tillit. De trekker blant annet frem følgende kriterier for godt operativt lederskap:

Et av de viktigste kriteriene for *god operativ lederadferd*, som Olsen og Eid (2015) beskriver det, er faglig dyktighet. J. H Laurence skrev i 2011 i artikkelen *Military leadership and the*

*complexity of combat and culture*, at suksessfullt resultat har stor sammenheng med kompetent lederskap. Rhona Flin (1996) beskriver det motsatte fallet av dette, når hun legger frem hvordan manglende beslutninger og lavt tempo i handlinger, bunner i passivt og tilbakeholdent lederskap. Dette fører til *manglende initiativ* i en krevende operasjon, som igjen leder til alvorlige konsekvenser. Fagerland, Fossum og Nordnes fant i sin studie *Leadership in dangerous contexts* (2016), at faglig dyktighet er den egenskapen som ble mest vektlagt av personell i forsvaret og politiet. Faglig dyktighet ble betegnet som vesentlig for å oppnå *tillitt* hos de operative mannskapene. «Several informants highlighted that they base their trust in a leader upon his level of professional competence. One informant stated that: "If an incompetent leader gives me orders, I easily draw them into question. The decision itself may be correct, but I'll still doubt it because I know he is really bad at his job". Dette samsvarer med et av T. Kolditz (2007) funn etter intervju med amerikanske marinesoldater i kampsonen i Irak. «I don't like the guy. I don't know how to deal with him when we get off work, but as far as being professional and being out there in the trenches, he is a great squad leader. I admire him». Brandebo, et al. (2013) fremhever også betydningen av faglig dyktighet, som et helt essensielt kriterium for tillit hos operative ledere. «Competence (ability) appears to be seen as the most crucial component of trust in leaders» (Brandebo et.al., 2013)

Videre trekkes frem *evnen til å dele risiko*, som viktig for en operativ leder. Lederen bør ikke sende mannskapene sine i situasjoner, som en aldri ville gått inn i selv. I forhold til PLIVO på et cruise-skip, må mannskapene ved dette stole på at lederen har foretatt riktig risikovurdering, før de blir sendt for å løse oppdraget. Dette er ikke det samme som at leders risikovurdering, tilsier at det ikke blir gjennomført aksjon fra politiets side, men at lederen selv er villig til å utføre operasjonen. Olsen og Espevik (2009) beskriver dette i egenskapene *klokskap* og *mot*. Klokskap vil innebære en fornuftig *risikovurdering* og plan for handling, og mot til å handle i tråd med den vurderingen og planen en har lagt.

I denne forbindelse fremheves også betydningen av *moralsk integritet og selvoppofrelse* for en operativ leder. Operative ledere må være villige til å gå inn i - og stå i - farlige situasjoner, på bekostning av egensikkerhet. Dette samsvarer med handlingsplikten beskrevet i PLIVO-prosedyren (2019) og av Myhrer (2011). I 22.juli-rapporten, er nettopp mangelen på umiddelbar aksjonering et av ankepunktene mot politiet (NOU 2012:14).

I en kompleks situasjon, er det viktig å kunne omstille seg hurtig fra én situasjon til en annen. Uventede endringer og utfordringer, krever evnen til å tilpasse seg omgivelsene og faktorer som påvirker en, på en hurtig måte. Olsen og Eid (2015) baserer operativt lederskap på «antagelser om at omgivelsene er delvis uforutsigbare og ustabile, slik at evne til å *fravike prosedyrer*, evne til å *ta initiativ* og *lære hurtig* ofte blir avgjørende for å løse det operative oppdraget» (Olsen & Eid, s.155, 2015). Olsen og Espevik (2009) beskriver dette som *Agility*. «Agility means the ability to rapidly change one's orientation in response to what is happening in the external world» (John Boyd, referert i Olsen & Espevik, 2009, s.27). For å evne å omstille seg hurtig i en situasjon, vil en være avhengig av å være mentalt i forkant av situasjonen. Olsen og Espevik (2009) fremhever at operative ledere, som leder i komplekse omgivelser, må ha en evne til å tilpasse seg den situasjonen en faktisk er i, og jobbe ut ifra at situasjonen kan forandre seg hele tiden. Jo mer kompleks operasjonen er, jo større betydning får hurtig omstillingsevne for et godt resultat. Dette vil – i en slik kontekst – innebære å beholde initiativet, evne til å fravike prosedyrer der det er påkrevd og lære hurtig av den situasjonen en står i (Olsen & Espevik, 2009). Brann- og helsepersonellet på Valdresekspressen i 2013, viste evne til hurtig omstilling, da de fikk vite at politiet var langt unna. De tok initiativ til pågripelse på egen hånd – i strid med gjeldende prosedyrer (DSB, 2014) og klarte ved dette å nøytralisere gjerningsmannen.

Summen av disse kriteriene, vil legge fundamentet på hvor høy tillit den operative lederen har hos dem som skal ledes og koordineres. En PLIVO-hendelse til sjøs, vil ha mange involverte parter med ulike verdikjeder fra ulike etater. Olsen og Espevik (2009) refererer til Wedervang, når de skriver at «evnen til å samhandle under stor grad av usikkerhet og mentalt press, representerer en avgjørende kollektiv operativ kapasitet» (Olsen & Espevik, 2009, s.6). Involverte etater må samhandle for å løse krisen. Samvirkeeffekten vil trolig være avhengig av graden av tillit, til den operative lederen som kommer med anmodninger og føringer - både internt i egen etat, men også på tvers av etatene.

## **2.4 Operative team – beskrivelse av suksessfaktorer**

Olsen og Eid (2015) definerer operativ ledelse som: «En prosess som innebærer å påvirke andre i en gruppekontekst, mot måloppnåelse i en situasjon som rommer uforutsigbarhet, risiko og trussel» (Olsen & Eid, 2015, s.154). Gruppekonteksten i denne sammenhengen,

innebærer samhandling i team, i en eller annen form. Teamarbeid innebærer arbeid mot et felles mål, som vil ha større forutsetning for å lykkes, enn om en skulle gjort samme jobb alene (West, 1998). Eid og Johansen (2014) sier at team utfyller hverandre, gjennom at teammedlemmene bekler ulike funksjoner; på denne måten vil teamet også være avhengig av hverandre. Gjennom dette vil teamet også være solidarisk ansvarlig for det resultatet som teamet leverer.

Rhona Flin (1996) la frem flere studier av alvorlige ulykker i boken *Sitting in the hot seat*. Studiene viste at svak håndtering av ulykkene, var en utslagsgivende faktor for at ulykkene endte som en krise. Svakt operativt lederskap og operative team som ikke samhandlet godt nok, var viktige faktorer for dette. Også Eid og Johansen (2014) forklarer uønskede konsekvenser av handlinger, med mangelfullt teamarbeid.

Salas, Sims og Burke (2005) drøftet flere studier om team og teamarbeid. De la frem fem viktige faktorer for å oppnå robusthet, handlekraft og god måloppnåelse i et team. Disse faktorene var teamlederskap, gjensidig monitorering, støtteadferd, tilpasningsadferd og teamorientert mannskap og - adferd. I tillegg til disse fem faktorene, fant de tre koordineringsmekanismer som måtte fungere. Dette var felles mentale modeller, gjensidig tillitt og bekreftende toveis-kommunikasjon.

*Teamlederskap* innebærer at den operative lederen, gjennom koordinering, felles mentale modeller, motivasjon, og felles innsats og handling, skal legge til rette for felles problemløsning. (Salas, Sims & Burke, 2005). Dette er ikke det samme som å presse beslutninger på teamet, men å medvirke til med-lederskap, som også Olsen og Eid (2015) fremhever. Faglig dyktighet, med gode operative lederegenskaper, er en forutsetning for å lykkes med dette. (Flin, 1996; Salas, Sims & Burke, 2005; Laurence, 2011; Brandebo et al., 2013; Olsen & Eid, 2015; Fagerland, Fossum & Nordnes, 2016). Dette samsvarer med det vi har beskrevet om faglig dyktighet, som avgjørende for godt, operativt lederskap og betydningen av tillit. Dette vil muliggjøre en koordinering av ulike etaters verdikjeder, der aktørene står i en form for avhengighet til hverandre for effektiv oppdragsløsning.

*Gjensidig monitorering* innebærer at team-medlemmene følger med på de ulike funksjonene og handlingene innad i teamet. Målet er å unngå ulykker, uhell og andre feil i forkant av eller like etter at de har skjedd. (Salas, Sims & Burke, 2005). Salas, Sims og Burke (2005) fremhever at gjensidig monitorering ikke er det samme som kontrollering. Ved koordinering

av ulike etaters verdikjeder, kan dette tenkes å være særlig viktig for å opprettholde nødvendig tillit.

*Støtteadferd* beskrives som en viktig faktor for et velfungerende, operativt team. Det innebærer at teammedlemmene støtter hverandre i utførelsen av arbeidsoppgaver, og overtar oppgaver som ikke blir løst i henhold til målet. Teamet gir hverandre tilbakemeldinger og rettleiding for å bedre resultatene. Dette er særlig viktig i stressede situasjoner (Salas, Sims & Burke, 2005). Dette viser en gjensidig avhengighet til hverandre, som Borch og Andreassen (2020) fremhever, i forhold til koordinering av verdikjeder i oppdragsløsning. Også Eid og Johansen (2014) fremhever viktigheten av gjensidig støtte, der støtte gis uten at det er nødvendig å be om det. For at slik støtte skal kunne gis, må en ha gjensidig monitorering i teamet.

Salas, Sims og Burke (2005) skriver at *tilpasningsadferd* har direkte påvirkning på effektiviteten til et team. Det at en kan tilpasse seg situasjonen en står i, samt til hverandre, bidrar til at en kan handle på oppdukkende og uventede hendelser. Det bidrar også til å kunne håndtere ting som ikke går som planlagt i et oppdrag. Dette samsvarer med det vi har fremhevet rundt viktigheten av *hurtig omstillingsevne*, for å beholde initiativet i en kritisk situasjon (Olsen & Espevik, 2009).

*Teamorientert mannskap og adferd* har som mål å forbedre de samlede prestasjonene til et team – både i fellesskap og individuelt (Salas, Sims & Burke, 2005). Dette innebærer at støtte, tilbakemeldinger og innspill til handlinger og løsninger, blir delt i gruppen. Ikke alle innspill blir fulgt, men de bidrar til effektiv oppdragsløsning og mindre feil. Å være teamorientert i en kritisk oppdragsløsning – på tvers av de etater som deltar i operasjonen – vil kunne bidra til å hindre silotenking og oppnå bedre koordinering av etatenes responsverdikjeder.

Koordineringsmekanismene; felles mentale modeller, gjensidig tillitt og closed-loop communication, er beskrevet som forutsetninger for at team-faktorene kan få utløp.

*Felles mentale modeller* beskrives av Salas, Sims og Burke (2005) som en forutsetning for gjensidig støtte. Dette underbygges også av Eid og Johansen (2014). Felles mentale modeller, innebærer at en har lik tanke og forståelse av den situasjonen og det oppdraget en står overfor. Dette vil fordre god kommunikasjon og tilbakemeldinger innad i teamet (Eid & Johansen, 2014). Det bidrar til bedre samhandling og beslutningsgrunnlag. Gjennom felles mentale modeller, vil et team kunne kommunisere bedre og utføre bedre oppdragsløsning. Ved koordinering av et team i politiet, og ikke minst mellom de ulike etatene som opererer

sammen i en PLIVO, vil felles mentale modeller være avgjørende for å oppnå effektivt samvirke. Nødetatenes PLIVO-prosedyre (2019), felles trening på PLIVO-hendelser og innføringen av felles nødnett med felles talegrupper, kan være viktige bidrag til å oppnå felles mentale modeller. Sett de ekstra risikofaktorene som maritim kontekst innebærer, vil felles mentale modeller i så måte få enda større betydning.

*Gjensidig tillitt* er vesentlig for at et team skal kunne stole på hverandre i en krevende og farlig operasjon. Det vil bidra til at teamet tar var på hverandre og bidrar sammen til det beste for fellesskapet. Gjensidig tillitt påvirker ikke bare selve teamarbeidet, men også oppdragsløsningen (Salas, Sims & Burke, 2005). Tidligere har vi beskrevet hvordan tillit er en vesentlig faktor for den operative lederen – i dette tilfellet operasjonsleder og innsatsleder – for at mannskapene skal stole på de vurderinger og ordrer som blir gitt i en kompleks og kritisk operasjon. Dette gjelder både for politiets innsatspersonell, men også for innsatspersonellet i de andre etatene som skal ledes og koordineres av politiet i en kritisk hendelse.

*Bekreftende toveis-kommunikasjon* innebærer at sender og mottaker av budskap bekrefter hverandres meldinger, for å forsikre seg om at det egentlige budskapet er mottatt og forstått (McIntyre & Salas, 1995). I stressende oppdrag kan en lett se for seg at egne perspektiver og bias'er vil påvirke budskapet en hører. Dette gjelder også egne sjargonger og «stammespråk» i hver etat og organisasjon; ord og uttrykk kan ha forskjellig betydning i ulike etater og team. I disse situasjonene er det ekstra viktig å sikre en kommunikasjonsform, som sikrer at meningen i det budskapet en gir, faktisk er det som blir mottatt og forstått. Bekreftende toveis-kommunikasjon beskrives som en forutsetning for å ha felles mentale modeller (Salas, Sims & Burke, 2005). I et velfungerende team, vil denne kommunikasjonen gå automatisk mellom teammedlemmene (Eid & Johansen, 2014).

### **2.4.1 Etablering av team**

For å oppnå at disse mekanismene fungerer i et team, kreves tid og samtrening. Hackman (1998) poengterte at teamarbeid ikke er noe som kommer av seg selv. Det kan være krevende å implementere et velfungerende team, og det krever en kontinuerlig bearbeiding og trening, for å fungere effektivt (West, 1998; Eid & Johansen, 2014). Salas og Cannon-Bowers la i 1993 frem en studie av velfungerende, robuste team. De hevdet følgende: «High performance



team - dream-teams - are made, not born» (referert i Flin, 1996, s 193). Denne påstanden, knyttet til funnene i studiene presentert over, viser at krevende operasjoner krever samtrente og godt innarbeidede team, for å oppnå god oppdragsløsning. Dette samsvarer med PBS 2, del 2, Håndbok for innsatspersonell (2008) sine presiseringer om bruk av samtrent personell i krevende, væpnede operasjoner. Å danne et robust, samtrent team, med stor grad av teamforståelse og -adferd, krever tid og pleiing (Salas & Cannon-Bowers, 1993).

Vi har skissert at ledelse og koordinering i en skarp, operativ kontekst kan være ekstremt krevende. Vi har også belyst at PLIVO er et krevende og risikofylt oppdrag (PLIVO-prosedyren, 2019), og sett at en maritim kontekst vil gjøre oppdraget enda mer krevende (Olsen & Espevik, 2009). Videre har vi belyst at robuste, operative team kan være en suksessfaktor, for å oppnå god og sikker oppdragsløsning.

## **2.5 «Swift Trust» – hurtig etablert tillit i midlertidige team**

Vi har belyst at kompetanse har betydning for tillit til en operativ leder, og at tillit er en viktig faktor for utøvelsen av operativ ledelse og koordinering. Vi har også belyst hvordan *gjensidig tillitt* er vesentlig for at et team skal kunne stole på hverandre, og på de vurderinger og føringer en får fra leder i en krevende og farlig operasjon. Dette vil bidra til at teamet tar vare på hverandre og bidrar sammen til det beste for fellesskapet. Gjensidig tillitt påvirker ikke bare selve teamarbeidet, men også oppdragsløsningen (Salas, Sims & Burke, 2005). Sett i lys av at gjensidig tillit er en faktor som tar tid å implementere i et team, vil vi videre se på et annet aspekt ved tillit, som kan gjøre seg gjeldende i midlertidige team, som når nødetatene opererer sammen i en konkret hendelse.

«Swift Trust» er en form for tillit, i midlertidige organisatoriske strukturer. Det innebærer å oppnå nødvendig grad av tillit, for å kunne operere sammen med høy samvirkeeffekt, uten å inngå i et fast, sammensatt team. Meyerson, Weick og Kramer (1996), sier at «Swift trust» er en unik form for kollektiv persepsjon og relasjon, som gjør det mulig å håndtere oppgaver av sårbarhet, usikkerhet, risiko og forventninger.

«Swift trust» innebærer tillit basert på den rollen en har i et midlertidig sammensatt team, der målet er å løse et felles oppdrag (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Curnin, et al. (2015) beskriver tillit som svært viktig og nyttig ved samvirke. Tillit er normalt noe som må opparbeides over

tid. Det kan imidlertid være mulig å etablere tillit basert på den forventning en har til en rolle eller funksjon (Curnin et al., 2015). Dette innebærer en forventning av tillit basert på den rollen en har, for eksempel som operasjonsleder eller innsatsleder i politiet. Denne tilliten må imidlertid verifiseres, og kan bli justert underveis i en operasjon, hvis en ikke viser seg tilliten verdig (Olsen, 2018).

«Swift trust», eller hurtig tillit, innebærer altså innført tillit, i et hurtig opprettet, midlertidig team, med relativt kort oppdragstid, der en er avhengig av kompetansen til team-medlemmene (Olsen, 2018). Dette vil være høyst aktuelt ved en PLIVO-hendelse, og i særlig grad PLIVO til sjøs. Innsatspersonellet som skal operere sammen for å løse oppdraget, kan være personell fra ulike etater og ulike tjenestesteder i politiet og fra ulike etater, som ikke kjenner hverandre fra før. Like fullt skal disse operere sammen. For at dette skal fungere, vil tillit være en betydningsfull faktor, ifølge Olsen (2018).

Olsen (2018) skriver at hurtig tillit kan bidra til effektiv samhandling mellom aktører som ikke kjenner hverandre, men som opererer sammen i kritiske hendelser. Olsen (2018) presiserer at det ikke er en entydig definisjon av begrepet, men at det likevel er bred oppfatning om at tillitsbegrepet skiller seg fra vanlig erfaringsbasert tillit, som Salas, Sims og Burke (2005) skriver om. I henhold til Meyerson, Weick og Kramer (1996) innebærer hurtig tillit, at en går inn i et samvirke med tillit, før selve samhandlingen skjer. Tilliten er basert på forventninger knyttet til for eksempel funksjon, tittel eller stilling, og fordrer en hurtig etableringsfase i et midlertidig samarbeid. Olsen (2018) skriver at denne formen for tillit, kan være knyttet til kunnskap, erfaringer og forventninger til dem en skal samhandle med. Han belyser videre at manglende grad av hurtig tillit i en kritisk hendelse, kan hindre effektiv informasjonsdeling, risikovillighet, ressursdeling og involvering. Dette vil kunne påvirke kravet om hurtig omstillingsevne i en PLIVO-hendelse til sjøs.

Vi har tidligere belyst at godt, operativt lederskap er en viktig tillitsfaktor ved kritiske hendelser. Vi har videre vist at godt, operativt lederskap henger sammen med faglig dyktighet. Olsen (2018) fremhever også betydningen av faglig dyktighet som et kriterium for å oppnå hurtig tillit. Gjennom kriteriene vi har sett på for godt, operativt lederskap, fremgår det også at hurtig omstillingsevne er knyttet til tillit. Hyllengren et al. (2011) refererer til Meyerson et al. (1996), når de hevder at tillit som inntreffer hurtig, synes å være mer motstandsdyktig i grupper, der lederen viser evne til hurtig omstilling og improvisasjon for å løse et oppdrag. En kan med dette forestille seg at faglig dyktighet er viktig, for å etablere

hurtig tillit. Denne tillitten er avgjørende for hurtig omstillingsevne, i håndteringen av en kritisk hendelse.

Vi har også sett at avhengighet og tillitt er faktorer som henger sammen. Dette er faktorer som kan påvirke en operativ leders koordinering av de etatene som er involvert i hendelse, som PLIVO til sjøs.

## **2.6 Verdikjeder i beredskapsorganisasjoner/ -etater**

Ved en PLIVO-hendelse – og i særlig grad om denne skjer i en maritim kontekst – vil utøvelse av operativ ledelse og koordinering være en avgjørende faktor for å håndtere oppdraget. Dette vil innebære ledelse og koordinering av team internt i politiet, samt andre involverte etater. Slik ledelse og koordinering vil forandre et avhengighetsforhold mellom de ulike aktørene. Olsen og Espevik (2009) beskriver at slik avhengighet fordrer høy, gjensidig tillit. Mangel på tillit, vil gi et økt behov for detaljstyring og kontroll (Olsen & Espevik, 2009).

Internt i en beredskapsorganisasjon, som politiet, vil det være mulig å etablere samtrente operative team. I politiets håndbok for innsatspersonell (PBS 2, del 2, 2008) er betydningen av samtrent personell til håndtering av farlige operasjoner, presisert. En kan imidlertid se for seg at muligheten for etablering av samtrente team på tvers av beredskapsorganisasjonene, vil være mindre sannsynlig og mer krevende.

Vi har tidligere belyst at PLIVO-prosedyren (2019), legger til grunn et samvirke mellom alle nødetatene. Senere skal vi også se på andre beredskapsaktører, som vil måtte bidra hvis en PLIVO-hendelse skjer i en maritim kontekst. Dette vil være aktører som Hovedredningssentralen, Forsvarets operative hovedkvarter og de frivillige redningsorganisasjonene.

Hver etat og organisasjon har et sett med rammer, verdier, prosedyrer og regelverk, som regulerer den tjenesten en leverer. Vi kan anta at disse rammebetingelsene ikke uten videre, vil være direkte overførbare mellom de ulike beredskapsaktørene. Hver aktør har sin egen verdikjede, som er førende for hvordan og i hvilken rekkefølge ulike handlinger gjøres (Borch & Andreassen, 2020).

En verdikjede skisserer et bredt felt med verdier som skal sikres, og defineres slik av Borch og Andreassen (2020): «En verdikjede er et sammenhengende sett av aktiviteter som til sammen skaper eller ivaretar en ønsket verdi» (Borch & Andreassen, 2020, s.91). I vanlig virke vil hver organisasjon leve etter sin egen responsverdikjede. Verdikjeden vil være styrt av regler, prosedyrer og handlingsplaner som til enhver tid er gjeldende i den etaten eller organisasjonen den gjelder for. Verdikjeden vil variere i innhold og form, alt etter hvilken etat eller organisasjon den gjelder for og hvilke oppgaver den enkelte etat har ved en kritisk hendelse. Dette kan eksemplifiseres gjennom å se på likheter og ulikheter i responsverdikjeden til de tre nødetatene:

SENTRALE AKTIVITETER I POLITIETS VERDIKJEDE	SENTRALE AKTIVITETER I AMBULANSETJENESTENS VERDIKJEDE	SENTRALE AKTIVITETER I BRANN- OG REDN. ETATENS VERDIKJEDE
1. Meldingsmottak, registrering, alarmering	1. Meldingsmottak, registrering, alarmering	1. Meldingsmottak, registrering, alarmering
2. Trippelvarsling andre nødetater	2. Rådgivning førstehjelp på stedet	2. Mobilisering av nødvendige ressurser
3. Operasjonell koordinering – informasjonsdeling	3. Mobilisering av ressurser; ambulanse, lege, sykehus	3. Utrykning
4. Utrykning	4. Utrykning	4. Vurdering av skade – innsetting av ressurser
5. Situasjonsforståelse og kommunikasjon	5. Triage og vurdering av ressurser	5. Koordinering av brannressurser
6. Innsatsledelse med koordinering av alle etater	6. Koordinering av helseressurser på stedet og AMK	6. Koordinering opp mot innsatsleder
7. Informasjonsinnhenting, dokumentasjon og formidling internt og eksternt	7. Koordinering opp mot innsatsleder	7. Innsats på skadested: brannslukking, oppsamling farlige stoffer, redning, mm.
8. Koordinering opp mot operasjonssentral	8. Pasientbehandling på skadested	8. Avslutning skadested og tilbakeføring av utrykningsenheter
9. Vurdere og bestille ytterligere ressurser/ bistand	9. Inngående pasienttransport til lege/ sykehus	9. Debrief og rapportering
10. Sørge for lov og orden på/ rundt skadested	10. Mottak og viderebehandling av pasienter	10. Oppfølging egen virksomhet og innspill til andre etater
11. Etterforskning på stedet	11. Debrief og rapportering	
12. Sørge for orden og tilbakeføring av ressurser	12. Oppfølging egen virksomhet og innspill til andre etater	
13. Kontakt pårørende		
14. Debrief og rapportering		
15. Videre etterforskning/ påtalevurdering		
16. Oppfølging egen virksomhet og innspill til andre etater		

Ettersom nødetatene har sitt eget virke, med egne verdikjeder som styrer respons, taushetsplikt, «stammespråk» og rutiner, kan en se for seg at disse kan være en begrensende faktor i etablering av samtrente, operative team mellom nødetatene.

PLIVO-prosedyren (2019) er et viktig bidrag, i forhold til at nødetatene skal forhold seg til samme prosedyre for håndtering av en slik hendelse. Vi kan imidlertid ikke se, at den forutsetter eller gir rammevilkår for at etatene opererer som et samtrent team etter suksesskriteriene skissert av Salas, Sims og Burke (2005). I så måte vil forventningen av kompetanse til for eksempel en innsatsleder helse, gi grunnlag for etablering av hurtig tillit, som igjen kan være en viktig faktor for å koordinere de ulike responsverdikjedene.

### **2.6.1 Koordinering av verdikjedene**

Vi har vist at evnen til samhandling mellom alle involverte i en operasjon, vil gi seg utslag i en samlet operativ kapasitet (Olsen & Espevik, 2009). Denne samhandlingen må koordineres. Eid og Johansen (2014) fremhever betydningen av koordinering, for at team skal fungere effektivt. De sier at det vil være behov for felles forståelse av teamets oppgaver og rollefunksjon, samt hvilke muligheter og begrensninger som ligger i teamet.

Koordineringen av verdikjedene for å oppnå god samvirkeeffekt, handler i stor grad om graden av *avhengighet* (Borch & Andreassen, 2020). Eid og Johansen (2014) sier at et effektivt team er avhengig av hverandre, og har kjennskap til hverandres oppgaver og roller. Borch og Andreassen (2020) beskriver tre typer avhengighet; delt, sekvensiell og gjensidig avhengighet.

*Delt avhengighet* innebærer at verdikjedene er knyttet sammen opp mot et endelig mål (Borch & Andreassen, 2020). Det betyr at de ulike etatene jobber på egenhånd mot et felles sluttmaal. Eksempler på dette kan være håndteringen av en brann, der brannvesenet slukker brannen, ambulansen tar seg av de skadde og politiet sikrer skadested og iverksetter etterforskingsskritt. Det er et felles sluttmaal for oppdragsløsningen, men nødetatene gjør *sin* rolle underveis.

*Sekvensiell avhengighet* innebærer at en verdikjede overtar for den andre for å nå et mål. Her vil koordineringsbehovet være større, for å sørge for en effektiv overgang fra en verdikjede til den neste (Borch & Andreassen, 2020). En PLIVO-hendelse kan være et eksempel på en

sekvensiell avhengighet i verdikjedene. Politiet starter med å lokalisere og nøytralisere en gjerningsperson, før brannmannskap og ambulansarbeidere kan rykke inn og starte evakuering av skadde. Ved oppstått brann ved en PLIVO-hendelse, vil også politiet først sikre stedet, før brannmannskaper kan starte slukkingsarbeidet.

*Gjensidig avhengighet* innebærer et kontinuerlig behov for koordinering og tilpasning mellom verdikjedene. I disse tilfellene kan det være behov for felles brief, kontinuerlig utveksling av informasjon for å sikre felles situasjonsforståelse, samarbeid om arbeidsoppgaver på tvers av etats-tilhørighet og bruk av felles materiell (Borch & Andreassen, 2020). Et eksempel på dette er håndtering av dødsbrannen i Fana bydel i Bergen januar 2019, der 4 personer mistet livet (Svellingen, 2020, s.18). Politi-, brann- og ambulansarbeidere utførte livreddende førstehjelp sammen på personene som ble evakuert ut av det brennende huset. Brannmannskap kjørte ambulanser til sykehus og elektro-mannskap utførte brannmannskaps arbeid med vanntilførsel. De ulike aktørene bisto hverandre i hverandres arbeidsoppgaver. Aktørene var helt avhengig av hverandre for å løse de ulike deloppgavene som oppsto underveis, for å nå et felles mål: å redde liv.

Dette kan også være et scenario ved en PLIVO-hendelse; for eksempel kan det tenkes at politiets mannskaper må etablere en sikker plattform med skjold, for at brannmannskap skal kunne gjøre slukkingsarbeid. Det kan også tenkes at brannmannskap kler opp politiets innsatspersonell i røykdykker-utstyr, for å kunne gå inn i et røykfyllt rom.

## **2.7 Oppsummering av teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet har vi sett på krisebegrepet, og belyst at en PLIVO-hendelse vil være en krise med dyptgripende virkninger. Vi har sett at PLIVO-hendelser i en maritim kontekst, vil utgjøre ekstra risiko for personellet som skal håndtere situasjonen. Den maritime konteksten vil stille krav til dem som skal operere som innsatspersonell og operative ledere, i form av kompetanse, risikovurdering, tillit, hurtig omstillingsevne og koordinering av egne og andre etaters verdikjeder.

PLIVO til sjøs vil være en ekstrem operativ hendelse, som vil kreve «In extremis lederskap» (Olsen & Espevik, 2009). Dette stiller krav om god, operativ lederadferd og samtrente, operative team for å løse krisen. Slike team kan være mulig å etablere i egen etat. Gjennom

dette vil en kunne opparbeide gjensidig tillit, som gir fundament for handlingsplikt, risikovillighet og lydighet. Vi har sett at etablering av operative, samtrente team på tvers av etater, vil være mer krevende å få til. Dette fraviker imidlertid ikke behovet for tillit for effektiv samhandling. Vi har imidlertid sett at hurtig tillit, eller «Swift trust», kan være en robust form for tillit i midlertidige team, som kommer sammen for å løse enkelt-oppgaver som PLIVO.

Gjennom teoriene om godt, operativt lederskap, operative team, koordinering av verdikjeder og behovet for kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne, har vi sett at samarbeid er viktig for god samvirkeeffekt. I denne forbindelse har vi belyst viktigheten av samtrente team i kritiske hendelser, og behovet for god samhandling mellom de ulike etatene i hurtigopprettede team. Vi har sett at operativ lederkompetanse, hurtig omstillingsevne og tillit er viktige faktorer for å kunne løse en kritisk hendelse. Vi har også sett at koordinering av de ulike etatenes verdikjeder, er viktig for god samvirkeeffekt, og at avhengighet og tillit er faktorer som er avgjørende for denne koordineringen. Gjennom koordinering, skal den operative lederen utnytte den samlede kapasiteten til innsatspersonellet, for felles oppdragsløsning.

I data-kapitlet vil vi belyse dette med bakgrunn i de formelle regler og prosedyrer som gjelder for krisehåndtering i Norge.

### **3.0 METODE**

#### **3.1 Generelt**

I metodekapitlet ønsker vi å si noe om valg av metode og hvilken forskningsstrategi vi har valgt for å komme frem til designet i oppgaven. Videre i kapitlet blir det redegjort for datainnsamlingen i den kvalitative undersøkelsen, gjennom både observasjoner av imaginære «table-top» øvelser og intervjuer tilknyttet dette. Til slutt har vi gjort noen refleksjoner omkring oppgavens validitet og reliabilitet, samt at vi har drøftet noen etiske problemstillinger forbundet med forskningsarbeidet.

### 3.2 Forskningsstrategi og design

Datainnsamling i forskning kan i all hovedsak foregå på to måter; gjennom kvantitativ eller kvalitativ metode. Ifølge Johannessen et al. (2011) er kvantitativ metode opptatt av å telle fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse. Kvalitativ metode, på sin side, handler ikke om å telle opp mønstre, men heller å se etter spesielle mønstre. Den sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn og egenskaper ved det fenomenet som skal studeres.

Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres. Noe av kritikken mot kvantitativ forskning, har vært at den kan ha en for objektiv tilnærming ved å beskrive fenomener med dette perspektivet som ideal, og på den måten har ignorert subjektive perspektiver.

«Kvalitativ metode vil egne seg godt i de tilfellene det finnes lite forskning på området, varierende empiriske funn og der det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet» (Thagaard, 2009). Kvalitative forskningsmetoder har også begrensninger og har på sin side blitt kritisert for at den kan bli for subjektiv. Dette da den som tolker et fenomen, gjerne kan sies å sitte med sannheten. Resultatet av dette kan bli for mange meninger og sannheter, som igjen har ført til en form for relativismekritikk mot metoden.

«Det er langt fra noe enighet blant forskere hva som er beste kvalitative forskningsdesignen. Kvalitativ metode er kjennetegnet av nettopp fraværet av en analytisk hovedretning. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter». (Johannessen et al. 2011, s.86).

Vår oppgave har følgende problemstilling; ***Hvordan vil maritim kontekst og gjeldende prosedyrer, påvirke operativ ledelse og koordinering av en PLIVO-hendelse til sjøs?***

Med bakgrunn i denne problemstillingen, var det for oss hensiktsmessig å bruke nettopp kvalitativ metode i forskningen til oppgaven. Fenomenet «PLIVO» finnes det, som vi har vært inne på, lite forskning rundt, og når dette blir satt i en maritim kontekst, med de implikasjoner det får for et slikt scenario, er det lite data å basere studiet på. Med bakgrunn i dette, mener vi at nettopp kvalitativ forskning kan bidra til å avdekke kunnskap og data på en induktiv og dypere måte, enn om forskningen hadde foregått gjennom en kvantitativ tilnærming.



Nettopp med begrunnelsen i hvor lite vår problemstilling er kartlagt og dokumentert, så var det naturlig at vår tilnærming var å se på dette med et eksplorativt perspektiv. Metodisk lot vi oss inspirere av momenter fra «Grounded theory», som ifølge Johannessen et al. (2011) er utviklet av Glaser og Strauss (1967). Det er en metode som fremholder at en skal gå inn i forskningsarbeidet med et åpent sinn. *Grounded Theory* legger vekt på at en ikke skal la seg påvirke for mye av tidligere tilegnet teori, da dette fort kan bli styrende for hva forskeren ser etter. Tanken er derimot å utvikle nye teoretiske ideer som har utgangspunkt i datamaterialet gjennom induktiv tilnærming.

Deduktiv tilnærming derimot, er å teste etablerte teorier. *Grounded theory* avviser ikke bruk av teori, men betrakter teori på linje med andre typer data. Teori kan derfor trekkes inn på senere stadier i forskningsprosessen, for eksempel ved analyse og fortolkning (Johannessen et al. 2011). I dette studiet, oppdaget vi underveis at fundamentet og den metodiske tilnærmingen i *Grounded theory* ble noe vel teoretisk, og at det var vanskelig å utvikle sanne teorier av materialet. Likevel så vi at måten å tenke på passet vår oppgave, da problemstillingen fremstod som et underdokumentert forskningsområde med lite tilknyttede empirisk data.

I *Grounded theory* er det videre et poeng at problemstillingene som en ønsker å fokusere på, ikke må ikke være konkrete og lukket. Teorien passer best til problemstillinger som er åpne og utforskende. Ved å se på dette med eksplorative øyne, vil en derfor i stor grad ha muligheten til å tilegne seg et bredt og dypt spekter av informasjon. Et viktig element er at datainnsamling og analyse foregår parallelt. En må analysere innkommet data underveis, for å etter hvert å kunne danne oss et bilde av hva som er sentralt i dataene og derigjennom fokusere på undersøkelsen. På en induktiv måte starter en derfor svært åpent, for så å snevre inn fokuset etter hvert.

Denne delen av datainnsamlingen ble gjennomført som imaginære «table-top» øvelser for respondentene. Kombinert med dette ønsket vi å gjennomføre dybdeintervjuer som i all hovedsak ville foregå etter at øvelsene var avsluttet. På denne måten kunne en sette respondentene i realistiske settinger. Ved å ha en aktiv observasjon i disse øvelsene, mente vi at vi kunne hente ut nyttig data fra dette samspillet, som igjen kunne føre til gode funn.

For å sammenstille vårt ønske om en eksplorativ tilnærming inspirert av *Grounded theory*, kombinert med forskning gjennom observasjoner og intervjuer, oppdaget vi at vi kunne koble dette sammen gjennom *Sensitizing Concepts*, (SC) (Blumer, 1954). Uttrykket betyr direkte

oversatt; *empiriske begreper* (Blumer, 1954, 1969; van den Hoonaard, 1997), og bygger ifølge Madsbu (2011) på prinsippet om at vi som forskere, skal ta utgangspunkt i informanters egne fortolkninger om sin verden, gjerne med hans eller hennes egne ord og begreper. Dette skal benyttes som retningsanvisere for den videre analysen og fortolkningen (Blumer, 1954; van den Hoonaard, 1997; Bowen, 2006).

Dette gav oss muligheten til å peke ut hvilken retning en skulle se i analysen (Blumer, 1954), fordi SC regnes som empiriske begreper som er hentet fra informantens fortolkning av sin egen virkelighet. Dette utgjør, ifølge Madsbu (2011), startstedet for datainnsamlingen, og er bindeleddet mellom empiri (data) og analysen (teori).

Ved å prioritere datainnsamlingen mellom ulike metodiske tilnærminger, kunne vi triangulere dataene gjennom ulike metodiske tilnærminger. Hvordan disse er kombinert og koblet sammen med design, kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

### **3.3 Observasjon**

«For å forstå kompleksiteten i mange situasjoner, må en observere fenomenet direkte». (Johannsen et al. 2011, s. 121). Johannsen et al. er her tett på kjernen på hvordan en kan hente ut viktig data gjennom observasjon. Det gjøres som regel gjennom detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, adferd, eller handlinger. I tillegg observerer en mellommenneskelig samhandling og organisatoriske prosesser. Det var derfor naturlig å velge observasjon som en av metodene for å skaffe data til nettopp denne studien, slik at vi kunne fange opp disse prosessene mens respondentene løste «table-top»-øvelsene vi presenterte for dem. Johannesen et al. (2011) fremhevet også at observasjon kunne brukes som en supplerende metode for å få svar på problemstillingene, eller for å kunne se dem fra en annen synsvinkel. Dette var også en viktig faktor for at vi valgte å kombinere dette inn i øvelsene som et supplement til intervjuene.

Våre observasjoner var av det som omtales strukturerte observasjoner, da vi tok utgangspunkt i intervjuguiden som hadde forhåndsdefinerte kategorier og spørsmål tilknyttet øvelsene vi til enhver tid presenterte. På den måten kunne vi også følge respondentenes gjennomføring og plassere dataene som kom på et hensiktsmessig sted.

Observasjon egner seg best som metode når problemstillingen er knyttet til et avgrenset og overkommelig område. (Johannesen et al. 2011) Dette var også en faktor i vår tilnærming fordi vi ønsket at respondentene skulle ha konkrete caser i bestemte kontekster å forholde seg til. Dette knytter seg også til tanken om at det er naturlig å skille mellom observasjoner som er gjort i naturlige settinger, og observasjoner som forekommer i en arrangert setting nettopp for å studere fenomenet.

Vi som politi har gjerne en idé om hvordan et scenario basert på vår problemstilling ville ha utspilt seg, sett fra politiets side. Dette er basert på den operative erfaringen vi som tjenestepersoner har opparbeidet oss gjennom mange år i den spisse enden av lokal beredskap. Det var likevel viktig at vi klarte å undertrykke disse stereotypiene av handlinger og beslutninger, før gjennomføring av øvelser og intervjuer startet. På den måten kunne en møte informantene og deres kunnskap med et mest mulig åpent sinn.

Vi ønsket å avslutte observasjonen på et tidspunkt hvor det ikke fremkom noen ny informasjon. I og med at analysen og datainnsamlingen gikk parallelt, kunne vi lett identifisere når observasjonene ikke gav oss mer data og funnene gjentok seg i forhold til de vi hadde fra før.

I tillegg til de observasjonene som ble gjennomført i forbindelse med intervjuene og tilhørende øvelser, så ble også observasjon brukt aktivt ved flere tilfeller hvor det er hentet inn data til studien. Både ved «Øvelse Nord» i 2019, hvor en hendelse i maritim kontekst var tema, operativt lederkurs i Bergen 2019 og 2020, samt Stabsøvelsen i 2020 ved Nord Universitet, brukte vi denne metodiske tilnærmingen.

### **3.4 «Table-top» øvelser**

Problemstillingen som vi har valgt i oppgaven, ledet til spørsmål som handlet om kapasiteter på svært mange områder og nivåer. Gjennom en eksplorativ metodikk som den vi ønsket å bruke, var det interessant å se på om informantene som etter hvert gjennomførte «table-top» øvelsene, var i stand til å bringe omfattende og informativ data til studiet, noe som kunne bidra til at vi kunne komme nærmere slutninger på problemstillingene våre. En viktig synergi av dette var også eventuell ny informasjon som vi ikke hadde tenkt på og som vi «snublet over» underveis. Dette kunne således være med på å avdekke temaer eller problemstillinger

som gav en ny dimensjon til studiet. Ifølge Yin (2007) er dette en av fordelene denne type metodikk kan gi underveis.

Øvelsene hadde videre et komparativt tilsnitt, da vi ønsket å innhente data fra respondenter som har forskjellige kontekstuelle utgangspunkt i sin hverdag. Sammenligningen, som i dette tilfellet er basert på geografisk plassering kombinert med muligheten for ressursuttak, mente vi kunne gi et bredere fundament for å skaffe relevant data til problemstillingen. På denne måten kunne vi hente fram informasjon om spekteret i politiet som beredskapsorganisasjon. Noen av faktorene og prinsippene som lå til grunn som forutsetning i øvelsene, var av generell karakter for alle. Andre faktorer skilte seg derimot ut for de ulike respondentene. Lovhjemler, retningslinjer, prosedyrer og føringer var eksempler på generelle rammer, som vil være likt for alle de som var med i studien, mens stedplassering, avstand, vær, etc. er faktorer som vil skille respondenter fra hverandre.

Summen av informasjonsinnhentingen i en slik komparativ studie, som vi har lagt opp til, var å kunne gi noen beskrivende tendenser om eksisterende status sett opp mot problemstillingen. Et konkret eksempel på dette, var at vi gjerne ønsket å finne ut om hvordan norsk politi sammen med andre relevante aktører, kan organisere seg, for kunne håndtere en PLIVO-handling til sjøs i hele landet på en adekvat måte.

Vi valgte å gjennomføre «table-top» øvelsene med flere analyseenheter, gjennom å presentere to nesten like situasjoner om bord på fartøy hvor det utøves vold aktivt. Øvelsene ble innledningsvis gjennomført ved at respondentene skulle gjennomføre én case hver i et makkerpar. Øvelsene ble presentert gjennom et scenario som ble spilt gjennom en «PowerPoint» presentasjon. Respondentene var på forhånd utvalgte tjenestefunksjoner i de aktuelle politidistriktene og politidirektoratet, som vi ønsket dataene hentet fra. Politidirektoratet var også nøye utvalgt i den hensikt å gi den komparative studien en ekstra dimensjon hvor politidistriktenes overordnede myndighet kunne bidra med sine innspill i et slikt tenkt scenario.

Øvelsene som ble presentert inneholdt primært én forskjell; I det ene tilfellet benyttet gjerningspersonen kniv, mens i det andre tilfellet skytevåpen. Øvelsene ble spilt for lederfunksjonene; innsatsleder og operasjonsleder. Disse skulle jobbe i makkerpar i hele gjennomføringen. Med 4 slike par, ville det gi studien 8 informanter å observere.

Etter å ha kjørt øvelsen første gang for et makkerpar med innsatsleder og operasjonsleder under datainnsamlingen i Bergen, oppdaget vi at selve øvelsen i veldig stor grad ble videreført

inn i de individuelle intervjuene, som ble tiltenkt foretatt isolert i etterkant. Dette medførte igjen at respondentene svarte dobbelt opp og gjentok seg selv i forhold til handlingsmønster og prioriteringer.

Av denne grunn endret vi fremgangsmåte underveis, og gjennomførte øvelsene i forkant av hvert intervju for respondentene individuelt. Dette fungerte bedre og gav en bedre struktur i datainnsamlingen. En mulig svakhet ved dette, som vi var bevisst på, var at samspillet mellom respondentene i en øvelse spilt av et makkerpar, kunne frembringe forslag og løsninger som en individuelt ikke klarte å gjenkalle. På en annen side så vi for oss at disse ideene ville bli lagt på bordet likevel, og at den totale løsningen på datainnsamlingen ble bedre for oss og respondentene.

Ved å likevel bruke de aktuelle øvelsene og observasjoner som rammer, ble de åpne intervju spørsmålene vi brukte inn mot respondentene, satt i en tilnærmet reell kontekst som medførte tids- og beslutningspress. På den måten kunne vi innhente data om informantenes kunnskap, politiorganisasjonens lokale og sentrale prosedyrer, samt hvilke ressurser en til daglig rårde over. Dette endret seg ikke, selv om en endret til mer individuelle «table-top» øvelser underveis i datainnsamlingen.

Som nevnt, var table-top øvelsene organisert slik at informantene ble satt til å løse to bestemte problemstillinger, hvor det ble utøvd *pågående livstruende vold (PLIVO)* på et passasjerskip som lå i farvannet utenfor deres egen kyst. I øvelsene satt respondentene ved et bord og fikk presentert casene sekvensielt. For halvparten av respondentene ble det presentert et scenario hvor en gjerningsmann om bord i skipet hadde begynt å skade andre gjester med kniv. Informantene måtte derfra gjøre alle de grep og handlinger de ville ha gjort i en reell sammenheng, dersom hendelsen hadde vært reell. For den andre halvparten handlet scenarioet om en person med skytevåpen, som begynte å skyte mot crew og passasjerer på et skip utenfor kysten i eget politidistrikt. Planen var i så måte å innhente data fra makkerpar som løser både øvelsene med knivproblematikk, samt øvelsene med våpen, fra begge politidistriktene vi hadde valgt.

Tanken var også å kjøre øvelsene for Politidirektoratet og deres Situasjonssenter (PSS), med PLIVO-hendelser som foregikk utenfor henholdsvis Vestlandet og Finnmark. At PSS skulle få et likt scenario med fjernhet og realisme i distanse, var viktig. Avstanden mellom dem selv og Nasjonale Beredskapsressurser på det sentrale Østlandet, ut mot situasjonsområdet,

representerer utfordringer som var viktige å belyse i studien opp mot hurtig respons blant annet.

Det viste seg at en slik måte å kjøre øvelsene på, ikke ville fungere i PSS fordi de ikke kunne stille tilgjengelige respondenter til en slik gjennomføring. Løsning ble derfor at tematikken ble diskutert med en av vaksjefene på PSS gjennom en samtale som hadde deler av intervjuguiden som retningsgiver. Dataene som kom fra dette intervjuet er presentert grundigere under funn, men baserer seg på et intervju som i større grad var tilpasset PSS som et forvaltningsorgan og støttekoordinator, enn som et ledende organ i en utøvende beredskapsstat.

Underveis i datainnsamlingen, kom det også et tilbud fra Nord universitet om vi kunne bidra med problemstillingen inn mot en stabsøvelse som primært var rigget for masterstudenter i faget; «beredskap og kriseledelse» (MASIK), samt nødetatene og HRS. Øvelsen ble gjennomført på videostreaming og inkluderte stabene til alle tre nødetater, kommune og HRS. Casen som inneholdt skyting om bord på et utenlandskregistrert passasjerskip utenfor kysten av Nordland, ble gjennomført for politiets operasjonsleder og stabssjef, samt innsatslederne i nødetatene og redningsleder i HRS. Etter at casen var gjennomført bemannet masterstudentene krisestaber, som håndterte spill-hendelsen videre. De ble tildelt mentorer fra stabene i de ulike etatene, som de rådførte seg med underveis.

Det ble ikke gjennomført intervjuer i forbindelse med denne øvelsen. Diskusjonene og tankene som ble drøftet gjennom øvelsen, frembragte likevel mye og god data som ble nedtegnet og brukt i det videre analysearbeidet for oppgaven.

Vest politidistrikt gjennomførte Operativt lederkurs våren 2019 og høsten 2020. Kursene ble ledet av en av forfatterne til denne oppgaven og der ble det gjennomført tilsvarende table-top-øvelser. Disse ble gjennomført for flere ledere for nødetatene i fellesskap. Det ble heller ikke her gjennomført dybdeintervjuer etter disse øvelsene, men erfaringene som fremkom var med på å komplettere annen informasjon som er analysert og som fremkommer i datakapittelet. Disse øvelsene brukte vi også som forundersøkelser til studiet og intervjuguide.

Disse erfaringene var også med som grunnlag for å endre oppsettet til individuell oppgaveløsning underveis. Vi satt på informasjon fra flere sesjoner med caseløsninger i fellesskap, noe som dekket behovet i forhold til denne type samspill i team.

Datainnsamling i slike øvelser kan være utfordrende i seg selv. For å ha muligheten til å fange opp alle handlinger, informasjon og beslutninger som foregår under en slik øvelse, hadde vi besluttet å ta opp alt på lydopptak, slik at vi som intervjuere og aktive observatører i øvelsene kunne konsentrere oss om å fange opp alt av språk, kroppsspråk og beslutninger underveis. Kun ved å følge godt med mens dette pågikk, kunne man fange opp eventualiteter som strakk seg utover intervjuguidens retningslinjer, og som en gjerne ville ha utdypet mer. Dataene vi noterte underveis, samt alt som ble lagret på lydopptakene, ble transkribert ned til tekstform. Vi fordelte rollene slik at en av oss ledet øvelsene og intervjuene som er innbakt i disse, mens den andre noterte fortløpende. Begge kunne likevel komme med oppfølgingsspørsmål underveis.

### **3.5 Kvalitativt intervju**

Ifølge Johannessen et al. (2011) er intervjuer den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informanter vil nok føle seg komfortable i et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient.

De kvalitative intervjuene vi ønsket å gjennomføre, var basert på åpne spørsmål fra en intervjuguide som vi formet ut ifra ønsket informasjon. Vi ville at alle temaer som var omhandlet i guiden, skulle være med på å dekke opp alle sidene av problemstillingen. Dette for at datagrunnlaget skulle bli så fullstendig som mulig. Av den grunn måtte det være en stor grad av tilpasning underveis i studien. Vi måtte stadig gå gjennom intervjuguide og intervjuer som var gjort, for å se om det skulle gjøres endringer basert på informasjonen som var kommet inn. Vi ønsket innledningsvis å foreta intervjuer med spørsmål underveis i casene, for på den måten innhente informasjonen «live» mens informantene gjennomførte de valg og beslutninger de ville ha gjort i en reell setting. Dette ble derfor gjort både i casene hvor flere respondenter deltok sammen, som øvelsen ved Nord universitet, operativt lederkurs i Vest og første casegjennomføring i Bergen. Det ble gjennomført i noe grad også etter at vi gikk over til individuelle caseløsninger.

Å stille åpne spørsmål medvirker til at informanten må begrunne hva som danner grunnlag for beslutninger og valg de tar underveis i casene. Vi håpet at dette skulle gi dybde og vise intensjoner, bak handlingene som ville være viktig i datainnsamlingen. På den måten var det

en forventning om å samle informasjon om det som i utgangspunktet kunne være forventet kunnskap og prosedyrer, i en slik hendelse. Samtidig var det en forventning om å finne den skjulte kunnskapen og tematikken, som blant andre Yin (2007) mener en kan snuble over underveis.

Ønsket om å sette informantene i denne konteksten, med rammer som tilkjenner et realistisk bilde av hvor politiet står, og hvordan dette kunne gi informasjon og data opp mot vår problemstilling, har i avgjørende grad vært med på å bestemme vårt forskningsdesign. Kvalitative intervjuer som blir gjennomført både underveis og etter at informantene hadde vært gjennom øvelsene, ville kunne være med på å gi en et bredere spenn i datainnsamlingen.

Gjennomføringen av intervjuene foregikk først, ved at informantene ble stilt spørsmål som intervjuguiden hatt lagt opp til mens scenarioene pågikk. Intervjuguiden hadde i utgangspunktet 9 åpne spørsmål med underpunkter, som ble stilt underveis mens casen pågikk. Vi som intervjuere ønsket i minst mulig grad å påvirke den åpne forklaringen informantene gav. Dette for å ikke føre informantene i noen bestemt retning. Håpet var at de selv skulle føre oss inn i ukjent kunnskapsterreng. «Registreringer av svar på forskerens spørsmål utgjør dataene i kvalitative intervjuer». (Johannessen et al. 2011, s. 144). Johannessen et al. er likevel tydelige på at intervjuer ofte er mer en dialog, enn rene spørsmål og svareanser. (Johannessen et al. 2011).

Spørsmålsguiden ble kontinuerlig vurdert og justert for å fange opp om nye eventualiteter og nyanser. Dette var også grunnlaget for at guiden ble tillagt 2 utfyllende spørsmål. I etterkant av intervjuene ble det også stilt et tilleggsspørsmål til en respondent fra hvert distrikt om samarbeidet politiet hadde med Hovedredningssentralene og hvordan dette fungerte. Spørsmålet åpenbarte seg underveis i datainnsamlingens slutfase.

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet, som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Tjora (2017) sier også at dersom man ikke gjennomfører intervjuene ansikt til ansikt, så mister man mulighetene til å fange opp kroppsspråket og samtaleaspektet, som er viktig for at gode intervjuer ikke skal svekkes. Den gode samtalen mellom intervjuer og informant, blir derfor vesentlig. Fysisk og mental tilstedeværelse fra begge parter er av vital betydning, for at intervjueskvensen skal ta ut hele sitt potensiale.

Vi valgte å benytte det som er definert som semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Denne intervjuformen, befinner seg mellom ytterpunktene *strukturerte* og *åpne*



intervjuer og er gjerne kalt intervjuer basert på intervjuguide. Intervjuguiden er en liste over temaer og generelle spørsmål, som skal følges gjennom intervjuet (Johannessen et al. 2011). Vi ønsket, ved hjelp av denne intervjuguiden, primært å konsentrere informasjonshentingene rundt spørsmålene vi hadde definert der. Det var likevel viktig at informantene fikk assosiere fritt på de åpne spørsmålene. Vi ønsket også å ha muligheten til komme med oppfølgingsspørsmål vedrørende hvert tema, med sentrale underpunkter og tema som informanten ikke hadde berørt eller belyst godt nok. Spørsmålene lignet i hovedsak på spørsmålene som er presentert i den nevnte forundersøkelsen. Disse ligger som vedlegg.

Intervjuguiden hadde en bestemt rekkefølge på temaene, basert på den informasjonen som kom frem fra forundersøkelsen. Vi forbeholdt oss retten til å kunne endre denne, dersom informantene brakte nye tema på banen eller kom med utdypende informasjon som ikke var behandlet før. Ifølge Johannessen et al. (2011), kan delvis strukturerte intervjuer gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Siden vi ikke ønsket å påvirke informantene i noen retning, var vi spesielt oppmerksom på at vi ikke ønsket å lede informantene i retning av våre tanker rundt problemstillingen og spørsmålene knyttet til denne. Tjora sier at å lede informanten, nærmest er implisitt i intervjuets natur. Det er derimot viktig at det handler om å bli med på å oppfordre informantens fortellinger, heller enn å legge ord i munnen på dem (Tjora 2017). Vi måtte derfor være bevisste på om vårt valg av metode, kunne påvirket informantene på en refleksiv måte i forhold til årsak og virkning. Det var viktig å ha med seg hvilken vekselvirkning dette i så fall kunne skape i relasjonen mellom oss og dataen vi hentet inn.

Kvalitative dybdeintervjuer har svakheter. Den kanskje mest fremtredende, handler om at utvalget av respondenter og informanter kan bli for lite. Vi velger likevel å fremheve at nettopp muligheten for å gå dypt ned i kunnskapen og utforske empirien på en helt annen måte, veier opp denne ulempen. Dette fordi en kan endre både respondentutvalget og intervjuguiden underveis, slik at mest mulig data blir lyssatt underveis i prosessen. Kvantitativ metodikk ville i større grad ivarett behovet for en bred respondentgruppe, men det kunne også medført andre ulemper som ikke ivaretar de mulighetene som vi mener kvalitativ metode i større grad gir studiet.

Ifølge Johannessen et al. (2011) er tiden rett etter at intervjuet er gjennomført kritisk, fordi forskeren sitter igjen med mange inntrykk. Derfor ønsket vi å sette av god tid etter intervjuene for å notere ned opplysninger som en ikke har rukket å få ned på papiret underveis, men som

kunne være god og viktig informasjon etter hvert. På det tidspunktet i prosessen, var det for tidlig å utelate informasjon som en ikke trodde var viktig. Videre i tiden rett etter intervjuet sammenliknet vi notater og inntrykkene av intervjuene, for å få en felles forståelse av om vi har fått med oss alt som vi ønsket. Dette ville vi gjøre mens informasjonen var fersk og vi husket godt. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det lurt å gå igjennom intervjuet rett etterpå, for å se om informasjonen er god nok til å svare på problemstillingen.

Dersom det hadde stått igjen ubesvarte aspekter eller momenter, var planen å kontakte informanten på nytt i ettertid for å klarlegge dette. Det var planlagt gjennom telefon eller på epost. I tillegg er dette et godt virkemiddel underveis, for å vurdere om datainnsamlingen er kommet til en metning eller man har behov for mer informasjon. Det ble kontaktet to respondenter i ettertid for å kartlegge et viktig moment som vi ble klar over underveis i prosessen med å kartlegge aktører og ansvarsområder. Dette var spørsmål og kunnskap som dukket opp i lys av andre fokusområder, men som vi ble viktig for å belyse problemstillingen.

Vi transkriberte deretter intervjuene og casene. Vi ønsket å transkribere dem fullt ut og i sin helhet, for på den måten bevare informantenes hverdagsspråk, utdypninger, innspill, pauser og lignende. Ifølge Tjora (2017) er dette viktig, fordi man så tidlig i prosessen ikke kan vite om slik informasjon vil ha betydning i analysen.

### **3.6 Datatriangulering**

Datatriangulering omhandler det å kombinere ulike datakilder under innsamling i studiet. Dette kan gjøres gjerne for å forsøke å bekrefte data, men har tidvis vært kritisert fordi enkelte hevder at data som ikke nødvendigvis hører sammen blir forsøkt tvunget til dette, samt at forskerens (manglende) kompetanse på en eller flere av metodene fører til skjevheter i dataene. Samtidig kan det også være utfordrende å vite hvordan man mikser metodene best mulig samt hvordan en skal tolke motsigende resultater (Johnson, & Onwuegbuzie, 2004). Mindre omstridt er det å bruke triangulering til å belyse et fenomen fra flere vinkler. I så måte så vi på det som en interessant oppgave å prøve nettopp å belyse vår problemstilling gjennom både øvelser og observasjon av disse, samt intervjuer og teoretiske dokumentstudier. På den måten mente vi at gjennom datatriangulering, kunne det være med på å styrke kvaliteten på studien.

### 3.7 Sensitizing Concepts

Vi har, som beskrevet under punktet vedrørende forskningsstrategi og design, valgt å bruke *Sensitizing Concepts* (SC) for å koble sammen vår bruk av table-top øvelser, med ønsket om å ha en induktiv tilnærming med eksplorativt design, og *Grounded theory* som metodisk tilnærming.

Ved en åpen tilnærming til datainnsamlingen, var det behov for å koble sammen denne induktive prosessen med selve gjennomføringen, som er basert på øvelser og intervjuer. Som vi har vært inne på tidligere, antyder *Grounded theory* at teori likestilles med andre typer data. Imidlertid skal en i utgangspunktet ikke ha en teoretisk forankring, før datainnsamlingen starter. I vår studie med et imaginært scenario kan en likevel trekke paralleller til Robert Yins tilnærming til casestudier. Yins tilnærming er at en samler inn så mye data som mulig rundt en case eller en forhåndsdefinert problemstilling. (Yin, 2007)

Yins tilnærming holdt opp mot *Grounded theory* kan man se på som noe kontradiktorisk, men vi hadde et annet metodisk fokus. Vi ville ikke sette disse opp mot hverandre, men heller utnytte deres styrker i måten å kombinere kjent teori og problemstillinger med eksplorativt design.

Gjennom å bruke SC, hadde vi en mulighet til å benytte respondentenes fortolkninger av den verden de lever i, og hvordan de oppfatter den. Et synonymt begrep med SC er begrepet *fortolkningsramme* (Goffman, 1974). Begrepet ligger tett opp til begrepet SC, og setter fortolkningsprosessen inn i en kontekstuell sammenheng, fordi fortolkningsrammen tar utgangspunkt i den situasjonen en person står i. Poenget er at slike fortolkningsrammer danner mentale kart for orientering i en empirisk virkelighet. Fortolkningsrammene befinner seg ifølge Madsbu (2011), i hodene på informantene og innebærer tanker, idéer og forståelse av hvordan en skal ta seg frem i et sosialt terreng. Dette kan uttrykkes gjennom ord, begreper eller teorier. Når det gjøres, kan det betegnes som SC.

I denne sammenhengen er et viktig aspekt, at styrken i SC ikke ligger i hvorvidt de kan formidle en eksakt og generell beskrivelse av virkeligheten eller ikke, men at de må forstås som representasjoner av virkeligheten. (Madsbu, 2011)

Man kan beskrive SC gjennom følgende metafor: «Man må forsere landskapet for å bli kjent med det, og det er informantens egne begreper om landskapet som er vår retningsanviser for å

se hvor vi skal legge traseen gjennom det» (van den Hoonaard, 1997, s. 4). Dette henger sammen med det vi tidligere har vært inne på, at datainnsamling og analyse foregår parallelt og at vi må evaluere denne prosessen kontinuerlig. Johannesen et al. (2011)

### **3.8 Utvalg og rekruttering av informanter**

Ofte er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer å hente informasjon ifra. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer, helt til forskeren ikke lenger får noe ny informasjon. (Seidmann, 1998; Kvale & Brinkmann, 2009).

Med vårt valg av kvalitativ metode og en eksplorativ tilnærming, som bruk av «table-top» øvelser kombinert med dybdeintervjuer til å samle inn data i forskningen, så kunne vi monitorere denne datastrømmen jevnt og nøye. Utgangspunktet for utvalget, var å benytte 8-10 informanter i casestudiet med dybdeintervju. Punktet som Seidmann et al. (2009) er inne på, hvor lite ny informasjon tilføres studiet, kom naturlig da vi fikk gjennomført planlagte øvelser og intervjuer. I tillegg hadde vi forundersøkelse, de operative lederkursene i Bergen, stabsøvelsen i Bodø og samtalen med PSS hos Politidirektoratet. Vi fikk etter hvert ikke mer informasjon, som kunne kaste nytt og alternativt lys over problemstillingene vi forsøkte å undersøke. Vi anså det derfor som tilstrekkelig i forhold til innsamling av data. Utviklingen av intervjuguiden og ny tematikk som kom frem, medførte ikke at antall informanter og spørsmål, endret seg mye underveis. 3 spørsmål ble lagt til i intervjuene, samt at vi fikk muligheten for å gjennomføre «table-top»-øvelsen ved Nord Universitet.

Utvalget ble av en slik størrelsesorden, at vi fikk tid til å behandle den informasjonen disse kom med på en hensiktsmessig og grundig måte. Informantene som er intervjuet er polititjenestepersoner, som har daglig virke som operasjonsleder eller innsatsleder ved Vest Politidistrikt, Finnmark Politidistrikt eller hos Politidirektoratet. Noe informasjon har også tilfalt gjennom samtaler i øvelser med stabssjef, operasjonsleder og innsatsleder i Nordland Politidistrikt, samt andre etater som brann, helse, HRS, Forsvaret og Bodø kommune. Disse har imidlertid ikke blitt intervjuet etter intervjuguiden.

### 3.8.1 Utvalgsstrategi

Da vi satte i gang med forberedelsene til denne studien, var vi nødt til å finne en utvalgsstrategi som kunne gi oss god og innholdsrik data vedrørende problemstillingen vi hadde utviklet. I type oppdrag som denne studien betrakter, så var vår hypotese at resultat av både evne, muligheter og gjennomføring fra lokalt politi, ville være svært usikkert. Vi lurte også på hvilke utfordringer en ville møte, dersom et scenario av denne typen skulle bli en realitet. For å kunne belyse dette på best mulig måte, ønsket vi å sette noen kriterier for utvalg som gjorde at de riktige posisjonene i politiet ble etterspurt informasjon og kunnskap.

Vi ønsket derfor å innhente nyttig data om hvordan to forskjellige politidistrikt, med totalt forskjellig kontekstuell utgangspunkt, ville løse et slikt oppdrag. I så måte ønsket vi å rette søkelyset mot dem som til enhver tid sitter med beslutningsmyndighet og kapabiliteter for å kunne agere på en slik hendelse. Vi ønsket å komme tett på informasjon vedrørende operativ beslutningsmyndighet. Videre hvilken evne en hadde til å reagere adekvat på en spesifikk type trussel, samt hvilken evne de ulike aktørene har til å nøytralisere trussel og normalisere situasjonen i en slik ekstrem kontekst.

For å få tilgang på denne dataen, var det naturlig å se mot ledere på operasjonelt og taktisk nivå i politiet. Vi har med vilje avgrenset oppgaven opp mot stabsfunksjonen, da denne sees på som en støttefunksjon til operasjonsleder. Vi har også avgrenset oppgaven mot strategisk nivå, her politimesternivå, da dette nivået ikke vil være betydelig beslutningsgivende mot operasjonelt nivå i akutfasen. Nedad er det begrenset mot delledere på lavere nivå under innsatsleder, da utvalget hadde blitt for stort og omfattende. Disse vil i tillegg være prisgitt rammefaktorer og beslutninger gitt av ledernivåene i vår målgruppe.

Som nevnt tidligere i kapitlet, var vi nøye på hvorfor vi hentet informanter fra Politidirektoratet, Vest og Finnmark politidistrikter. Politidirektoratet ble valgt fordi vi hadde en idé om at de var øverste utøvende organ i en krisesituasjon, og var med på å definere ressurstilgang gjennom sitt situasjonssenter. Politidistriktene som er utvalgt, Vest og Finnmark, var plukket ut i et komparativt perspektiv, for å hente data fra to distrikter som presumtivt har veldig differensiert ressurstilgang i en slik situasjon.

Vi ønsket ved hjelp av nevnte aktører å avdekke informasjon som hadde direkte relevans spesielt i forhold til operativ ledelse, beredskap og ressursutnyttelse, samt hvilke

kontekstuelle rammefaktorer disse er underlagt. Vi hadde derfor et håp om at denne informasjonen ville fremkomme best, innenfor ledernivået vi valgte å rette fokuset mot.

Vi var åpen for at vi nødvendigvis ikke ville sitte igjen med all den informasjonen vi trengte, og at utvalget i så måte måtte kompletteres. I så måte ville utvalgsstørrelsen forbli ubestemt til undersøkelsen nærmet seg sin avslutning. Underveis så vi at utvalget vi bestemte oss for og kriteriene vi satte, gav oss mye og verdifull data. Stabsøvelsen ved Nord Universitet, samt de endrede planene for datainnsamling hos Politidirektoratet var med på å komplettere dette bildet.

### **3.8.2 Utvelgelse av informanter**

Som vi var inne på i forbindelse med utvalgsstrategien vi har valgt, så var det politiets ledere på operasjonelt og taktisk nivå vi ønsket å bruke som informanter. Disse er strategisk plassert i organisasjonen på et operativt nivå, som medfører at de vil komme til å stå midt i hendelsene med beslutninger og ansvar når en slik situasjon eventuelt oppstår. Derfor ønsket vi spesifikt å rekruttere informanter som innehar funksjon som innsatsledere eller operasjonsledere i distriktene vi hadde valgt ut. I tillegg ønsket vi å rekruttere informanter som har rollen som operasjonsleder ved Politiets felles situasjonssenter i Politidirektoratet (POD). Dette skyldtes at POD skal sitte med den totale ressursoversikten til politiet, i tillegg til å ha oversikt over samarbeidskontrakter med andre instanser og som kan iverksettes i forbindelse med en slik operasjon. Å få inn data fra informanter som jobber på nasjonalt nivå og som bistandsorgan til lokalt politi, ville kunne komplettere datainnsamlingen ytterligere. Rundt nettopp denne funksjonen gjorde vi interessante funn, som endret bildet noe. Dette vil vi komme tilbake til i datakapitlet.

Vi kontaktet først de respektive politidistriktene og politidirektoratet for å presentere prosjektet, og hvorfor vi ønsket å forske på nettopp dette temaet. Distriktene gikk med på å la oss kjøre øvelsene for sine ansatte og intervju informanter som har de spesifikke funksjonene vi hadde valgt. Distriktene og POD bestemte selv hvem disse personene var. Vi ønsket et bredt utvalg av informanter når det gjaldt kjønn, alder og tjenestetid i etaten og stillingen som innsats- og operasjonsleder. Kravet var at de har en av funksjonene nevnt ovenfor og fungerte i disse i sitt daglig virke. Denne måten å gjøre et utvalg på kalles også et strategisk utvalg,

som har som hensikt og rekruttere personer som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2017).

Tabell 3.1 gir en oversikt over informantene.

Informant	Stilling	Tjenestested	Tidspunkt/lengde	Antall sider
XX	Innsatsleder	Vest PD	23.9.20 / 48 min.	5
XX	Operasjonsleder	Vest PD	23.9.20 / 55 min.	6
XX	Innsatsleder	Vest PD	23.9.20 / 43 min.	5
XX	Operasjonsleder	Vest PD	23.9.20 / 54 min.	6
XX	Innsatsleder	Finnmark PD	5.10.20 / 43 min.	5
XX	Operasjonsleder	Finnmark PD	5.10.20 / 45 min.	5
XX	Innsatsleder	Finnmark PD	5.10.20 / 37 min.	5
XX	Operasjonsleder	Finnmark PD	5.10.20 / 41 min.	5
XX	Vaktsjef / PSS*	Politidirektoratet	28.1.20 / 45 min.	2

Tabell 3.1 kommer til å inneholde begrenset informasjon om informantene for å beskytte identitet.

PSS\* = Politiets situasjonssenter i Politidirektoratet

### 3.9 Analyse av data

Ifølge Johannessen et al. (2009) har dataanalysen to hensikter. Det ene er å organisere data etter tema, det vil si at forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon. Det andre er å utvikle fortolkninger og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Som regel ønsker en å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet, som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) bestemmer en hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene på grunnlag av undersøkelsens problemstilling, formål, forskningsdesign og i samsvar med forskningsmaterialets natur.

Før vi satte i gang med å analysere datamaterialet, måtte vi redusere dette. Ifølge Johannessen et al. (2009), er det ingen fasit på hvordan dette gjøres. Vi var forberedt på at analyseringen av transkribert materiale fra både øvelsene og intervjuene, kom til å bli en tidkrevende prosess. Det var mye tekst som skulle reduseres, slik at det etter hvert skulle kunne settes inn i temaer

og mønstre. For å hjelpe oss med denne reduksjonen av data, benyttet vi oss av dataprogrammet Nvivo til å kategorisere informasjonen vi fikk. Dette er også kalt koding. Nvivo støtter kvalitative data og blandede forskningsmetoder. Vi ønsket å benytte programmet for å analysere, organisere og kategorisere informasjonen vi hadde samlet inn, slik at den fremstod håndterbar i funksjon å belyse problemstillingen vår.

Koding i kvalitativ forskning, handler om å klassifisere data ved å sette merkelapper eller betegnelser på utsnitt av den teksten som analyseres (Johannessen et al. 2011). Ifølge Strauss og Corbin, har kode-prosessen tre steg: åpen koding, kodings langs handlingsaksen og selektiv koding. Vi ønsket videre se litt nærmere på hvordan vi tenkte dette i vår oppgave og hvordan dette hang sammen med tankene fra *Grounded theory*.

Vi ønsket i det første steget å sammenlikne data, samt å stille spørsmål til materialet vi fikk inn, for å avklare hva enkelte ting betyr. Dette gjorde vi for at like fenomener skulle kunne få samme navn, og vi kunne sette begrepsmessige merkelapper på informasjonen. Begrepene er de grunnleggende analyseenheter i *Grounded theory* som har inspirert oss.

Vi brukte beskrivende begreper på kodene, samtidig som vi hentet kodene rett fra den transkriberte teksten. Dette er såkalt in vivo-koder og er koder som er utledet fra informantens språk i intervjuene og casene. Dette kalles også en; *bottom-up* tilnærming.

Videre i den åpne kodingen ønsket vi å sammenlikne data med både samme kode for å se om det virkelig har samme innhold, og med ulike koder for virkelig å se om innholdet var forskjellig. På denne måten kunne vi etter hvert nærme oss et nytt mønster og kategori, dersom vi oppdager at mønstret gikk igjen.

I koding langs handlingsaksen ønsket vi å se på forbindelsen mellom kategoriene (*Paradigmmodellen*, Strauss & Corbin, 1990). Der vi i den åpne kodingen delte dataen inn i koder og begreper, ønsket vi på dette stadiet å sette sammen dataen igjen på nye måter for å se etter sammenhengen mellom kategoriene og eventuelle underkategorier. Dette gjorde vi i Nvivo programmet, hvor en setter sammen kodingene til større kategorier og begreper. En fallgrube her kan vanligvis være at man ikke får med meningen og innholdet i kodene videre. Det ble derfor viktig å jobbe frem og tilbake mellom gamle og nye koder, for å forsikre seg om at alt vesentlig innhold ble med i nye koder. Det var viktig å hele tiden være undersøkende rundt sammenhengene en opprettet, ved å sette sammen kategoriene støttet av data.



Det siste analysetrinnet som også er beskrevet i *Grounded theory*, er *selektiv koding*. Målet med den selektive kodingen, er å finne kjernekategoriene vi ønsket å se på. Dette gjøres ut fra den åpne kodingen og koding langs handlingsaksen. Det var viktig her å ha med seg de teoretiske vurderingene vi hadde gjort underveis. Målet var å finne de kategoriene vi hadde laget, som var vid nok til å integrere de andre underkategoriene. Hvis vi ikke hadde klart dette, måtte vi selv gi de sentrale fenomenene nye navn. Dersom vi ikke klarte å samle alt i færre emnekategorier, og flere underkategorier konkurrerer om å være hovedkategorier, så måtte vi ha sett på om vi skulle lede ut flere slutninger. Dette var aktuelt. Når dette var gjort, ble det igjen viktig å kartlegge kjernekategoriernes relasjon til emnekategoriene. Dette ble gjort mot datamaterialet. Her var det viktig at kategoriene var fullt ut beskrevet, med egenskaper og verdier.

Dersom det var mangler i emnekategoriene rundt slutningens sentral temaer, var det aktuelt å samle inn mer data. Vi håpet at resultatet kunne bli å skrive ut nye mulige løsninger, og at vi kunne gjøre rede for kjernekategoriens innhold og dens betydning for fenomenet løsningene omhandlet. Vi merket at koding i alle tre formene ikke var en lineær prosess, men heller at de opererte parallelt i dataanalysen. Vi merket også at vi måtte hoppe frem og tilbake for å kvalitetssikre prosessen.

I oppgavens formål og problemstilling, har vi skissert hvilke hovedkategorier vi ønsket svar på gjennom datainnsamling og -analyse. Vi ønsket å se på politiets mulighet for å komme hurtig ut til, og om bord i et fartøy til sjøs. I den forbindelse ville vi belyse hvordan prosedyrer og regelverk påvirket responsverdikjedene til involverte etater. Dette skulle gi noen svar på hvordan den maritime konteksten påvirker operativ ledelse og koordinering, gjennom behovene for kompetanse, operative team, tillit, omstillingsevne, risiko og handlingsplikt. Dette var i sum de hovedkategoriene som gikk igjen når vi kodet dette sammen gjennom *selektiv koding*, og landet ned på dette som fokusområder videre i studien.

### **3.10 Validitet og reliabilitet**

Vi har til nå i metodekapittelet redegjort for hvordan vi har samlet inn og analysert data. Et sentralt spørsmål som melder seg videre, er hvor godt eller relevant dataen representerer fenomenet. I forskningslitteraturen brukes begrepet *validitet* om dette fokuset. Når en skal se på forskningens gyldighet, finnes der flere fallgruver. Problemstillingen ligger til grunn for

hva en ønsker å ha svar på med forskningen og spørsmål knyttet til dette bør belyse forskningens hensikt. Har vi tilstrekkelig data til å måle det problemstillingen vil at vi skal måle, eller kan vi ende opp med å trekke slutninger ut fra et datagrunnlag som vil gi oss en ufullstendig begrunnelse? Dette kalles *begrepsvaliditet* og handler om relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Man ønsker således å operasjonalisere det man skal finne ut av på en hensiktsmessig og pålitelig måte.

Dersom en kan snakke om at det er en årsakssammenheng mellom slutningene vi trekker ut av datagrunnlaget som informantene har gitt oss og dataen i seg selv, så handler dette om *intern validitet*. Den *ytre validiteten*, handler om hvorvidt vår undersøkelse står seg i organisasjonen utenfor det utvalget vi har valgt å se på. Er dataene vi har innhentet representativt for resten av politi-Norge, eller er det andre faktorer som vil gi dette liten overføringsverdi? (Johannessen et al. 2011).

*Reliabilitet* handler om hvor pålitelig vår innsamlede data er. Dette knytter seg til nøyaktigheten og presisjonen på datainnsamlingen, og analysen vi skal gjøre av den. Det finnes flere måter å teste datas reliabilitet på, og det mest vanlige i kvantitative undersøkelser er å kjøre samme tester flere ganger med et tidsintervall mellom, såkalte test – retest – reliabilitet. Får man tilnærmet samme svar, kan en si at dataene har stor grad av reliabilitet. I kvalitative studier er det litt vanskeligere å teste ut reliabiliteten på innsamlet data. En kan vanskelig sette samme informanter i samme situasjon, med et tidsintervall mellom, og tro at en skal klare å teste ut reliabiliteten. Dette fordi deres forutsetninger vil være svært annerledes andre gang enn første. En måte kan likevel være å sette flere forskere til å studere samme fenomen. Dersom de kommer frem til samme resultat, vil det tyde på høy reliabilitet.

Det som er interessant i vår forskning i forhold til validitet og reliabilitet, er om vi har klart å innhente nok data, med det antallet respondenter vi har valgt ut på forhånd, for å få nok valid informasjon. Dersom undersøkelsene ikke hadde holdt mål og den ble preget av kvalitativ forsknings kanskje største svakhet, at utvalget er for smalt, så hadde det vært viktig å avdekke dette tidlig nok i informasjonsheftings prosessen, slik at man kunne korrigere tendensen. Sett i lys av hvordan denne innhenting utviklet seg etter hvert, så vi ingen grunn til å utvide utvalget fordi validiteten ikke var god nok slik vi kunne vurdere det i prosessen.

I motsetning til undersøkelser som har blandet metode mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, og dermed kan støtte sin validitet og reliabilitet på tryggere føtter, så har rene kvalitative intervjuer vært preget av lav reliabilitet fordi svarene ikke kan etterprøves. Slike

*myke data* (Johannessen et al. 2011) kan påvirkes av mye. I en intervjusituasjon er det vanskelig å utforme spørsmål og kontekst, slik at informantene ikke blir påvirket i noen retning når de skal levere data til forskningen. Det var derfor viktig å være klar over disse fallgruvene som lå foran oss, som for eksempel ved å stille ledende spørsmål, påvirke svarene og ha ulike tilnærminger til informantene. Semistrukturerte intervjuer, med planlagte spørsmål fra intervjuguiden, samt fokus på dette, mente vi kunne være med på å øke nettopp reliabiliteten i datainnsamlingen.

En annen ting som har påvirkning på validitet og reliabilitet, er utvalget av informanter til datainnsamlingen. Vi har valgt funksjoner innenfor den operative delen av politiet, som i utgangspunktet skal ha et tilnærmet likt utgangspunkt for å levere data til innsamlingen. Dette kan underbygges med at en må ha en viss erfaring og tjenestetid i etaten, for å få tilsetting i slike funksjoner. Dette kan gjøre utvalget noe mer homogent. Etter hvert som datainnsamlingen skred frem, var det mulig å monitorere undersøkelsens validitet og reliabilitet til en viss grad. Dette gjorde vi ved å følge med på i hvilken grad innkomne data fulgte hverandre og om vi fikk svar som lignet på hverandre. Innenfor standardavviket (spredningen på verdiene) så vi opphopninger av data. Disse opphopningene gav oss indikasjoner på om vi måtte endre undersøkelsens videre forløp for å bedre validitet og reliabilitet. Det ble også stilt evalueringsspørsmål til informantene i etterkant av øvelser og intervjuer, med spørsmål om hvordan de opplevde begge deler. På denne måten, ble det mulig for oss å påvirke hvordan datainnsamlingen foregikk underveis. Dette kan sees på som en styrke for både validitet og reliabilitet.

En annen faktor som også er viktig å være klar over når en jobber med en slik studie, er ens egen rolle i arbeidet og hvilke implikasjoner det medføre underveis. Informasjon fra *myke data* som en innhenter fra mennesker er ofte et resultat av settingen de ble formidlet i. De påvirkes av følelser, dagsform, kunnskap, tillit i intervjusituasjon, etc. Når man i tillegg har fokus på den organisasjonen en selv er ansatt i, er det viktig å være bevisst på hva dette medfører i relasjonen mellom forsker og informant.

I arbeidet med denne oppgaven var det derfor viktig å ha med seg at en av oss var arbeidskollega med omtrent halvparten av intervjuobjektene på daglig basis. Dette er noe som isolert sett kan medføre at relasjonen dem imellom kan påvirke et samspill, som nødvendigvis ikke kommer frem i lydopptak eller notater, men som har farget informanten i intervjusituasjonen. I en sãnn situasjon er det viktig å være profesjonell i distansen til

informanten. Vi ville løse dette ved at det hele tiden var den av oss som ikke kjente informanten fra før, som ledet casene og intervjuene. Et kjennskap til forskerne kan også gi motsatt effekt og stimulere til tillit mellom informant og forsker. Vi ønsket således å tilnærme oss denne prosessen på en lik og profesjonell måte, for på den måten i størst mulig grad å begrense påvirkningen vi i utgangspunktet kunne ha på datainnsamlingen.

### **3.11 Kritisk refleksjon over valgt design og metode**

Gjennom dette kapittelet har vi beskrevet inngående hvilket forskningsdesign vi har valgt og hvilken metode som ligger til grunn for datainnsamlingen. Vi har ikke brukt mye plass på å forklare hvorfor vi ikke har brukt kvantitative metodikker, men heller forklart mer inngående hvorfor vi synes en kvalitativ tilnærming passer best på problemstillingen vi har valgt. Temaet PLIVO på sjøen har relativt sett en lav grad av empiri dokumentert, som kunne studeres før vi begynte arbeidet. Med dette som utgangspunkt, var det tydelig for oss at vi ville ha en eksplorativ tilnærming for å åpne opp for alle inntrykk og fasetter dette temaet kunne gi oss.

Vi ønsket derfor å bruke *Grounded theory* som inspirasjonskilde, fordi den gir oss mange muligheter; spesielt opp mot vårt valg om å angripe forskningen med et åpent sinn. Vi har likevel valgt å balansere dette med å referere til noen av tankene til Robert K. Yin (2007), som mener at teoretiske antakelser bør ligge i bunn. Dette har vi gjort fordi vi kjenner oss igjen i det Yin beskriver, da vi begge både gjennom forundersøkelsen vi har hatt, samt tidligere erfaringer, har knyttet noen teoretiske betraktninger til problemstillingen. Både *Grounded theory* og Yins modell har svakheter, ved at man kan være både for åpen og for påvirket i møte med forskningen. Likevel har vi prøvd å se styrkene i begge innfallsvinkler og benytte disse.

Det har vært tydelig for oss, at dersom vi skulle klare å hente nyttig data om et fenomen som til nå bare er et fryktet scenario eller en «black swan» (Taleb, 2007), så måtte vi ned i dybden i temaet. For å få dette til, måtte vi ned i det subjektive, som ikke er observerbart, men som ligger i kunnskapen til informantene. Vi ønsket også å la de samme informantene få prøve seg i øvelser, for å kunne komme nærmere et svar på hvordan politiet spesielt og sammen med andre nødetater generelt kunne løse en slik hendelse. Vi har vært inne på mulige svakheter ved metodevalget. De tydeligste for oss her handler om datamateriale som er hentet fra øvelser og intervjuer i stedet for reelle hendelser, samt at utvalgsmengden er relativt liten.

Selv om utvalgmengden er noe begrenset, krever det mye arbeid å absorbere og analysere informasjonsmengden og da kan ikke antallet respondenter bli for høyt, noe vi har vært inne på tidligere i kapitlet. Vi ønsket likevel å sette informantenes dype kunnskap i et eksplorativt lys, som grunnlag for studien. Dette for på best mulig måte å kunne besvare problemstillingene våre.

### **3.12 Ethiske problemstillinger**

I denne delen av metodekapitlet ønsker vi å redegjøre for de forskningsetiske retningslinjene vi er underlagt. Forskning skal underordne seg juridiske retningslinjer og etiske prinsipper (Johannessen et al. 2011). Selv om vi regner dette som en studie, en mildere grad for forskning, så er vi underlagt de samme etiske problemstillingene som forskning krever i sitt virke.

#### **3.12.1 Samtykke, fortrolighet og taushetsbelagte opplysninger**

##### **3.12.1.1 Informert samtykke**

I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven, har vi sendt en søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata) som tilkjenner at vi jobbet med en studie tilknyttet denne oppgaven. Der oppgav vi hensikten og formålet med oppgaven, samt at personvernreglene ikke skulle bli brutt; alle informanter er anonymisert.

Det ble også utformet et samtykkeskjema, som alle informanter fikk tildelt før datainnsamlingen startet. Et slikt skjema gir informasjon om prosjektets hensikt og hvordan innsamlet data blir brukt i forskningen. Alle informanter gis her muligheten til å trekke seg når som helst i prosjektet, samt at de vil bli gitt muligheten til å lese transkribert tekst fra deres egne intervju og caser. I tillegg vil de bli informert om at alle lydopptak og notater vil bli slettet ved innlevering av oppgave.

### **3.12.1.2 Fortrolighet**

I forbindelse med at vi innhentet samtykke hos våre informanter til å delta i studien, ble det viktig for oss å kommunisere at vi ønsket å legge vekt på fortroligheten rundt deres engasjement og bidrag til datainnsamlingen. I vår kvalitative studie er det relativt få respondenter, noe som bidrar til at muligheten for å identifisere datakilden blir lettere for andre. Det var derfor viktig å skape en trygg setting for dem som skulle delta, der de ble forsikret om at vi gjør vårt ytterste for at deres deltakelse gir så lav eksponering som mulig. Dette var viktig, all den tid en kunne tenke at informantene kom til å holde igjen informasjon i frykt for å bli identifisert som kilde. Det ville i så fall være med på å svekke studiens kvalitet og verdi.

### **3.12.1.3 Taushetsbelagte opplysninger**

Datainnsamlingen til oppgaven kan berøre opplysninger som er gradert i forhold til politiregisterloven og sikkerhetsloven. Derfor ble søknad om å få forske på dette fagfeltet sendt inn til Politidirektoratet (POD). POD godkjente at vi kunne motta taushetsbelagte opplysninger i medhold av politiregisterloven, under forutsetning om at slike opplysninger ikke ble inntatt i oppgaven. Videre stilte POD krav om å få oppgaven til gjennomsyn for å kvalitetssikre at det ikke var inntatt taushetsbelagte opplysninger. Oppgaven skal ikke offentliggjøre politiets nåværende kapasiteter og kapabiliteter. Datamateriale som er samlet inn via lydopptak og politiets kodebelagte pc-er, vil bli slettet etter at oppgaven er godkjent av Politidirektoratet.

## **3.13 Oppsummering**

I metodekapittelet har vi redegjort for hvordan vi ønsket å legge opp vår studie i forhold til valg av metode og forskningsdesign. Vi har viet oppmerksomhet til hvordan det strategiske utvalget av informanter er planlagt og hvem vi mener kan bidra best for å kunne gi oss svar på spørsmålene vi har hatt. Det er også beskrevet grundig både hvordan vi ønsket å kjøre dette

som en eksplorativ studie som inneholdt øvelser og flere analyseenheter, samt hvordan vi ønsket å implementere de kvalitative intervjuene inn i disse øvelsene. Videre er det beskrevet hvordan datamengden skulle analyseres for å komme frem til data, som kan holdes opp mot problemstillingen. Vår teoretiske tilnærming er inspirert av *grounded theory*s idealer og vi har funnet det naturlig å tilnærme oss forskningen med dette perspektivet.

Vi har også drøftet hvordan validitet og reliabilitet griper inn i studien på bakgrunn av metoden og designet vi har valgt, og hvilke implikasjoner dette kan medføre. Det er gjort noen refleksjoner vedrørende vår egen rolle som forskere og hvordan en kan se med et kritisk blikk på metode og designvalget vårt. Til slutt har vi drøftet noen etiske retningslinjer som vi har sett på som aktuelle gjennom prosessen.

#### **4.0 DATA**

I dette kapittelet vil vi starte med å belyse hvordan krisehåndtering og kriseledelse er organisert i Norge. Videre vil vi se på gjeldende regelverk og prosedyrer, som kan påvirke samvirkeeffekten ved en PLIVO-hendelse til sjøs.

Som nevnt i innledningen, sier Samfunnssikkerhetsmeldingen (Meld. St. 5 2020-2021) at staten skal sørge for sikkerheten til innbyggerne i landet, og at dette er forankret i Norges Grunnlov §93. Politiets rolle er skissert både gjennom Politiloven (1995), PBS 1 (2020) og Politimeldingen (Meld. St. 29, 2019-2020). Disse sier at politiet har det overordnede ansvaret for å ivareta sikkerhet, beskytte innbyggerne og yte hjelp i farlige situasjoner. Vi har også belyst at politiet, både gjennom Politiloven (1995) og PBS 1 (2020), skal samhandle med andre der dette er nødvendig, og sikre godt samvirke for å løse samfunnsoppdraget sitt (PBS 1, 2020; Politiloven § 2)

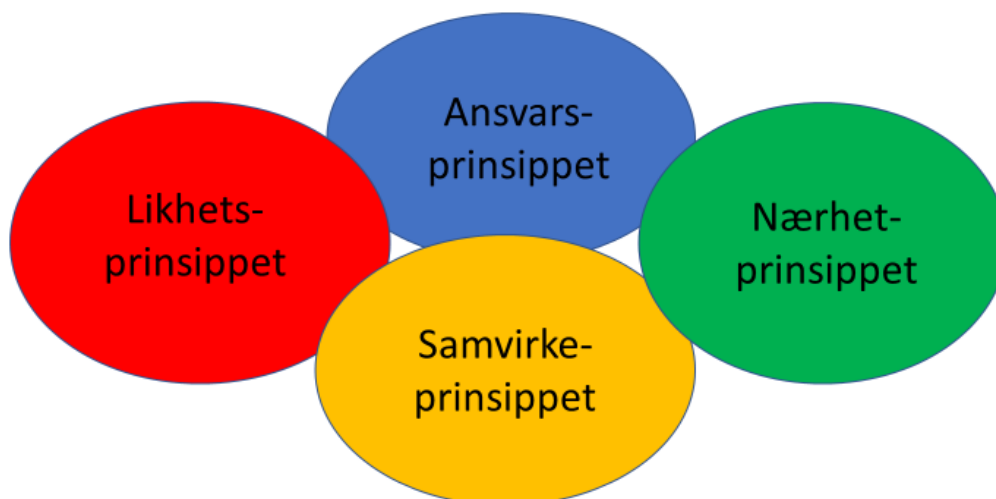
På lik linje som at Justis- og beredskapsdepartementet har et koordineringsansvar på politisk nivå ved en krise (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017), har politiet den overordnede ledelsen og koordineringen på operasjonelt og taktisk nivå. Vi vil her se på de overordnede prinsippene for beredskapsarbeid og krisehåndtering, og belyse politiets ansvar for ledelse og koordinering.

## 4.1 Beredskap og krisehåndtering

### 4.1.1 Prinsipper for beredskapsarbeid

Ifølge Samfunnssikkerhetsinstruksen (2017) er de overordnede prinsippene for krisehåndtering og beredskapsarbeid *ansvar, likhet, nærhet og samvirke*. Dette samsvarer med prinsippene for beredskapsarbeid skissert i PBS 1 (2020) og Kristiansen, Magnussen og Carlström, (2017). Prinsippene bidrar til en tydeliggjøring av at samfunnets beredskapsarbeid i det daglige, skal være mest mulig likt ved en krise. *Samvirkeprinsippet* innebærer et effektivt samspill mellom de ulike beredskapsaktørene, slik at en får best mulig ressursutnyttelse, så tidlig som mulig, for å håndtere en oppstått krise.

Både Samfunnssikkerhetsinstruksen (2017), PBS 1 (2020) og Kristiansen, Magnussen og Carlström (2017), forklarer prinsippene slik:



Ansvarsprinsippet: Den myndighet, etat eller virksomhet som har ansvar for et beredskapsområde i normalsituasjon, skal også ha det i en krisesituasjon.

Likhetsprinsippet: Den organiseringen en har i normalsituasjon, skal i utgangspunktet være mest mulig lik ved en krisesituasjon.

Nærhetsprinsippet: Kriser skal håndteres på lavest mulig nivå, av dem som håndterer normalsituasjoner innenfor samme ansvarsområde.



Samvirkeprinsippet: Alle beredskapsaktører har et selvstendig ansvar for å sørge for godt samvirke med andre aktuelle beredskapsaktører i en krise.

#### **4.1.2 Samvirkeeffekt**

Suksessen i samvirkeprinsippet kan måles i samvirkeeffekt. I begrepet samvirkeeffekt legger vi summen av måloppnåelse, tids- og ressursbruk i en hendelse. Det er en rekke faktorer som er avgjørende for hvor god samvirkeeffekten er. Både organisering – internt hos en aktør, men også samorganisering mellom involverte aktører - samt tilgjengelige koordineringsverktøy for å samhandle effektivt, har betydning for effektiviteten i samvirket. I denne forbindelse har vi tidligere i oppgaven pekt på PLIVO-prosedyren (2019), krav til samtrening og innføring av felles nødnett, som bidrag til økt samvirkeeffekt.

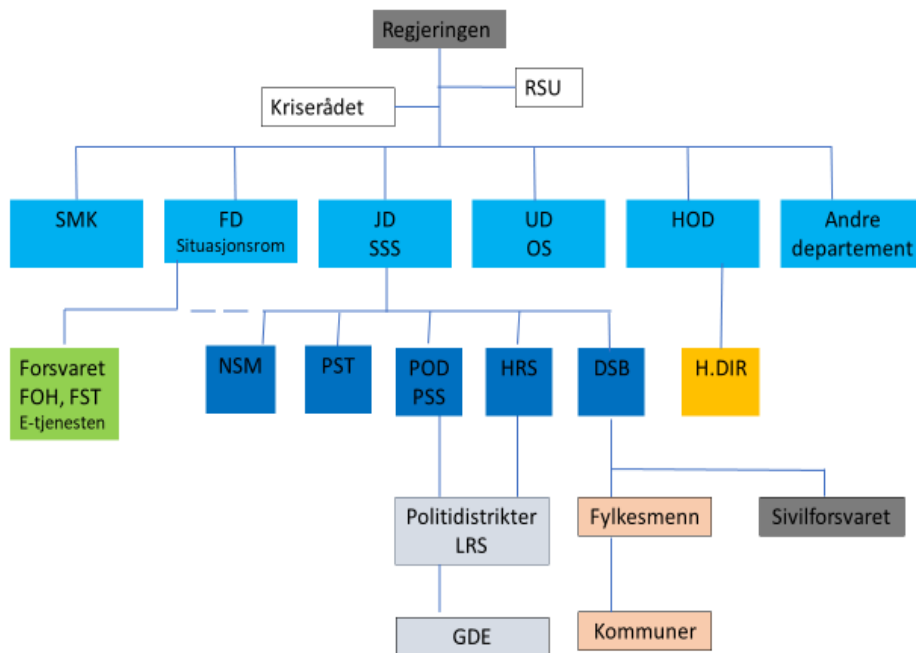
På samme måte vil hendelsens kompleksitet og dynamikk, ha betydning for samvirkeeffekten. Her vil tilgjengelig informasjon og ikke minst informasjonsdeling være viktig (DSB, 2014). Dette vil bidra til felles mentale modeller og felles situasjonsforståelse, for de involverte mannskapene.

Tid til rådighet vil ofte være avgjørende ved en kritisk hendelse. Handlingsrommet for å redde liv ved en PLIVO-hendelse, krever rask respons. Jo lengre tid en bruker på å stanse gjerningsperson(e), jo flere liv vil kunne gå tapt. Tillit er et sentralt begrep for samhandling i team ved kritiske hendelser (Hyllengren, et al., 2011; Olsen & Eid, 2015; Fagerland, Fossum & Nordnes, 2016; Olsen, 2018). I teorikapittelet belyste vi at tillit er et kritisk suksesskriterium for godt teamarbeid, både internt i egen etat og eksternt mot samarbeidende aktører. Vi så også at tillit fordrer profesjonell kompetanse hos operative ledere, og har også betydning for hvor god samvirkeeffekten vil bli. (Flin, 1996; Lawrence, 2011; Olsen & Eid, 2015; Fagerland, Fossum & Nordnes, 2016).

#### **4.1.3 Prinsipper for krisehåndtering**

Det er mange aktører som har en rolle i norsk krisehåndtering. Det er flere departementer, direktorater og organer, som har et eier- og ansvarsforhold hvis en krise oppstår, alt etter hva

som, og hvor det, skjer. I evalueringsrapporten etter hendelsen på Utøya i 2011 (NOU 2012:14), fremkommer det at uklar organisering og klargjøring av ansvarsområder, var en utfordring i oppdragsløsningen på politisk og strategisk nivå. Det er jobbet for å klargjøre dette. Dette fremkommer i Samfunnssikkerhetsinstruksen (2017) og videre i PBS 1 (2020). Følgende struktur gjelder nå:



Kilde: PBS 1, 2020

RSU: Regjeringens sikkerhetsutvalg	HRS: Hovedredningsentralen
SMK: Statsministerens kontor	LRS: Lokal redningsentral
FD: Forsvarsdepartementet	GDE: Geografiske driftsenheter
JD: Justisdepartementet	SSS: Sivilt situasjonssenter
UD: Utenriksdepartementet	Hdir: Helsedirektoratet
HOD: Helse- og omsorgsdepartementet	
FOH: Forsvarets operative hovedkvarter	
FST: Forsvarsstaben	
NSM: Nasjonal sikkerhetsmyndighet	
POD: Politidirektoratet	PSS: Politiets situasjonssenter
DSB: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	

Kilde: PBS 1, 2020

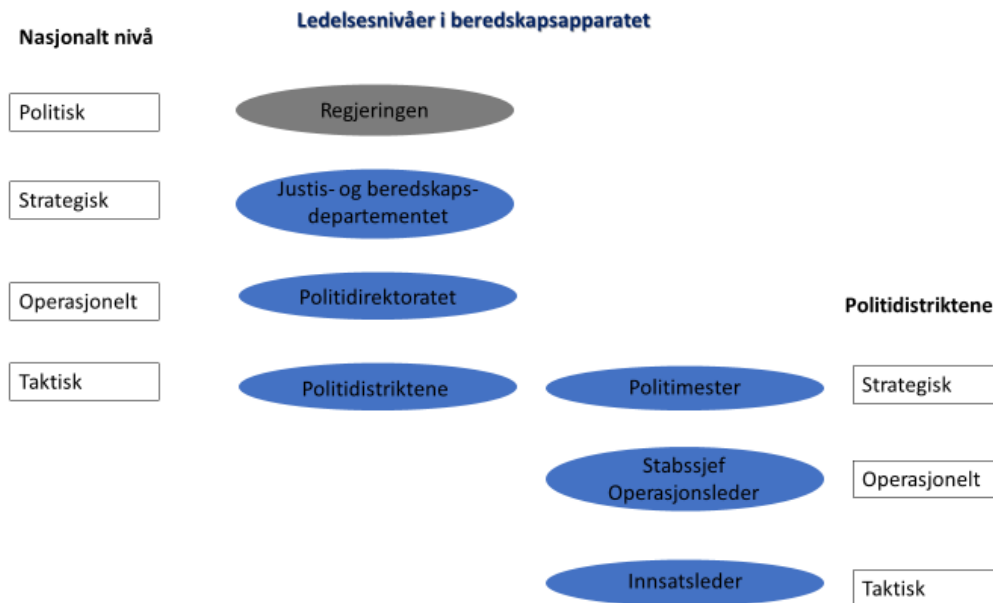
I henhold til Samfunnssikkerhetsinstruksen (2017) er det Justis- og beredskapsdepartementet, som har den overordnede samordningsrollen på samfunnssikkerhets-området.

Ved en krise vil ofte flere departementer, direktorater og organer bli involvert. Samhandlingen på disse nivåene vil imidlertid oftest inntreffe, etter at initialfasen av en oppstått hendelse er over. Det vil være nødetatene og HRS, som vil være meldingsmottakere av en plutselig inntruffet hendelse på land og sjø. HRS har et overordnet koordineringsansvar for redningsoperasjoner, og ledes av politimestrene i Nordland og Sør-Vest politidistrikter (PBS 1, 2020).

#### **4.1.4 Politiets ansvar for ledelse og koordinering**

Ledelsesnivåene i beredskapsapparatet er delt inn i nivåer; alt etter hvor man befinner seg i beredskapskjeden. PBS 1 (2020) skisserer inndelingen i strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Dette er fordelt på nasjonalt nivå og politidistriktsnivå. På nasjonalt nivå er det Justis- og beredskapsdepartementet, som har det overordnede strategiske ansvaret for beredskapsapparatet (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017). Politidirektoratet utgjør det operasjonelle nivået, og skal sørge for at de politiske vedtak og rammevilkår blir fulgt. Ved ekstraordinære hendelser, har POD et koordineringsansvar for politiet og skal samordne politiets samlede ressurser (PBS 1, 2020). De respektive politidistrikt er det utøvende leddet og blir med dette det nasjonale, taktiske nivået.

På politidistriktsnivå, utgjør politimesteren det strategiske nivået, og utarbeider strategier og rammeverk for beredskapsarbeidet i distriktet. Dette innebærer langsiktig helhetstenking og planlegging. Operasjonelt nivå består til vanlig av operasjonsleder, som planlegger og koordinerer politiets innsats, for å oppnå de mål som er satt av strategisk nivå. Ved ekstraordinære hendelser, vil det være politidistriktets stabssjef, som leder operasjonelt nivå. Taktisk nivå er det utførende leddet, med ledelse og koordinering av innsatspersonell som håndterer en hendelse der det skjer. Innsatsleder er øverste leder på taktisk nivå (PBS 1, 2020).



Kilde: PBS 1, 2020

Som nevnt i innledningen, slår Politiloven fast at det er politiets ansvar å ivareta sikkerheten til landets befolkning. Politimesteren i landets politidistrikter, har den overordnede ledelsen av alle hendelser som oppstår i eget politidistrikt (PBS 1, 2020).

Dette innebærer at det er politiet som har det overordnede ansvaret for å håndtere en krise som PLIVO – også i et maritimt miljø. Politiet skal lede og koordinere all innsats på et skadested (PBS 1, 2020). Dette er også presisert i PLIVO-prosedyren (2019). Dette innebærer at politiet ikke bare skal lede egen organisasjon, men også lede og koordinere andre involverte aktører.

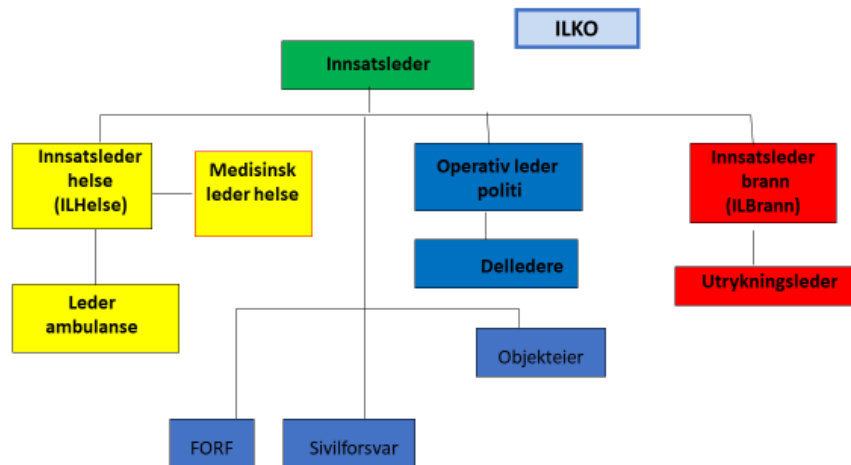
#### 4.1.4.1 Operativ ledelse og koordinering – nødetatenes responsverdikjeder

Når en hendelse oppstår er det responsverdikjedene til nødetatene som i utgangspunktet slår inn først. Dette er skissert i Borch & Andreassen (2020) og belyst i teorikapitlet.

Operasjonelt nivå vil være innslagspunktet for oppdraget, med meldingsmottak av en nødmelding: Dette kan være politiets operasjonssentral, Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral (AMK) eller 110-sentralene. Ofte erfares det at meldingsmottak foregår parallelt hos de tre nødetatene (PBS 1, 2020). Skjer hendelsen til sjøs, kan også HRS være meldingsmottaker. Etter at meldingsmottak er utført, vil taktisk nivå få i oppdrag å rykke

ut og håndtere hendelsen i initialfasen. Taktisk nivå vil danne en organisering med operative ledere fra de ulike nødetatene og andre involverte organisasjoner. Dette kan skisseres på denne måten:

#### ORGANISERING AV INNSATSLEDERS KOMMANDOPLASS



Kilde: Skeie, 2020

I Norge er det politiets innsatsleder, som koordinerer den samlede innsatsen når flere etater eller virksomheter samhandler (PBS 1, 2020). Dette innebærer at det er politiets innsatsleder, som skal lede og koordinere mannskapene i de involverte etater og organisasjoner ved en krisehendelse, som for eksempel PLIVO til sjøs. Ved en PLIVO til sjøs, vil det imidlertid være flere etater og organisasjoner, som vil være en del av beredskapen for å håndtere hendelsen – også i initialfasen.

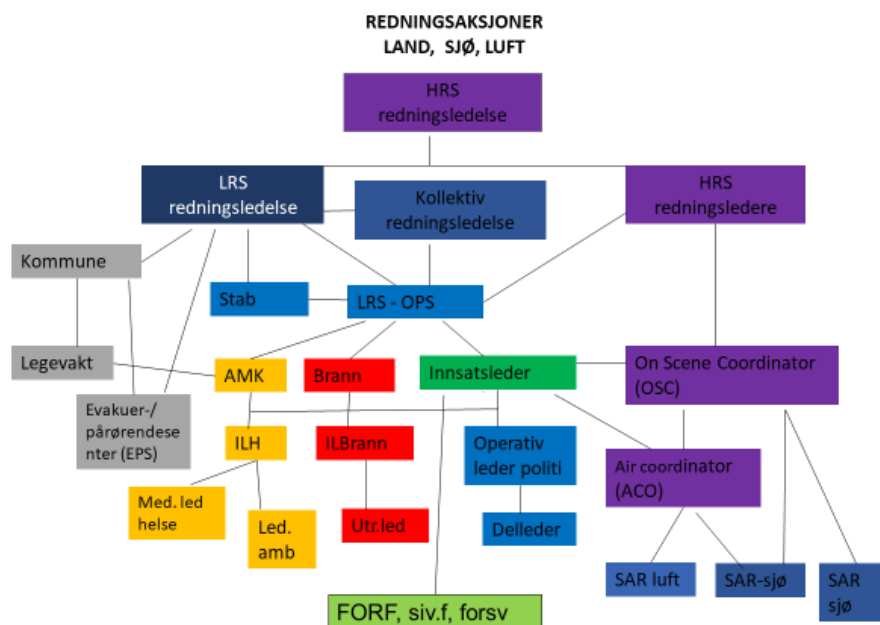
Hovedredningssentralen (HRS) vil være en sentral aktør ved en PLIVO-hendelse til sjøs. HRS leder og koordinerer redningstjenesten i Norge, og er organisert i to sentraler; HRS Nord – lokalisert i Bodø og HRS Sør – lokalisert i Stavanger. (Hovedredningssentralen, 2018; PBS 1, 2020). HRS avgjør når en hendelse skal defineres som redningsoppdrag, gjerne i samråd med operasjonsleder i berørt politidistrikt. Hendelser som skjer på land, vil i utgangspunktet ledes av lokal redningssentral (LRS), under koordinering av HRS. LRS ledes formelt av stedlig politimester. I praksis er det operasjonsleder som er redningsleder i LRS. Hendelser på sjø og i luft, vil koordineres av HRS (Hovedredningssentralen, 2018; PBS 1, 2020). En PLIVO-hendelse vil bli en redningsaksjon, når politiet har kontroll på aktuelle gjerningspersoner

(Borch & Andreassen, 2020). Frem til denne kontrollen er etablert, vil HRS kunne koordinere andre bistandsenheter til sjøs og stille redningshelikoptre til disposisjon for politiet (PLIVO-instruksen, 2019)

Også Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) vil kunne være en aktør ved en PLIVO-hendelse til sjøs. Deres rolle vil avhenge av hvilke definisjoner og beslutninger som tas av politiets operasjonsleder og HRS, vedrørende ressursbruk. Dette er beskrevet blant annet i Bistandsinstruksen (2017) og Politiets anmodning om bruk av redningshelikopter – grunnprinsipper, prosedyrer og kriterier (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Disse vil belyses litt senere i dette kapittelet.

I tillegg kan vi se for oss at de frivillige redningsorganisasjonene (FORF), Redningsselskapet, Sivilforsvaret med flere, kan være aktører i ulike deler av aksjonsfasen av håndteringen av en PLIVO til sjøs.

Skissen under viser hvilke aktører som kan få en rolle ved redningsaksjoner. Disse kan bli gjeldende også ved en PLIVO-hendelse til sjøs og viser at det ikke bare er nødetatenes responsverdikjeder som skal koordineres. Det vil gjelde responsverdikjedene til samtlige involverte aktører, og viser kompleksiteten av koordinering på taktisk nivå.



#### 4.1.5 PODs rolle ved en PLIVO i maritimt miljø

Under datainnsamlingen gjennomførte vi samme table-top øvelse for en vaksjef ved PSS/POD, med oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden som ble brukt i dybdeintervjuene ble forelagt PSS i forkant, med tilbakemelding om at spørsmålene var å anse som lite relevant for PSS's virke. Dybdeintervjuet ble derfor gjennomført med løsere rammer enn for operasjons- og innsatslederne i Vest og Finnmark politidistrikter, selv om utgangspunktet for spørsmålsstillingen var forankret i samme table-top øvelse og intervjuguide.

Dybdeintervjuet belyste at PSS overvåker det som skjer i politidistriktene. PSS er besatt med en vaksjef, som er kontaktpunktet for operasjonslederne i politidistriktene. Videre ble det poengtert at politidistriktene har ansvaret for operasjoner i eget politidistrikt, og at dette ansvaret – både for håndtering og koordinering – ikke overtas av POD. På lik linje med at politidistriktene vil sette stab ved en kritisk hendelse som fremlagt i «table-top» øvelsen, vil også POD sette stab ved en slik hendelse. Det er imidlertid en viss responstid fra innkalling av stab blir gjort, til staben faktisk er i drift. Initialfasen av en kritisk hendelse vil da trolig være over. Det vil være stedlig politimester – i praksis operasjonsleder – som har ledelsen og koordineringen av operasjonen. Eventuell overtakelse av koordinerende ledelse av politioperasjonen, skjer fra politimester til politidirektør etter at POD's stab er satt, og da i situasjoner hvor operasjonen blir for stor, for at berørt politidistrikt kan håndtere den alene. Frem til POD's stab er satt, vil imidlertid vaksjef i PSS være en sparringspartner for operasjonsleder.

Vaksjef PSS gjorde det klart, at POD ikke styrer politiets Nasjonale Bistandsressurser (NB). Anmodning, ledelse og koordinering skjer fra operasjonsleder i berørt politidistrikt til NB. Vaksjef poengterte at PSS har en forventning om, at berørte politidistrikter løser oppdraget i akuttfasen. Videre at operasjonsleder i berørt distrikt, tar de nødvendige beslutninger og foretar nødvendige anmodninger om bistand, for å håndtere hendelsen. «Politimester eier oppdraget fullt og helt» (sitat vaksjef PSS)

På den andre siden ble det belyst, at en PLIVO til sjøs medfører utfordringer rundt håndteringen. Politiets hovedressurser for håndtering av krevende maritime operasjoner, er ikke lokalisert i politidistriktene. De er lokalisert under NB på Taraldsrud. Disse ressursene

har en gitt respons- og utrykningstid, som innebærer større risiko for tap av liv ved en PLIVO-hendelse på et cruiseskip.

Disse funnene gir en hentydning mot at ledere på operasjonelt nivå i politidistriktene og PSS, har noe ulik oppfatning av PSS sin rolle ved en hendelse som PLIVO til sjøs.

Datainnsamlingen – både gjennom dybdeintervjuer og «table-top» øvelsen – viser at PSS er en av de første «som må varsles» av operasjonsleder. En begrunnelse for dette, er som en av respondentene uttrykte det:

*«I en slik hendelse er det PSS som koordinerer bistandsenhetene».*

Det fremstår gjennom datainnsamlingen, som om forventningene knyttet til PSS's koordinerende rolle, avviker noe fra den rollen organet har mulighet til å innta. Vaktsjef hos PSS poengterte dette gjennom uttalelsen:

*«PSS er ikke en operasjonssentral».*

På den andre siden, viser funnene at operasjonsledere har en lengre liste med funksjoner som skal varsles ved en hendelse som PLIVO, og at dette tar kapasitet fra selve oppdragsløsningen. I henhold til respondenten hos PSS, burde ikke varsling av POD stå øverst på denne listen.

*«Det er ikke POD som er avgjørende for suksessen i oppdragsløsningen» (sitat vaktsjef PSS)*

#### **4.1.6 Bistandskapasiteter - prosedyrer og regelverk**

##### **4.1.6.1 Bruk av rednings-, ambulanse og los-helikopter**

Politiets anmodning om bruk av redningshelikopter ble fastsatt av Justis- og beredskapsdepartementet i 2018. Prosedyren klargjør at politiet kan anmode om bruk av redningshelikopter til transportstøtte for politiet ved alvorlig kriminalitet, hvor det er fare for liv og helse, eller bistand til maritim kontraterror (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018).

Begrensninger: Prosedyren slår fast at helikoptrene ikke kan benyttes til skarpe oppdrag over land. Politiet kan benytte helikoptrene til transport fra trygt sted til trygt landingssted.

Todelt prosedyre: Prosedyren skisserer to muligheter for støtte.



1) *Støtte*: Redningshelikopteret er på redningsberedskap, samtidig som det bistår med transportstøtte til politiet. Helikopteret koordineres da av HRS.

2) *Avgivelse*: Redningshelikopter avgis helt fra redningsberedskap. I disse tilfellene koordineres helikopteret av Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH). Dette fordrer at politiet sender bistandsanmodning til FOH, ettersom helikoptrene er bemannet av forsvarets personell.

HRS skal foreta en vurdering av anmodningen om støtte eller avgivelse til politioperasjon. I vurderingen skal HRS se på hastegrad, tidsbesparelse ved bruk av redningshelikopter og opprettholdelse av akseptabel redningsberedskap. PLIVO-hendelse er satt som minimumskrav for støtte til politiet. Dette er samme krav som er stilt, for at politiet skal kunne bruke luftambulansen til tilsvarende støtte (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Det innebærer i teorien, at alle andre væpnede oppdrag – unntatt terrorhandlinger – vil falle utenfor kriteriene for bruk av rednings-/ambulanshelikopter.

Rammebetingelser: Ved bistand til politiet har 330-skvadronen rammebetingelser som setter begrensninger for politiet handlefrihet. 1) Politiet skal ha utsjekk på nedfiring fra helikopteret. 2) Politiet har ikke tillatelse til å benytte helikopteret som ildstøtteplattform. Dette innebærer at politiet må ha godkjenningkurs for å kunne bli firt ned fra helikopter på egen hånd uten redningsmann. Det innebærer også at politiet ikke kan sette en skarpskytter som sikringsperson i helikopteret, for å sikre egne mannskaper og helikoptercrewet. (HRS Nord, 2020; Vest politidistrikt, 2020)

Tilsvarende begrensninger er også underforstått gjennom politiets rammeavtale for bruk av Lostjenestens helikopter, både hva gjelder betingelser for støtte, og rammebetingelser for handlefrihet (POD & Kystverket, 2016, Vest politidistrikt, 2017).

Det skal imidlertid bemerkes at dette ikke fremkommer i prosedyrene fra Justis- og beredskapsdepartementet, eller POD & Kystverket. Dette er likevel kommunisert til, og forstått av, de operasjonssentralene som har medvirket i oppgaven.

#### **4.1.6.2 Nasjonale beredskapsressurser – politiet**

Politiets nasjonale beredskapsressurser (NB) vil være en naturlig aktør ved en PLIVO-hendelse til sjøs. Både Helikoptertjenesten, Bombetjenesten og Beredskapstroppen vil trolig

bli anmodet av politiets operasjonsleder om å bistå. I henhold til PSS/ POD, skal anmodningen i utgangspunktet gå direkte fra operasjonsleder til NB. Deretter vil aktuell bistandsenhet bli klargjort for utrykning. Helikoptertjenesten disponerer per i dag 3 helikoptre, og kan frakte personell, samt drive overvåkning og søk. NB er organisert på Taraldrud utenfor Oslo og har en gitt responstid. I tillegg kommer reisetid til hendelsesstedet. Reell utrykningstid vil avhenge av hvor i landet en PLIVO til sjøs skjer. En må uansett anta at en snakker om markant lengre tid, før ressursene vil være klar til innsats, sammenliknet med innsatspersonell fra lokalt politidistrikt.

NB vil bli underlagt stedlig politimesters kommando (PBS 1, 2020).

#### **4.1.6.3 Bistandsinstruksen**

Forsvarets bistand til politiet har vært gjenstand for flere diskusjoner og revideringer siden 2011. Hensikten her synes å være at muligheten og prosessen for bistand, skal være lettere og hurtigere.

Forsvarets bistand til politiet er nedfelt i Bistandsinstruksen (2017), som er hjemlet i Politilovens § 27a. Denne setter rammevilkårene for den bistanden forsvaret skal gi til politiet i fredstid. Instruksen tydeliggjør at politiet har ansvar for å løse sine oppgaver med egne ressurser. Der dette ikke er mulig, kan politiet få bistand av forsvaret innenfor instruksens rammebetingelser. Bistandsinstruksen (2017) sier at forsvaret blant annet kan yte bistand til politiet «ved anslag av særlig skadevoldende karakter» (Bistandsinstruksens §3). En PLIVO-hendelse kan ansees som anslag av særlig skadevoldende karakter. For at Bistandsinstruksen (2017) skal tre inn, må imidlertid politiets ressurser være utilstrekkelig eller utilgjengelig (Bistandsinstruksens § 2).

Bistand fra forsvaret er underlagt politimesters ledelse. Hva gjelder bistand til maritim kontraterror, er det imidlertid forsvarets ansvar å lede og gjennomføre slike operasjoner (Bistandsinstruksens §6). Terroraksjoner blir ikke drøftet i denne oppgaven. I den grad Bistandsinstruksen (2017) kommer til anvendelse ved PLIVO-hendelse til sjøs, vil det være underlagt politimesters ledelse.

Forsvaret kan bistå politiet med personell og materiell. Forsvaret vil ha en gitt responstid, for å klargjøre personell og materiell for bistand til politiet. I tillegg kommer reisetid til

hendelsesstedet. En må anta at slik bistand vil medføre bruk av en viss tid til utrykning, før en kan gå i innsats. I den grad NB-ressurser vil bruke en viss tid på å komme frem til hendelsesstedet, må en anta at dette i enda større grad vil være gjeldende for, for eksempel, forsvarets spesialstyrker.

Bistand om anmodning fra forsvaret skal i utgangspunktet rettes skriftlig til FOH, fra politisjef, POD eller PST. Den kan rettes muntlig når det er tidskritisk – hvilket en PLIVO-hendelse vil være. I disse tilfellene må skriftlig anmodning ettersendes. I alle tilfeller skal Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet varsles (Bistandsinstruksen §4).

#### **4.1.6.4 Kapteinens og rederiets ansvar og plikter på fartøy til sjøs**

Ved hendelser som oppstår på land, er det politimesteren i berørt politidistrikt som har overordnet myndighet. Når hendelsen skjer på et fartøy til sjøs, må en ta hensyn til de lover og regler som gjelder der. I utgangspunktet er skipsfører ansvarlig for lov, orden og sikkerhet på eget skip (Skipssikkerhetsloven, 2007, § 40). Politiet har imidlertid jurisdiksjon over norske skip i norsk farvann (Straffeprosessloven, 1981). Hvis et skip seiler under en annen flaggstat, opprettholder de i utgangspunktet suverenitet over eget skip, avhengig av hvilke type hendelse som skjer, og om det skjer i norsk territorialfarvann eller ei. Dette setter begrensninger på norsk politis mulighet for maktutøvelse på skipet, som for eksempel bording av fartøy. Både straffeprosessloven (1981) og Convention for the Suppression of Unlawful Acts and Violence against the safety of Maritime navigation (SUA Convention, 2005) skisserer vilkår for bording av fartøy som seiler under annen flaggstat. Ved en PLIVO-hendelse på et skip under utenlandsk flaggstat, vil dette kunne medvirke til uklarhet om ansvarsforhold og muligheten for inngripen fra politiet.

I denne oppgaven tar vi som utgangspunkt at en PLIVO-hendelse om bord på et fartøy i norsk farvann, uavhengig av flaggstat, vil innebære en mayday-melding til HRS og varsling av nødetatenes alarm-/ nødstasjoner. Dette innebærer at skipsfører vil påkalle norske myndigheters hjelp for å håndtere den krisen som har oppstått. Dette kan skje ved at personale eller passasjerer om bord ringer nødtelefon-numrene til politiet, helse eller brann. Det kan også skje ved melding via VHF-samband til HRS, eller at skipsfører eller andre fra skipspersonale utløser Ship Security Alert System (SSAS) som går til skipets rederi. Disse alarmeringene kan skje alene, men en må ta utgangspunkt i at de vil kunne foregå parallelt.

Til sammenlikning ble alle nødetatene varslet parallelt ved 22.juli-hendelsene og Valdresekspress-hendelsen (NOU 2012:14; DSB, 2014). I et slikt tilfelle, kan en forvente at en av de skisserte måtene å melde på, vil initiere en dialog mellom HRS og fartøyets skipsfører. Videre vil dette initiere en dialog mellom HRS og politiets operasjonsleder.

Hvis skipsfører under annen flaggstat enn Norge, ikke skulle ønske norske myndigheters bistand til å håndtere en PLIVO-hendelse om bord på fartøyet, må politiets bording være hjemlet i United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS, 1982) og The Convention for the Suppression of Unlawful Acts and Violence against the safety of Maritime navigation (SUA Convention, 2005). Dette er også drøftet i Stortingsproposisjon 132L (2012-2013). I utgangspunktet har ikke norske myndigheter jurisdiksjon på fartøy som seiler under annen flaggstat. Dog kan dette avhenge av om skipet befinner seg i eller utenfor norsk territorialfarvann. Ulike forskere, som José Luis Jesus (2003), Thor-Geir Myhrer (2020) og Jana Prochotska (2020) har drøftet vilkårene for politiets maktutøvelse over skip under utenlandsk flaggstat. UNCLOS (1982) og SUA Convention (2005) skisserer 3 muligheter for bording av fartøy under utenlandsk flaggstat; piratvirksomhet, menneskehandel og ulovlig kringkasting. Definisjonen av hva som er piratvirksomhet, sammenliknet med terrorhandling og væpnet ran mot fartøy, er gjenstand for drøfting. Dette vil ikke bli drøftet videre i denne oppgaven, ettersom vi legger til grunn hendelser der skipsfører vil be om politiets bistand til å håndtere en oppstått krise om bord. En juridisk drøfting av slik art vil falle utenfor formålet med denne oppgaven.

#### **4.1.7 Oppsummering**

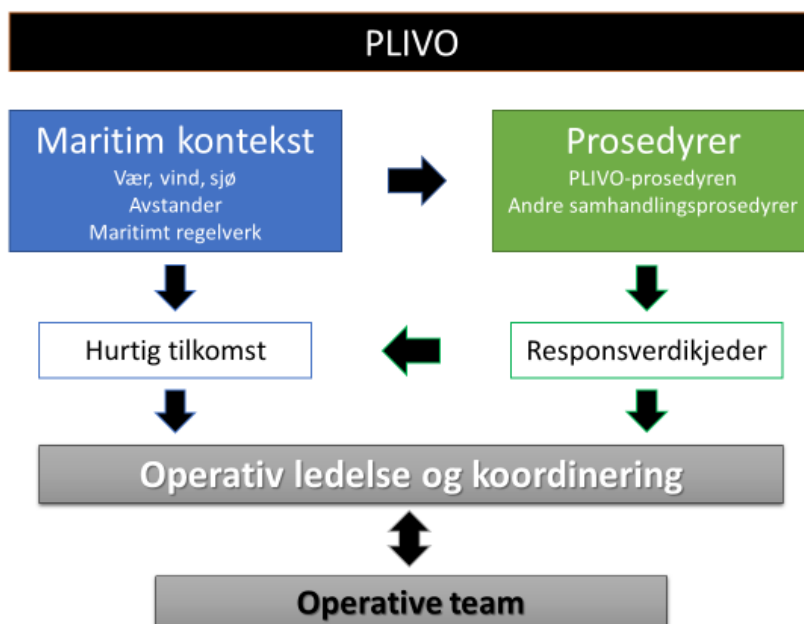
Vi har nå belyst prinsipper for krisehåndtering og beredskapsarbeid i Norge. Vi har også redegjort for politiets rolle og ansvar ved håndteringen av krisehendelser. Vi har forsøkt å belyse aktuelle prosedyrer og regelverk, som viser rammebetingelsene for ressursutnyttelse og koordinering, ved en kritisk hendelse som PLIVO i en maritim kontekst.

Vi vil videre se på de funn vi har gjort gjennom datainnsamlingen, før vi vil drøfte disse i lys av det teoretiske rammeverket og de gjeldende rammene for beredskap og krisehåndtering.

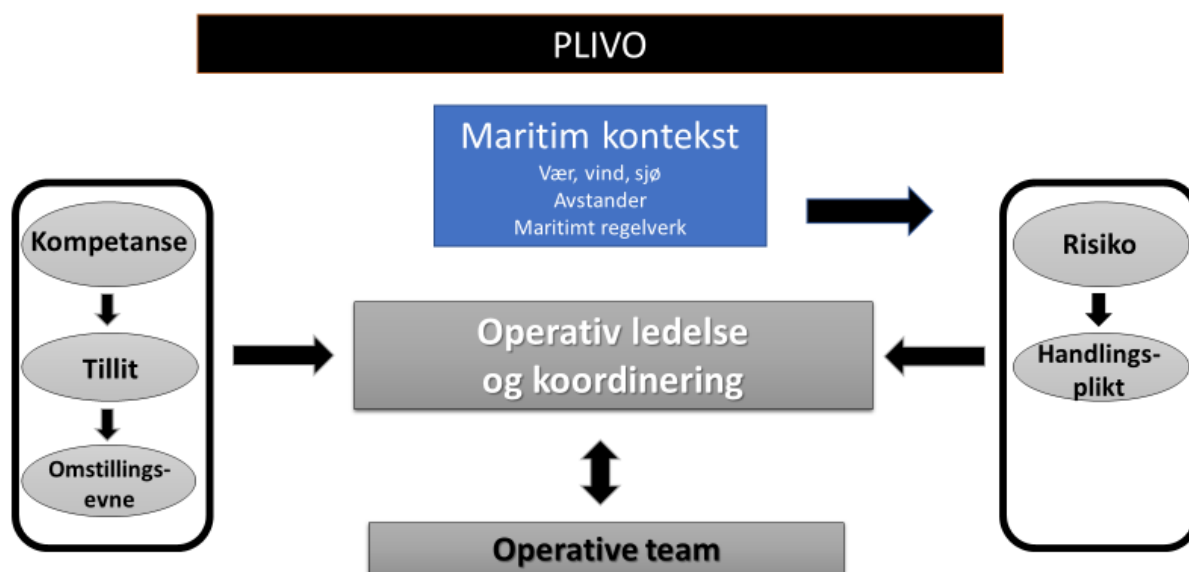
## 4.2 Faktorer knyttet til operativ ledelse ved en PLIVO-hendelse

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de funn vi har gjort gjennom datainnsamlingen. Som belyst i metode-kapitlet, har vi observert «table-top» øvelser og gjennomført dybdeintervjuer. Vi har også gjort observasjoner på en full-skala øvelse og to 3 ukers kurs i operativ ledelse. Vi vil belyse de funn vi har gjort knyttet til formålet med oppgaven. Funnen er dermed knyttet til følgende faktorer: 1) Hurtig tilkomst 2) Prosedyrer 3) Operativ ledelse og koordinering 4) Team. I forhold til operativ ledelse og koordinering har vi sett på variablene; kompetanse, tillit, omstillingsevne, risiko og handlingsplikt.

Disse faktorene er tidligere i oppgaven belyst gjennom følgende modeller:



Figur 1.1



Figur 1.2

Gjennom datainnsamlingen har vi erfart at faktorene påvirker og påvirkes av hverandre. Dette vil vi belyse underveis i fremleggingen av funn og senere i drøftingen av disse.

#### 4.2.1 Hurtig tilkomst til fartøy

En gjennomgangstone i alle gjennomførte «table-top» øvelser vi har gjort, både tilknyttet dybdeintervjuer, Stabsøvelse Nord Universitet og Operativt lederkurs i Bergen, har vært «*hvordan skal vi komme oss ut til, og om bord på fartøyet?*» Dette spørsmålet har blitt stilt av både operasjonslederne og innsatslederne vi har observert og snakket med.

«*Et fartøy er som et hvilket som helst annet bygg, bare mye mer komplisert - vi må bare komme oss om bord på det*» (sitat fra dybdeintervju).

I dybdeintervjuene ble det stilt spørsmål om hvilket materiell politiet ville ha behov for, i en maritim operasjon. Selv om respondentene gav uttrykk for at politiet ikke hadde alt det utstyret en burde ha for å ferdes på sjøen, var en unisont enige i at den største utfordringen var å komme seg ut til, og om bord på, fartøyet.

Alle operasjonslederne som gjennomførte «table-top» øvelsen; både gjennom Operativt lederkurs, Stabsøvelsen og dybdeintervjuene, varslet HRS som et av de første tiltakene sine. Selv om alle definerte hendelsen som PLIVO, under ledelse og koordinering av politiet, ville

HRS være en sentral støttespiller for tilgang på transportkapasiteter. Det fremsto som noe ulikt, hvilken kunnskap hver enkelt respondent hadde, i forhold til hvordan vær- og bølgeforhold spilte inn på mulighet for bording via båt. En var imidlertid innforstått med, at vær- og bølgeforhold kunne påvirke muligheten for å både bli flydd ut til et fartøy og fraktet ut via hurtig-gående båt. Respondentene gav også uttrykk for, at vær- og bølgeforhold ville være avgjørende for muligheten til bording av skip fra båt. Samtlige av respondentene viste til, at det måtte være et tett samspill mellom et operativt lederteam bestående av redningsleder fra HRS, operasjonsleder og innsatsleder, for å bedømme mest effektive tilkomst til fartøyet.

Funnene viste også, at det var varierende hvilke kunnskaper politiets operative ledere besitter hva gjelder tilkomstmuligheter til selve fartøyet; altså selve bordingen. Flere respondenter fremla mulig tilkomst via los- og lasteluker i skip, men påpekte at en er avhengig av bistand fra ansatte på skipet for dette, samt tilkomst-båter med størrelse som gjør det mulig å gå fra båt til båt.

*«Så lenge en kan bruke losluken, så er det jo nesten som en kan trå inn fra en litt høyere båt. Dette må tas lokalt med båten, for det er dem som må lukke opp losluken fra styrhuset». Det kan bli en utfordrende kommunikasjon, når ikke kommunikasjonsmulighetene er så god (sitat fra dybdeintervju)*

Noen respondenter hadde selv vært med å trene på entring av større fartøy via los-luke, mens andre ikke visste om at det fantes slike muligheter. Imidlertid poengterte respondentene på HRS sin kunnskap vedrørende maritime forhold, og ville støtte seg til kompetansen til redningslederne der.

Noen av respondentene var tydelige på at bording av et cruiseskip i åpent farvann, med høye bølger og vind, trolig ikke lot seg gjennomføre.

*«Våre båter er ikke store nok til å gå i høy sjø. De kan gå innaskjærs, men ikke i åpen sjø. Det er innaskjærs politibåtene har tjeneste.» (sitat fra dybdeintervju).*

En av innsatslederne poengterte også at bording via båt, krever båtførere som har nødvendig kompetanse til dette.

*«Bording i høy sjø er risikosport. Det er noe annet å legge seg inntil en skuteside og entre via losluken i rolig farvann» (sitat fra dybdeintervju).*

Selv om alle respondentene så behovet for bistand av fartøyer i forbindelse med en PLIVO til sjøs, var de samtidig tydelige på at helikopter-transport var den viktigste muligheten til å

komme hurtig ombord på et fartøy. De ønsket varsling av HRS for tilflyt av redningshelikopter, og disponering av luftambulanser og los-helikopter. Det fremkom imidlertid i funnene, at det var begrenset med løftekapasitet på luftambulansene til å utføre en slik transport-etappe av politipersonell. De mente at både rednings- og los-helikoptrene har denne kapasiteten.

*«Vi må ha pri på helikopter; redningshelikopter og los-helikopter» (sitat fra dybdeintervju).*

Funnene viste at dette var ønsket transportstøtte, og ville gi raskest tilgang til et fartøy til sjøs. Samtlige operasjonsledere – ved alle gjennomføringene av «table-top» øvelsene - anmodet HRS om transportstøtte fra helikopter. I forhold til muligheten for å få politipersonell fra helikopter til fartøy, sa de samme respondentene at det ville være utfordringer å få gjennomført dette. Det ble pekt på at prosedyrene for transportstøtte, kunne sette begrensninger på entring via helikopter, på et fartøy hvor det utøves livstruende vold med våpen.

*«Jeg er usikker på om fartøysjefene vil heise politifolk ned. I papirene fra LOS-helikoptrene til OPS, står det at de kun lander og setter av politifolk – de firer dem ikke ned. Tror nok at redningshelikoptrene vil strekke seg litt lengre og gjøre det» (sitat fra dybdeintervju).*

*«Det kreves utsjekk på nedfiring fra helikopter. Det er få som har dette» (sitat fra dybdeintervju).*

Respondentene pekte også på risikofaktorer for helikopter-crew og selve helikoptermaskinen, og var i tvil om hvilken handlingsplikt disse hadde ved en PLIVO-hendelse til sjøs.

*«Vi har et ansvar for crew på helikoptrene også. Det er vanskelig å beordre dem til å gjennomføre bording – hva hvis det blir skutt mot helikoptrene. Er de villig til å gjøre dette?» (sitat fra dybdeintervju).*

Den delen av respondentene som var operasjonsledere, ville tidlig varsle NB for bistand av politihelikopter og Beredskapstroppen. Samtlige var imidlertid helt klar på, at dette var en bistand som ville bruke lang tid på å komme frem til innsatsområdet. Utryknings- og reisetid fra NB, ville tilsi at initialfasen av oppdraget ville være over; lokalt politi måtte være førsteinnsats for å kunne redde liv.



#### 4.2.2 Prosedyrer

Ved spørsmål om hvilke prosedyrer og regelverk som gjelder ved bruk av helikopter-kapasitetene, viste funnene at operasjonslederne var kjent med begrensinger tilknyttet bruken av disse. Alle respondentene på operasjonelt nivå og de fleste på taktisk nivå, var kjent med at helikoptrene kunne transportere politiet fra sikkert sted til sikkert landingssted. I denne forbindelse så de utfordringen med å flytte politiets innsatspersonell ut til et fartøy i drift. En av operasjonslederne uttalte følgende:

*«Hvis det ikke er landingsmulighet på skipet, vil vi ha et problem – i hvert fall hvis det er snakk om skytevåpen».*

De fleste respondentene viste til at det kreves utsjekk på nedfiring av personell uten redningsmann.

*«Det kreves utsjekk på nedfiring fra helikopter. Det er få som har dette»* (sitat fra dybdeintervju).

De viste også til at det ikke er tillatt med ildstøtte-plattform på helikoptrene; altså sikringsperson med skytevåpen. Dette ville innebære at 1) politiet ikke hadde muligheter til å sikre helikopter-maskin og -crew fra luften, 2) ikke kunne sikre nedfiring av mannskap fra luften, 3) ikke kunne fire ned innsatspersonell fra helikopter uten redningsmann. I Stabsøvelsen ble dette et diskusjonstema under «table-top» øvelsen. Prosedyrene ble klarlagt av redningsleder fra HRS, og synliggjorde utfordringene knyttet til transportstøtte til politiet ved en PLIVO til sjøs. På den andre siden tydeliggjorde HRS, at mulighetene for nedfiring og ildstøtteplattform, kunne være annerledes dersom helikoptrene ble avgitt til politiet og koordinert via FOH.

*«Ved avgivelse til politiet, er det FOH som koordinerer driften av disse. Da avgjør de bruken av ildstøtteplattform og nedfiring. Det er de som eier crewet på helikoptrene»* (Redningsleder, HRS Nord).

I henhold til responsverdikjeden, skal en slik henvendelse rettes til FOH, som overtar koordineringen av helikoptrene. Ved slik avgivelse, er det FOH som avgjør muligheten for nedfiring av innsatspersonell og bruk av ildstøtteplattform. Dette ble ikke belyst videre i data-innsamlingen. Bare tre av respondentene kjente til denne delen av prosedyren.

En operativ leder på Stabsøvelsen uttalte:

*«Hvor vanskelig skal det egentlig være å få nødvendig tilgang til helikopter, sånn at vi kommer oss ut dit».*

De fleste respondentene tilkjennegav at prosedyrene knyttet til helikopterbruk, ikke var tilpasset en PLIVO-hendelse til sjøs. Flere respondenter, både på Stabsøvelsen, Operativt lederkurs og dybdeintervjuene uttalte:

*«Dette er det ingen som har tenkt på før.»*

Funnene i datainnsamlingen viser en klar forståelse av, at det er politiet som har det overordnede ansvaret for å lede og koordinere en PLIVO-hendelse. Funnene i Stabsøvelsen, viser imidlertid en dissens i forståelsen av PLIVO versus terror, når hendelsen får et maritimt tilsnitt. Det ble stilt spørsmål om hvem som skulle håndtere en PLIVO-hendelse til sjøs, hvilket indikerte at det var usikkerhet omkring ansvarsforhold og rollefordeling ved en PLIVO i en maritim kontekst fra noen av aktørene. Følgende uttalelse utdyper nettopp dette:

*«Hvem sin mayday er egentlig dette?» (Deltaker, Stabsøvelsen).*

Det ble stilt spørsmål om væpnet oppdrag på et cruise-skip skulle defineres som terror, uavhengig av om det egentlig var PLIVO eller terror; med andre ord at den maritime konteksten skulle avgjøre definisjonen på handlingen. Imidlertid fremstår det gjennom funnene, at samtlige operasjonsledere er helt klar på skillet mellom terror og PLIVO, på tross av at det ikke er en egen prosedyre eller handlingsplan for dette til sjøs. Alle definerte hendelsen som en PLIVO, som skulle ledes og koordineres av politiet i henhold til PLIVO-prosedyren.

Det ble også stilt spørsmål om hvem som skulle ha prioritet på helikopter-ressurser, hvis både politi og forsvaret skulle samhandle om oppdragsløsningen. Hvis forsvarets personell skulle benyttes i håndtering av PLIVO til sjøs, kunne det fremstå som om helikopterressurser under FOH's koordinering, ville bli prioritert til forsvarets personell. Dog ble det belyst at politipersonell til tjeneste i lokalt politidistrikt, hadde langt kortere responstid for å ta seg om bord i skipet, hvis helikopter ble gjort tilgjengelig for dem. Under «table-top» øvelsen på Stabsøvelsen, fremkom det en forventning fra FOH, om klare føringer fra POD som koordinerende organ for politiet, om hvilke prioriteringer som skulle gjøres her.

### 4.2.3 Operativ ledelse og koordinering, og operative team

Som nevnt tidligere, viser funnene at politiet er tydelig på sitt ansvar for ledelse og koordinering av en PLIVO-hendelse – også om slikt skjer på et fartøy til sjøs. Samtlige respondenter henviste til PLIVO-prosedyren i forhold til ansvar og rollefordeling. I de Operative lederkursene og Stabsøvelsen, deltok også innsatsledere fra de andre nødetatene. Resultatene av gjennomføringene av «table-top» øvelsene, viste et tett og godt samspill mellom de operative lederne på taktisk nivå; der de ulike lederne spilte inn sine kapasiteter til politiets innsatsleder.

Gjennom alle gjennomføringene viser funnene, at det er en klar forventning om at politiet gjennomfører den initiale aksjonen ved en PLIVO til sjøs, før de andre nødetatene kommer om bord og aktivt deltar i aksjonen.

*«Her må jo politiet om bord først, så kan vi komme etter å bistå med redningsarbeid»* (sitat innsatsleder brann, Stabsøvelse).

*«Vi vil være i beredskap – kanskje på et annet fartøy i nærheten – og coache politiet, og gjøre klar for pasientbehandling når politiet har kontroll på gjerningspersonen»* (sitat innsatsleder helse, Operativt lederkurs 2020)

Det fremstår også gjennom funnene, at PLIVO-prosedyren legger til rette for god koordinering mellom lederne på taktisk nivå. Funnene peker imidlertid på, at faktorer som kompetanse, tillit og teamfølelse har betydning for hvor godt involvert de ulike lederne på taktisk nivå er, i de beslutningene som blir tatt i innsatsleders kommandoplass (ILKO). Funnene viser at dette blant annet får betydning for hvor mye informasjon som blir delt mellom hverandre. Dette indikerer at PLIVO-prosedyren har betydning for koordineringen av responsverdikjedene, men at faktorer som teamadferd, operativ lederadferd og tillit, også er viktige faktorer for dette.

Respondentene på operasjonelt nivå, ble spurt om hvilken samhandling de har med HRS sine redningsledere. Svarene viser, at samhandling utover konkret oppdragsløsning, er mangelfull. I et politidistrikt ble det fremhevet at redningsledere fra HRS, operasjonsledere og innsatsledere hadde gjennomført felles samlinger med gjennomgang av oppdrag. Disse respondentene fremhevet betydning av god kontakt og tett samhandling utenom oppdragsløsning, som viktig for effektivt samvirke og felles koordinering når oppdragene først inntreffer.

«Vi kjenner hverandre etter hvert så godt, at samarbeidsklimaet går på skinner» (sitat fra dybdeintervju).

I et av de andre politidistriktene ble det fremhevet at samarbeidet mellom operasjonsleder og redningsleder, var avhengig av oppdragstype og bare foregikk på konkrete oppdrag.

«Samarbeidet er så som så; det knirker litt innimellom» (sitat fra dybdeintervju).

#### 4.2.3.1 Operative team

Når det gjelder operative team, så vi både på samtrente team innad i politiet, operative lederteam operasjonelt og taktisk nivå, og operative lederteam mellom nødetatene.

##### Samtrente team

Funnene i studiet, viser at det er bred enighet om at samtrente team er avgjørende for resultatet av oppdragsløsningen ved en PLIVO til sjøs. Flere respondenter var tydelige på at politidistriktene hadde samtrente team for slik oppdragsløsning. Det var imidlertid ikke samme tilgjengelighet over alt i distriktene, til enhver tid. Det fremsto også tidlig i datainnsamlingen, at begrepet samtrente team ble tolket på flere forskjellige måter. Tolkningsspørsmål vedrørende hva et samtrent team faktisk er, gav derfor varierte begrunnelser for om respondentene mente deres egne mannskaper hadde en forutsetninger for å jobbe i team, og om de faktisk hadde dette hos seg. Dette er i så måte en potensiell feilkilde i datagrunnlaget, og legges således til grunn for resultatet. Følgende sitater belyser noe av den ulike oppfatningen av hva samtrente team er:

«IP3 er samtrent, men de er fordelt på forskjellige tjenesteenheter»

«De jobber på samme lensmannskontor, så de kjenner hverandre»

«Det er kun IP3 som har forutsetning for å være samtrent team; de trener sammen og har lik terminologi»

«De jobber jo sammen på vaktlaget. Noen er IP4 og noen er IP3, men det er de som kjører sammen, løser oppdrag sammen og trener sammen»

I tråd med intervjuguiden ble det spurt om distriktet som var representert, hadde forutsetninger for å jobbe sammen i samtrente team. I tillegg ble det spurt om det var samtrente team i distriktet, som respondentene representerte. Noen mente at et lite lensmannskontor bestående av mannskaper fra innsatspersonell kategori 3 til 5 var samtrente, fordi de jobbet sammen til daglig. Andre mente derimot, at en ikke var samtrent før en hadde rene IP3-enheter som var etablerte i team, trente taktikk sammen, og som på denne måten kjente hverandre godt. Datamateriale som vi har sett på, definerer ikke hva et *samtrent team* er. Derimot har vi belyst ulike suksessfaktorer for at et team skal fungere godt. Dette peker i retning av at samtrente team, er team som er godt integrert, med høy grad av tillit, samhandling og teamorientert adferd (Salas, Sims & Burke, 2005).

Funnene i datainnsamlingen, peker mot en antydning av at samtrente team er lokalisert i UEH (IP3). Det som gjorde dem samtrent, var at de var lokalisert på samme tjenestested, jobbet som fast team og at de trente fast sammen. Selv om alle respondentene ikke visste kapasiteten til IP3 og om de følgelig av dette var samtrent, så markerte det seg ut et klart skille mellom IP3 og IP4 i forhold til det å være samtrent i team. Med bakgrunn i dette, var det en klar tendens som viste at de tjenestestedene, som hadde flere IP3-personell tilgjengelig i store deler av vaktordningen sin, kunne si at mannskapene som kom fram til hendelsen hadde forutsetning til å lykkes som samtrent team. Videre sank muligheten med å ha samtrente team, i det en bevegde seg bort fra de stedene hvor forekomsten av IP3 var mindre hyppig og mer fragmentert.

Et vesentlig dilemma, som var en gjennomgangsfaktor hos nesten samtlige av respondentene, ble derfor om en i en slik krevende situasjon, skulle sende nærmeste patrulje, som kanskje kunne inneholde nyutdannede tjenestemenn og -kvinner med IP4 kompetanse, eller vente lengre og benytte IP3. IP3 ville kanskje ha større mulighet for å lykkes som samtrente team med mer trening, men det ville gå lengre tid å få dem til stedet. Respondentene var tydelige på at denne vektbalansen hang tett sammen med handlingsplikten og risiko, som vi skal komme tilbake til senere.

Likevel var den felles oppfatningen av at samtrente team i IP3 ville ha større muligheter for å kunne lykkes, og løse oppdraget på en sikrere og mer effektiv måte. Dette forankret respondentene i at treningen og kunnskapen om hverandres styrker og svakheter, ville gi dem mye mer mentalt overskudd i situasjonen. Når en da skulle løse et så krevende oppdrag, i en nærmest ukjent kontekst, var dette mentale overskuddet en viktig bidragsyter til at

tjenestepersonene kunne fokusere på vanlig PLIVO-handlingsmønster - selv om konteksten var ukjent og utfordrende. Respondentene på taktisk nivå, opplyste også at IP3-personell hadde noe maritim trening.

#### Operative lederteam fra operasjonelt og taktisk nivå

I forhold til operative lederteam fra operasjonelt og taktisk nivå – altså lederteam bestående av operasjonsleder og oppdragsleder fra operasjonssentralen, og innsatsleder - viser funnene at dette er et kritisk suksesskriterium for oppdragsløsning i hendelser som PLIVO til sjøs. Respondentene i dybdeintervjuene fremhevet alle, behovet for tett og godt samspill mellom operasjonsleder og innsatsleder. Observasjonene i Øvelse Nord 2019 (Skeie, 2019; Breivoll, 2019) viste på den andre siden, at fravær av etablerte lederteam operasjonelt – taktisk nivå, påvirket oppdragsløsningen negativt. Øvelsen omhandlet kollisjon mellom to fartøy med mange passasjerer om bord. Manglende etablert lederteam, gav seg uttrykk i manglende tillit, mulighet for desentralisert ledelse og muligheten for hurtig omstilling. Dette ble belyst gjennom avslag på forslag til tiltak, som gikk på tvers av allerede etablerte rutiner og prosedyrer, for effektiv samhandling med etatene som øvde sammen. Dette fikk følger for effektiv kommunikasjon og samhandling mellom nødetatene og de andre beredskapsaktørene. Observasjonene under øvelsen indikerte også, at manglende faglig kompetanse hos utpekte ledere på taktisk nivå, påvirket tilliten mellom de operative lederne og koordineringen mellom de ulike etatene på stedet.

#### Operative lederteam på tvers av nødetatene:

Operativt lederkurs Bergen hadde varighet av tre uker, med innlagt undervisning, samtrening og øvelser hver dag. De ulike øvelsene under kurset viste tydelig, at team-medlemmene samhandlet bedre, jo lengre ut i kurset de var kommet. Deltakerne hadde begrenset kjennskap til hverandre før kurset, og ble satt i faste team som besto gjennom hele kurset. Kurset foregikk med daglig samhandling og teambygging. Faktorer som tillitt, gjensidig støtte, kommunikasjon, gjensidig monitorering og teamlederskap, syntes å bli markant bedre ut over i kurset. Dette ble spesielt synlig i de øvelsene som angikk høy risiko, med behov for høy grad av tillit og hurtig omstillingsevne. Observasjonene underbygget behovet for tillit i lederteam, som skal samhandle under krevende forhold. Den underbygget også, at det var en

sammenheng mellom tillit og hurtig omstillingsevne. Observasjonene indikerte at det var lavere terskel for informasjonsdeling på tvers av nødetatene, jo bedre teamet kjente hverandre. Den indikerte også at koordinering av responsverdikjeder gikk lettere, jo mer etablerte teamene var. Dette gjorde silo-tenkingen mindre og samhandlingen lettere (Skeie & Olsen, 2019-2020).

Viktigheten av etablerte lederteam på tvers av nødetatene, synes derfor å være en viktig faktor for god koordinering og ressursutnyttelse mellom nødetatene. Imidlertid viser funnene fra blant annet Øvelse Nord 2019 (Skeie, 2019; Breivoll, 2019), Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020) og Stabsøvelsen, at en ikke kan forutsette at slike team er etablert før en kritisk hendelse oppstår. De ulike etatene jobber med separate arbeidsfelt, med egne responsverdikjeder. De kommer sammen i konkrete oppdragsløsninger, som krever felles innsats. Teamet blir dermed hurtig-opprettet, med begrenset varighet.

#### **4.2.3.2 Kompetanse**

Funnene viser at det vil være varierende, hvilken operativ kompetanse som er tilgjengelig til enhver tid. Dette avhenger av erfaring, utdanning og trening. Samtlige politidistrikt har innsatspersonell i kategori 4 og 3. Disse har nødvendig trening på løsning av skarpe oppdrag innenfor kravene til kategorien en tilhører. Funnene viser imidlertid, at det er begrenset med kompetanse på maritime kontekster i oppdragsløsning. Sitatet gjengitt over: «*Et fartøy er som et hvilket som helst annet bygg, bare mye mer komplisert ...*» ble underbygget av flere av de andre respondentene.

«*Det kan være greit å ha trent på entring og søk i et fartøy før*» (sitat fra dybdeintervju).

Noen av respondentene mente at tilgjengelige politimannskaper, ikke hadde nødvendig kompetanse på å løse en PLIVO til sjøs. Dette ble fremhevet i forbindelse med den risikovurderingen de foretok. Selv om ikke alle respondentene hadde oversikt over detaljene i politiets operative trening på taktisk nivå, fremsto de som sikker på at det var mangelfull trening på maritime operasjoner.

«*Det er Beredskapstroppen som kan dette, men de er jo langt unna*» (sitat fra dybdeintervju).

Også operativ lederkompetanse på oppdrag som PLIVO til sjøs, ble fremhevet gjennom data-innsamlingen. Gjennom «table-top» øvelsene i studiet, dybdeintervjuer og observasjoner på

Øvelse Nord 2019 og Operativt lederkurs i Bergen 2019 og 2020, viste det seg å være en etterspørsel etter kompetanseheving på operativ ledelse i store, kritiske hendelser. I forhold til PLIVO til sjøs, uttalte en av respondentene:

*«Dette har vi aldri trent på før. Det er første gang jeg er med på en slik scenario-trening som dette».*

Samtlige respondenter ønsket mer operativ ledertrening på kritiske hendelser – både i forhold til samspillet mellom operasjonelt og taktisk nivå – men også samspillet mellom HRS – operasjonssentral, og nødetatenes innsatsledere på taktisk nivå. Scenario-trening på hendelser som PLIVO til sjøs, løst i ulike operative lederteam som nevnt over, ble etterspurt av samtlige respondenter.

#### **4.2.3.3 Tillit**

Gjennom øvelsene og intervjuene som respondentene gjennomførte, var begrepet tillit et gjennomgående sentralt tema. Dette gjaldt tillit internt i taktisk og operasjonelt nivå i politiet, samt tillit på tvers av etatene som ville være involvert i oppdraget.

##### Tillit til kompetansenivå

Funnene i datainnsamlingen, viser at kunnskapen om kompetansenivå varierer ut ifra erfaring og ståsted til respondentene. Det fremsto imidlertid som entydig, at der operasjonsleder og / eller innsatsleder hadde tillit til at mannskapet sitt kunne løse en PLIVO-hendelse til sjøs, der ville de også sende dem ut for å løse oppdraget, med desentralisert ledelse. Noen av respondentene fortalte i dybdeintervjuene, at de ikke hadde høy tillit til kompetansenivået til tilgjengelig personell. Disse vegret seg også for å sende dem ut som første enhet alene, for å løse oppdraget. Disse funnene viste at det var en sammenheng mellom risikovurdering, kompetanse og opplevd handlingsplikt.

*«De er operative. Det er mye ungt – det er en utfordring. Det må vurderes. I verste fall må jeg bruke disse. Vi må gjøre noe. Vi må benytte dem vi har. Jeg vil ikke sende ut en 1-års ip4, hvis dette kan unngås. Jeg ville vente lenge med å sende dem ut, men må vi så må vi. Jeg*



*ønsker ikke å bruke dem, men jeg kan bli presset til det og da må jeg bruke dem»* (sitat fra dybdeintervju).

Funnene viser også at tillit mellom operasjonelt og taktisk nivå, er avhengig av kompetansen til innsatslederne. Flere av respondentene påpekte at lavt kompetansenivå hos innsatsleder, fikk betydning for tilliten til dem.

*«Vi får bare håpe at den dagen noe sånt skjer, så er den rette innsatslederen på jobb»* (sitat fra dybdeintervju).

Gjennom dybdeintervjuene, ble det klart at desentralisert ledelse til innsatsleder, økte i takt med tillit til den kompetansen disse hadde – både politifaglig og som operative ledere på taktisk nivå.

Samme funn ble gjort i forbindelse med desentralisert ledelse og tillit mellom aksjonsleder, som er en dellerleder underlagt innsatsleder, og innsatsledere. Respondentene på taktisk nivå, varierte hvor egen plassering skulle være ved en PLIVO til sjøs. De som hadde tillit til sin aksjonsleder, ville overlate større grad av beslutning og handlefrihet til denne, og innta en mer tilbaketrukket posisjon selv. De som ikke hadde tilsvarende tillit, plasserte seg lengre fremme, på bekostning av mulighet for helhetsoversikt. Tilliten indikerte også her, at det var sammenheng mellom kompetanse, tillit og desentralisert ledelse.

### Lederteam og tillit

Gjennom Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020) og gjennomføringene av «table-top» øvelsen i datainnsamlingene, viser også funnene her, at tillit internt i politiet, henger sammen med hvor etablerte eller robuste de operative lederteamene i politiet er. Særlig gjennom Operativt lederkurs, ble det tydelig at jo bedre lederteamene var samkjørt, med økende kjennskap til hverandre, jo større ble tilliten til hverandre. Dette gav seg videre utslag i delegering av beslutningsmulighet, gjennom desentralisert ledelse.

### Hurtig etablert tillit

De funnene vi gjorde hva gjelder mulighet for tillit i hurtigopprettede team; som operative lederteam på taktisk nivå hos nødetatene, mellom operasjonsleder og innsatsleder, og

tilsvarende hos redningsleder HRS og operasjonsleder, syntes å variere etter etatstilhørighet. Dette syntes også å henge sammen med kompetanseinntrykk.

Observasjonene på Øvelse Nord 2019, indikerer at det ikke var etablerte lederteam mellom operasjonelt og taktisk nivå i politiet (Breivoll, 2019; Skeie, 2019). Dette syntes å påvirke graden av tillit, mulighet for desentralisert ledelse og der igjennom hurtig omstillingsevne. Funnene indikerer på den andre siden, at etablering av hurtig tillit var like fraværende i disse teamene. Observasjonene gav inntrykk av at mangelen på kjennskap og forventning til kompetansenivå til underlagte ledere, var styrende for etableringen av tillit. Dette ble synlig gjennom manglende desentralisert beslutningsmulighet og mer kontroll i oppdragsutførelsen (Breivoll, 2019; Skeie, 2019). Med andre ord pekte funnene i retning av, at manglende kjennskap til hverandre og *inntrykk* av kompetansenivå, var en begrensende faktor for etablering av hurtig tillit, som beskrevet gjennom kapittelet om «Swift Trust». Det kunne også fremstå som om fravær av fysisk kontakt, bidro til at nødvendig tillit ikke ble etablert.

På den andre siden, syntes innføringen av hurtig opprettet tillit, å være tydelig *mellom* nødetatene i samme øvelse. Disse kjente ikke hverandre i det hele tatt fra før og syntes å ha tillit til den rollefiguren de traff (Breivoll, 2019; Skeie, 2019). Dette ble også synlig gjennom observasjonene på Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020). Det syntes å være en forventning til kompetansenivå hos en innsatsleder i politi, brann og ambulansetjenesten, som automatisk innbød til tillit. Imidlertid indikerte funnene, at informasjonsdeling og vilje til å fravike prosedyrer, hang mer sammen med opparbeidet tillit. Observasjonene gjennom Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020), viste at lederne hadde tillit til føringer og beslutninger, basert på etatenes responsverdikjeder. På den andre siden, krevde beslutninger og føringer som gikk på tvers av disse, opparbeidet tillit som ble etablert underveis i kurset; dette var lettere jo lengre ut i kurset en kom – med andre ord jo mer etablerte lederteamene var. Tilsvarende funn fant vi gjennom Stabsøvelsen. Funnene her indikerte at det ikke var etablert god nok tillit til å bryte prosedyrer, til fordel for å få innsatspersonell raskt ut til, og om bord på, fartøyet hvor det pågikk PLIVO. Det fremsto som om manglende tillit til vurderinger og usikkerhet knyttet til risiko, gjorde en fastlåst i prosedyrer som ikke var skrevet med tanke på PLIVO i et maritimt miljø.

#### 4.2.3.4 Hurtig omstillingsevne

«*PLIVO-prosedyren er tillagt hendelser på land – ikke til sjøs*» (sitat fra operativ leder på Stabsøvelsen).

Begrepet omstillingsevne ble ikke hyppig brukt under dybdeintervjuene og «table-top» øvelsene. Følgende sitater herfra ble imidlertid nevnt flere ganger:

«*vi må bare hive oss rundt*»,

«*vi må se på andre løsninger*»,

«*prosedyren gir bare rammebetingelsene og intensjonen*».

Funnene indikerer imidlertid at svært få av respondentene – både gjennom «table-top» øvelsen, dybdeintervjuene, Operativt lederkurs, Stabsøvelse, hadde sett for seg et slikt scenario på forhånd. Fra å være på vakt og utføre daglige polisiære gjøremål, til å befinne seg i en situasjon hvor PLIVO skjedde på et cruise-skip, fremsto som en stor og utfordrende omstilling.

Sett i lys av dette, fremsto det som tydelig at det var en utfordring å stille om tankesettet, for å kunne finne de gode og hensiktsmessige løsningene raskt. Funnene indikerer at evnen til å omstille seg fra en landbasert PLIVO-hendelse, til pågående skyting eller knivstikking på et fartøy, henger sammen med kompetanse, tilgjengelig maritimt utstyr og i særlig grad, muligheten for å komme ut til, og om bord på, skipet. Igjen fremstår tidligere nevnte sitat som relevant for hendelsen:

«*Et fartøy er som et hvilket som helst annet bygg, bare mye mer komplisert - vi må bare komme oss om bord på det*».

Dette gir en pekepinn på at politiet «*hiver seg rundt*» som en av respondentene uttrykte det, for å løse oppdraget. En er imidlertid avhengig av tilsvarende omstillingsevne hos andre beredskapsaktører for å kunne fullføre det.

Funnene viser at politiet vil være avhengig av andre etaters kompetanse og utstyr, for å komme i posisjon til å kunne gjøre en forskjell i oppdraget. Dette i seg selv, ble en faktor som krevde at man hadde en klar visjon om at tilpasning, improvisasjon og omstilling, ville være en nøkkelfaktor gjennom oppdraget.

I forhold til hurtig omstillingsevne hos andre involverte etater, fremsto det som om manglende tanker om et slikt scenario, gjorde en bundet til de prosedyrer og regelverk som allerede finnes. Respondentene på operasjonelt nivå var entydig i, at politiet ville gjøre forsøk på oppdragsløsning med de mannskapene de hadde tilgjengelige. Imidlertid ville dette bli problematisk, i forhold til fastlåste prosedyrer rundt forflytningsmuligheter. Selv om det er politiet som har vært respondenter i dybdeintervjuene, underbygger HRS sin presisering av prosedyrene for helikopterstøtte i Stabsøvelsen, respondentenes oppfatning.

På den andre siden, uttalte en av respondentene på taktisk nivå, at evnen til å tilpasse seg de faktiske forholdene, ville være annerledes hvis en faktisk satt i helikopteret og snakket med crewet.

*«Jeg tror ikke at fartøysjefen hadde vært låst i disse prosedyrene, når han innså at folk ble drept på skipet»* (sitat fra dybdeintervju i forbindelse med bruk av ildstøtte-plattform og nedfiring av politipersonell).

Dette kan indikere at evnen til hurtig omstilling kan være lettere når en står i situasjonen, enn om en befinner seg langt unna.

#### **4.2.3.5 Risiko**

Gjennom all datainnsamling i studiet, har respondentene pekt på at PLIVO vil være et risikofylt oppdrag for involverte mannskap. Alle respondentene poengterte, at risikofaktorene økte i en maritim kontekst. Dette ble begrunnet i vær- og bølgeforhold, risikoen rundt bording av større fartøy i fart, samt at «bygget» en skulle aksjonere på var et fartøy med trangere og mer komplisert handlingsrom. De uttrykte også risikoen for at eventuelle båtfører og helikopter-crew kunne bli skadet og drept, ettersom en ikke har samme mulighet for sikring som politiet.

Flere av respondentene uttrykte frustrasjon over at sikkerheten for egne mannskapers og bistandsetaters sikkerhet, ble styrt av prosedyrer som gjorde risikoen større. Dette gjaldt både bruk av ildstøtte-plattform på helikopter, og nedfiring av innsatspersonell uten redningsmann. Faktoren rundt vær- og bølgeforhold, sammenholdt med muligheten for å borde et større fartøy i fart, ble også vurdert som særlig risikofylt av respondentene. I tillegg ble selve gjennomføring av en skarp aksjon på et fartøy, som krever umiddelbar innsats av politiet,

vurdert som særlig risikofylt for involverte mannskap. Dette hang sammen med kompetansenivået til de ulike politienhetene som ble sendt for å løse oppdraget. Respondentene vurderte faktorene og konteksten som lå i oppdraget, opp mot egne mannskapers evner, trening, utstyr og erfaring, i tillegg til bistandsetatene som måtte flytte innsatspersonell til fartøyet. Sitater fra tre av respondentene peker på den vanskelige avveiningen mellom deres risikovurdering og risikovilligheten i en slik operasjon:

*«Å sende dem ut uten forutsetning for å lykkes, kan være å sende dem i døden»*

*«Vi må jo gjøre noe, selv om vi har minimale forutsetninger for å lykkes»*

*«En har bedre forutsetning for å lykkes, enn de stakkarene om bord på skipet – vi må tåle tap – det er slik vi vinner».*

Det ble fremholdt at den høye terskelen for risikovillighet i væpnede oppdrag generelt og PLIVO spesielt, var avgjørende for at en ville sendt mannskaper for å gjennomføre PLIVO til sjøs. Ingen av respondentene ville avstått fra å sende politimannskap til skipet, med bakgrunn av den høye risikoen. Noen av respondentene brukte imidlertid lengre tid på avveie risikoen, på grunn av faktorene som den maritime konteksten innebar.

Et annet funn, som var gjennomgående hos flere av respondentene, var ansvarsfølelsen en satt på ved å sende mannskaper i oppdrag med høy risiko.

*«Det er et stort ansvar å vite om risikoen, og ta inn over seg at kanskje ikke alle kommer levende tilbake»* (sitat fra dybdeintervju).

#### **4.2.3.6 Handlingsplikt**

I denne delen av datainnsamlingen, var det tydelig at ordet handlingsplikt lå langt fremme hos de operative lederne. Samtlige respondenter var innforstått med den handlingsplikten politiet har ved en PLIVO-hendelse. Som nevnt under funnene knyttet til risiko, ble denne handlingsplikten overført til PLIVO på sjøen.

En samlet respondentgruppe var enige om at PLIVO-prosedyren, tydeliggjør en særskilt handlingsplikt når liv og helse er i fare. Utfordringen som samme gruppe kjente på, var hvorvidt aksjonen hadde en åpenbar uakseptabel risiko tilknyttet oppdraget, og hvordan mannskaper og utstyr en rådde over, spilte inn i denne vurderingen.

En av respondentene uttalte:

*«Hvis ikke vi agerer og aksjonerer mot fartøyet med tilgjengelige ressurser, hvem skal da gjøre det?».*

I denne forbindelse viser funnene, at respondentene vurderte handlingsplikten til tilgjengelige mannskaper, opp mot muligheten for at NB og eventuelt forsvaret gjennomførte oppdragsløsningen. Samtlige respondenter poengterte at slike bistandsressurser var for langt unna til å gjøre en førsteinnsats. For mange personer ville bli drept, hvis en skulle vente med innsats, til bistandsenheter kom frem til stedet. Dette viste at vurdering omkring handlingsplikt, tilsa at tilgjengelig innsatspersonell fra politiet – uavhengig av hvilken kategori de tilhørte – måtte settes i innsats for å redde liv. Det ble imidlertid gjort vurderinger underveis i «table-top» øvelsene, om det kunne vært verdt å avvente første tilgjengelige enhet, hvis mer kvalifisert personell – henvist til IP3 versus IP4 – var kort tid unna. En av respondentene var tydelig på at den ikke sendte mannskapene inn i oppdraget, dersom den visste at de ikke kom seg «helskinnet» om bord.

*«Jeg ønsker ikke å bruke dem, men jeg kan bli presset til det og da må jeg bruke dem»* (sitat fra dybdeintervju).

#### **4.2.4 Oppsummering**

Funnene i datainnsamlingen indikerer, at det er en opplevd sammenheng mellom kompetanse, tillit og omstillingsevne. De indikerer også at det er en sammenheng mellom team, tillit og omstillingsevne, og at omstillingsevnen i en viss grad er knyttet til prosedyrer for samhandling. Videre peker funnene på at omstillingsevne og prosedyrer er førende, for om politiet har mulighet til å komme seg hurtig ut til, og om bord på, et fartøy til sjøs. Funnene peker også på at handlingsplikt er godt innført i politiet, men at det stilles spørsmål omkring andre etaters handlingsplikt ved en slik hendelse. I henhold til risiko knyttet til et maritimt miljø, peker funnene på at det er en antatt og opplevd økt risiko knyttet til dette.

Disse funnene vil bli drøftet i neste kapittel, sett i lys av oppgavens formål: Å se på hvordan politiet skal kunne løse en PLIVO-hendelse i en maritim kontekst.

## **5.0 ANALYSE**

I dette kapitlet skal vi drøfte om og hvordan, maritim kontekst påvirker operativ ledelse og koordinering, ved en PLIVO-hendelse. Vi skal også drøfte betydningen av de fremholdte faktorene, som også vil påvirke det operative lederskapet og muligheten for effektiv koordinering av en slik aksjon. Drøftingskapitlet er delt opp i underkapitler med samme delspørsmål, som skissert i problemstillingen i oppgavens kapittel 1.

I oppgavens formål og problemstilling, stilte vi følgende spørsmål:

### **5.1 Hvilke suksessfaktorer er knyttet til operativ ledelse og samhandling i, og mellom, team i politiet, ved løsning av et PLIVO-oppdrag i et maritimt miljø?**

Gjennom teorikapitlet belyste vi at godt operativt lederskap, fordrer profesjonell kompetanse, tillit og evnen til hurtig omstilling. Godt operativt lederskap ble belyst gjennom kriterier for god operativ lederadferd, der et av de viktigste kriteriene var profesjonell kompetanse. Vi belyste at profesjonell kompetanse var et viktig kriterium for tillit – både hos den operative lederen, i etablerte team og i hurtig opprettede team.

Funnene i oppgaven indikerer at det er sammenheng mellom kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne. Vi har belyst at operativ lederteori argumenterer for denne sammenhengen, og at funnene vi har gjort, peker i samme retning. (Meyerson, Weick & Kramer, 1996; Salas, Sims & Burke, 2005; Olsen & Eid, 2015; Olsen, 2018). Spørsmålet blir likevel om disse faktorene særskilt vil påvirke politiets operative ledelse og koordinering, for løsning av en PLIVO-hendelse til sjøs.

#### **5.1.1 Kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne**

##### **5.1.1.1 Innsatspersonellets kompetanse**

Vi har belyst kompetanse som en påvirkningsfaktor for utøvelsen av operativ ledelse, både gjennom innsatspersonellets kompetanse til å utføre en PLIVO-aksjon til sjøs, og den kompetansen den operative lederen må ha for å lede og koordinere en slik operasjon. I våre

funn, hva gjelder innsatspersonellens kompetanse, kan det fremstå som om det i stor grad er snakk om ledernes *oppfattelse av og forventningen til* denne, som er førende.

Vi har belyst at det er ulik oppfatning av hva som legges i betegnelsen samtrent team, blant respondentene. Imidlertid var det en entydig oppfatning av, at det var bedre kompetanse hos IP3-personell og at disse ville ha større forutsetning for å lykkes ved en PLIVO-håndtering til sjøs. Dette skyldes både mer trening, og at de trente sammen, på de samme momentene. Imidlertid fant vi at ingen av operasjonslederne – verken gjennom Operativt lederkurs 2019 og 2020, eller gjennomføringen av «table-top»-øvelsen, kjente til hele kapasiteten til politiets mannskaper.

*«IP3 har mer trening enn IP4, men jeg kjenner ikke til kapasiteten deres»* (sitat operasjonsleder fra dybdeintervju)

*«Jeg kjenner ikke til hvilken maritim trening de har. Jeg tror noen av dem har trent på det»* (sitat operasjonsleder fra dybdeintervju)

*«Vi på operasjonssentralen her, deltar ikke på ip-trening. Det kunne vært greit å i hvert fall se hva mannskapene trente på»* (sitat operasjonsleder fra dybdeintervju)

Imidlertid viser funnene, at verken operasjonsledere eller innsatsledere, ville la være å gjennomføre en PLIVO-aksjon med bakgrunn i ulik eller manglende opplevd kompetanse hos politiets innsatspersonell. Tvert imot, fremstår det som om opplevd handlingsplikt og ansvaret for å redde liv, står høyere enn kompetansevurdering hos dem som skal gjennomføre aksjonen.

*«IP4-status betyr at noen mener de er gode nok. Handlingsplikten går over det at de ikke er veldig dyktig»* (sitat fra dybdeintervju).

*«De er operative. Det er mye ungt – det er en utfordring. Det må vurderes. I verste fall må jeg bruke disse. Vi må gjøre noe. Vi må benytte dem vi har. Jeg vil ikke sende ut en 1-års ip4, hvis dette kan unngås. Jeg ville vente lenge med å sende dem ut, men må vi så må vi. Jeg ønsker ikke å bruke dem, men jeg kan bli presset til det og da må jeg bruke dem»* (sitat fra dybdeintervju).



Gjennom dette kan en argumentere for at kompetanse hos innsatspersonellet, ikke er en avgjørende faktor for den operative ledelsen ved en PLIVO-aksjon til sjøs. På den andre siden, fremstår kompetansen hos de operative lederne som en større faktor.

### **5.1.1.2 Operative lederes kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne**

*«Aksjonsledelse er viktig for å håndtere oppdraget, uavhengig av hvor dyktige teamet er»*  
(sitat fra dybdeintervju)

*«Vi får bare håpe at den dagen noe sånt skjer, så er den rette innsatslederen på jobb»* (sitat fra dybdeintervju).

Disse sitatene peker i retning av at tillit i det operative lederteamet hos politiet, er en faktor som påvirker utøvelsen av det operative lederskapet og koordineringen av de involverte mannskapene.

*«Det hele vil falle på hvilken type ledelse en klarer å etablere. En vil være veldig sårbar hvis en ikke får med en god leder ut på den båten. De fleste teamene fungerer. Men jo mindre samkjørt teamet er – jo mer krever det av lederne»* (sitat fra dybdeintervju).

*«Jeg må plukke ut den beste AL (aksjonsleder) og IL (innsatsleder) som ledere på taktisk nivå – de må hjelpe lokal IL. Best egnet leder skal lede. U05 (innsatsleder) kan være lederstøtte fra operasjonssentralen. U05 kan også bli flydd ut (til stedet) og overta ledelsen hvis det er nødvendig»* (sitat fra dybdeintervju)

Også disse sitatene henviser til at forventet kompetanse hos operative ledere på taktisk nivå, har betydning for tilliten til dem. Dette samsvarer med det vi skrev i teorikapitlet om kompetanse, tillit og hurtig omstillingsevne. Vi henviste til Olsen og Eid (2015), når vi skrev at tillit er avgjørende for at beslutningsmyndighet blir delegert til personell underlagt seg. Videre skrev vi at dette fordrer at en har kompetente ledere, som en kan delegere til. Denne delegeringen viser seg å være viktig for å kunne omstilles seg hurtig, når uventede hendelser eller situasjoner oppstår. Dette samsvarer også med funnene skissert i kapittel fire.

Det siste sitatet over, henviste til en operasjonsleder og innsatsleder (U05) som fungerte som et fast, etablert lederteam, med høy grad av etablert tillit. Operasjonslederen kjente i dette tilfellet ikke de andre lederne på taktisk nivå. Graden av tillit ville i så henseende, få

betydning for delegert beslutningsmyndighet, gjennom desentralisert ledelse og muligheten til hurtig omstillingsevne; i dette tilfellet ved at U05 hadde høyere grad av tillit, enn den lokale innsatslederen. Dette samsvarer med de observasjonene som ble gjort gjennom Øvelse Nord 2019 (Skeie, 2019; Breivoll, 2019). Gjennom disse observasjonene, utpekte kompetanse seg som en viktig faktor for samhandlingen mellom operasjonelt og taktisk nivå, samt mellom de operative lederne i de ulike etatene. Funnene viste at politiets koordinering av redningsarbeidet, ble hemmet av manglende tillit mellom det operative lederteamet; operasjonsleder og innsatsleder. Disse kjente til hverandre fra før, men kjente hverandre ikke godt. De jobbet ikke på samme sted, men var ansatt i ulike deler av politidistriktet. I denne sammenhengen kunne en argumentert med at disse inngikk i et hurtig opprettet team, der hurtig etablert tillit – swift trust – skulle kunne gjøre seg gjeldende. Imidlertid fant ikke vi at hurtig tillit ble etablert i dette tilfellet. Dette syntes å ha sammenheng med manglende fysisk samhandling og grunnleggende mistillit til kompetansenivå. Også gjennom «table-top» øvelsene og dybdeintervjuene, erfarte vi at kompetanse hos operative ledere, var avgjørende for handlefrihet og desentralisert beslutningsmyndighet.

Vi har sett at tillit mellom de operative lederne, har betydning for muligheten for desentralisert ledelse. Vi har også sett at det er vesentlig for muligheten for hurtig omstilling i forhold til plutselige endringer i en situasjon. Denne tilliten later til å være basert på profesjonell kompetanse. Med profesjonell kompetanse, menes her kombinasjon mellom formalkompetanse og realkompetanse.

*«Erfaring er viktigst. Videre handler det om trening» (sitat fra dybdeintervju)*

Alle respondentene i denne studien, så etter løsninger for å komme seg om bord på skipet der det ble utøvd PLIVO. Selv om de ikke kunne vise til tiltakskort og prosedyrer for en sjøoperasjon, viste de vilje og evne til å utnytte de ressursene og kompetansene som kunne bidra til å gjennomføre oppdraget. Der kompetanse om muligheter og begrensninger på den maritime konteksten var mindre, ville samtlige operasjonsledere spille på HRS som kompetanseorgan på maritime forhold. Innsatslederne ville også spille på de andre nødetatenes kompetanse, for å kunne omstille seg hurtig fra en landbasert til en sjøbasert operasjon. Følgende sitater indikerer evne og vilje til omstilling fra land- til sjøoperasjon

*«vi må bare hive oss rundt»,*

*«vi må se på andre løsninger»,*

*«prosedyren gir bare rammebetingelsene og intensjonen».*

Gjennom dette peker funnene våre på at kompetanse og tillit er faktorer som påvirker utøvelsen av operativt lederskap ved en PLIVO til sjøs. Videre peker dette på at disse faktorene kan påvirke muligheten og evnen til hurtig omstilling, ved at beslutningsmyndighet delegeres til ledere som faktisk står i situasjonen. Funnene peker også på at samtrente team vil påvirke utfallet av og muligheten for å lykkes, i et oppdrag som PLIVO til sjøs, men at dette ikke i nevneverdig grad påvirker gjennomføringsviljen for de operative lederne.

### **5.1.2 Operative team**

Vi har belyst i teorikapitlet at robuste, operative team - eller samtrente team - har større mulighet for å lykkes i kritiske oppdrag, enn personell som ikke opererer i tilsvarende team. Vi har også belyst at det tar tid å etablere slike team, henvist til Salas & Cannon-Bowers (1993) sitat: «High performance teams – dream teams – are made, not born» (i Flin, 1996, s.193). Gjennom observasjonene under Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020), erfarte vi at samhandlingen ble bedre mellom etatene, jo mer teamorientert en ble. Dette underbygger teorien, om at det tar tid å bygge robuste, operative team. Videre så vi at graden av teamfølelse, fikk betydning for informasjonsdeling, involvering, støtte og forståelse for hverandre.

Gjennom datainnsamlingen har vi sett at respondentene hadde noe ulik oppfattelse av hva samtrente team innebærer. Når vi sammenholder funnene, peker disse likevel i en tydelig retning av overnevnte teori: Samtrent personell er personer som jobber som team på daglig basis, som løser oppdrag sammen og har organisert samtrenting. Respondentene var enig i at muligheten for å lykkes i en PLIVO på sjøen, var størst hvis Beredskapstroppens team – som ansees som robust og samtrent – løste oppdraget. Videre ville IP3 ha større mulighet for å lykkes, på grunn av høyere kompetanse og større grad av samtrenting, enn IP4. Dette skyldes bruk av samme terminologier, handlingsmønstre, situasjonsforståelse, støtte og kontroll.

På den andre siden viste ikke funnene at fravær av samtrente team, hindret risikovilligheten til de operative lederne. Risikovurderingene som ble utført, konkluderte med at det innsatspersonellet som var tilgjengelig, ville bli sendt for å løse oppdraget – på tross av økt risiko knyttet til maritimt miljø, manglende kompetanse og fravær av samtrente team. På

denne måten kan en si at fravær av samtrente, operative team ikke er avgjørende for at oppdraget blir forsøkt løst ved en PLIVO til sjøs. Imidlertid vil det kunne ha avgjørende betydning for hvor godt oppdraget blir løst, målt i antall liv som blir reddet uten alvorlig skade på eget personell. På denne måten vil kompetanse hos innsatspersonellet og hvor samtrente teamene er, påvirke *utfallet* av en oppdragsløsning som PLIVO til sjøs. Vi har imidlertid ikke funnet at den påvirker selve *forsøket* til å lykkes.

## **5.2 Hvilken betydning har tillit, for effektivt samvirke mellom beredskapsstatene, og hvordan påvirker dette muligheten for hurtig omstilling fra et oppdrag på land til et oppdrag til sjøs?**

I teorikapitlet belyste vi betydningen av tillit i etablerte og hurtig sammensatte team. Den operative lederteorien fremhever tillit, som en avgjørende faktor for effektiv samhandling.

Gjennom Operativ lederkurs 2019 og 2020, så vi at tilliten mellom innsatslederne fra de ulike nødetatene, økte jo lengre ut i kurset en kom. Vi så også at jo større tilliten til hverandre ble, jo større ble villigheten til å dele informasjon, erfaring og kompetanse. Videre så vi at villigheten til å fravike rutiner og handle utenfor etablerte responsverdikjeder, økte med graden av tillit.

*«Når vi først står der, må vi dele den informasjonen vi har – da må vi bruke hodet og ikke la oss hemme av rutiner»* (sitat fra Operativt lederkurs 2020)

Observasjonene på Operativt lederkurs (Skeie & Olsen, 2019-2020) peker i retning av, at det å operere i samlet team, påvirker graden av tillit, som igjen får betydning for graden av samvirke-effekt. Borch og Andreassen (2020) utdyper at koordinering av responsverdikjedene, henger sammen med graden av avhengighet mellom involverte etater. Ved en PLIVO-hendelse, vil nødetatene erfare både sekvensiell og gjensidig avhengighet av hverandre, for å løse oppdraget. Funnene i datainnsamlingen synliggjorde særlig dette, gjennom behovet for å yte førstehjelp til skadde personer ved en PLIVO-hendelse. Selv om helseressurser ikke ble prioritert transportert ut til fartøyet i starten, ville de bidra med utstyr og coaching til politiets personell underveis.

*«Vi vil være i beredskap – kanskje på et annet fartøy i nærheten – coache politiet, og gjøre klar for pasientbehandling, når politiet har kontroll på gjerningspersonen»* (sitat innsatsleder helse, Operativt lederkurs 2020)

En innsatsleder helse gav uttrykk for, at en var også villig til å inngå i politiets innsatsteam, så lenge politiet kunne sikre dem.

*«Vi kan sende med en paramedic, hvis vi er sikre på at politiet sikrer dem hele tiden»* (sitat innsatsleder helse, Operativt lederkurs 2019)

Dette var avhengig av hvilken type våpen, som gjerningspersonen(e) benyttet.

På den andre siden fremsto det som om manglende teametablering, kunne ha betydning for graden av tillit på operasjonelt nivå. Ved spørsmål om hvilke samhandling operasjonsledere hadde med redningsledere på HRS, fremgikk det at det var ulik grad av samhandling, basert på oppdrag og felles læring utenom oppdrag. De enhetene som samhandlet mest – både gjennom oppdragsløsning og fysiske treffpunkt utenom oppdrag, fremsto med størst tillit til hverandres vurderinger. Det fremgikk også, som om denne tilliten hadde betydning for hvor «firkantet» en opplevde hverandre. Vi har ikke undersøkt i hvilken grad hurtig tillit, kan etableres på operasjonelt nivå ved en PLIVO til sjøs. Det fremstår imidlertid – gjennom våre studier, som om hurtig tillit kan ha større verdi på taktisk nivå, der en treffer hverandre fysisk, enn på operasjonelt nivå, der en samhandler via telefon. I så måte er en avhengig av å etablere tillit i forkant av, at en kritisk hendelse skjer. I et av dybdeintervjuene ble nettopp dette fremmet, som et suksesskriterium for det samarbeidet som var mellom operasjonsleder og redningsleder HRS.

*«Vi har et veldig godt samarbeid. Vi har mange redningsoppdrag, og i tillegg har vi vært hos dem og de hos oss, der vi har snakket om ulike oppdrag i «fredstid»* (sitat fra dybdeintervju).

*«Vi blir enige. Vi gjør det vi må. Så får vi ta papirarbeidet senere»* (sitat fra dybdeintervju).

Vi har belyst at funnene indikerer at tillit henger sammen med villigheten til å handle på bekostning av egne responsverdikjeder, der dette ansees påkrevd for å beholde initiativ og handlekraft. Prosedyrer er knyttet til responsverdikjedene. I så måte kan en argumentere for at tillit også sammenfaller med evnen til å kunne omstille seg hurtig, basert på den situasjonen en faktisk står i. Vi har ikke kunnet måle samvirkeeffekt basert på tillit gjennom «table-top øvelsene». Imidlertid har vi sett – særlig gjennom Operativt lederkurs 2019 og 2020 – at tillit

påvirker utøvelsen av operativ ledelse og koordinering, og dermed øker samvirkeeffekten, selv om nødetatene har ulike prosedyrer og responsverdikjeder.

### **5.3 Hvordan virker maritim kontekst inn på relevansen av prosedyrer og regelverk for effektiv samhandling ved en PLIVO-hendelse, og hvordan påvirker dette politiets mulighet for hurtig tilkomst til et fartøy?**

I starten på oppgaven, redegjorde vi for hvordan PLIVO-prosedyren (2019) skal sikre effektivt samvirke ved en PLIVO-hendelse. I første del av datakapitlet, belyste vi hvilke prosedyrer og regelverk som kan gjøre seg gjeldende ved en PLIVO-hendelse til sjøs. PLIVO-prosedyren (2019) stiller krav til umiddelbar aksjonering fra politiet, men også de andre nødetatene ut ifra hvilken type våpen som blir brukt under handlingen. PLIVO-prosedyren (2019) omhandler imidlertid ikke, andre beredskapsaktører enn nødetatene. Dette kan indikere at prosedyren har hatt fokus på PLIVO-hendelser som skjer på land. På den andre siden har vi vist til aktuelle samhandlingsprosedyrer og regelverk, som Bistandsinstruksen (2017), Samarbeidsavtalen mellom Kystverket og Politiet (2016) og Politiets anmodning om bruk av redningshelikopter (2018). Disse involverer andre beredskapsetater i operasjoner som krever deres bistand, som for eksempel transport av politiets innsatspersonell der politiet ikke selv har denne muligheten.

Funnene tilknyttet Stabsøvelsen, indikerte at beredskapsetatene ikke kunne vise til *særskilt* prosedyreverk på PLIVO til sjøs. Etablerte prosedyrer og regelverk for politiets bruk av helikoptre og samhandling for kontraterror, ble trukket frem i diskusjonen knyttet til fremgangsmåte for oppdragshåndtering.

*«Det er ikke mulig med ildstøtteplattform på redningshelikoptrene. Da må disse avgis politiet og koordineres av FOH»* (sitat fra Stabsøvelsen)

*«Helikoptrene frakter bare politi fra sted til sikkert sted. De firer dem ikke ned»* (sitat fra dybdeintervju)

*«Nedfiring av politi krever utsjekk. De fleste har ikke slik utsjekk»* (sitat fra dybdeintervju)

*«Hvor vanskelig skal det egentlig være å få nødvendig tilgang på helikopter, sånn at vi kommer oss ut dit»* (sitat fra dybdeintervju).

«Det hjelper ikke å bli flydd ut til skipet, hvis vi ikke kommer oss om bord» (sitat fra dybdeintervju).

Sitatene over gir en pekepinn på en opplevelse hos de operative lederne, om at politiet kan miste initiativ og handlekraft ved en PLIVO til sjøs. De indikerer også, at prosedyrene ikke tar høyde for en PLIVO-hendelse til sjøs, der det stilles andre krav enn landing på trygt sted.

På den andre siden omhandlet ikke datainnsamlingen vår, samhandling med redningshelikoptrene gjennom HRS og FOH, der disse ble avgitt til politiet og derigjennom koordinert av FOH. I henhold til HRS´ sine føringer under Stabsøvelsen, ville dette kunne åpne opp for både ildstøtte-plattform og nedfiring uten redningsmann. Respondentene på operasjonelt nivå, var noe delt i synet på hvor lang tid en slik anmodning og beslutning ville ta. Alle var imidlertid enige i at koordinering via HRS, ville gi raskere uttransportering enn koordinering via FOH.

Under Stabsøvelsen, ble det uttalt at PLIVO-prosedyren var knyttet til hendelser på land – ikke til sjøs. Dette ble underbygget gjennom uttalelser, om at det ikke finnes prosedyrer som ivaretar hensynet til en PLIVO i et maritimt miljø.

«*PLIVO-prosedyren er tillagt hendelser på land – ikke til sjøs*» (sitat fra operativ leder på Stabsøvelsen).

Det underbygges også ved at regelverket knyttet til maritim terror måtte gjelde, også om det var snakk om PLIVO. Dette gir en pekepinn på usikkerhet knyttet til prosedyrer for PLIVO i en maritim kontekst. Usikkerheten rundt hvilke regelverk en skal handle etter hos andre beredskapsaktører, kan i så måte påvirke politiets mulighet til å aksjonere hurtig mot et fartøy til sjøs.

Nettopp uttalelsen om at PLIVO-prosedyren gjelder landoperasjoner og ikke sjø-operasjoner, kan oppleves som en barriere, i forhold til hvordan de andre samhandlingsprosedyrene skal forstås i en maritim kontekst. Politiets bruk av de nevnte helikoptertjenestene, er beskrevet som en sekvensiell avhengighet mellom aktørene, der responsverdikjedene overtar for hverandre; helikoptertjenesten flyr politiet til et bestemmelsessted og setter dem i land, hvorpå politiet starter sin aksjon. PLIVO til sjøs kan imidlertid gi forståelse for behovet for en gjensidig avhengighet, der helikopter-crewet er avhengig av politiets sikring for å kunne sette innsatspersonellet om bord på fartøyet på en sikker måte for helikopteret. Dette er imidlertid

ikke beskrevet i prosedyrene. På denne måten kan en argumentere for at maritim kontekst, setter begrensninger for effektivt samvirke basert på de gjeldende samarbeidsprosedyrene. Dog skal det poengteres at prosedyren som omhandler avgivelse av redningshelikoptre til politioperasjon, koordinert av FOH i stedet for HRS, ikke er utdypet i denne studien.

Gjeldende prosedyrer sier at helikoptrene kan frakte politiet fra sikkert sted til sikkert landingssted. Et fartøy uten landingsmuligheter tilsier behovet for nedfiring av innsatspersonell. Politiet har mulighet til å beskytte seg selv ved nedfiring, i større grad enn en redningsmann. Dette krever, i henhold til respondentene, utsjekk i forkant. Alternativet med å etablere ildstøtte-plattform på helikoptret, er i utgangspunktet ikke mulig i henhold til prosedyrene for transportstøtte. Dette gjør sikring av helikopter, -crew og innsatspersonell vanskelig, hvis helikoptrene brukes til transportstøtte og ikke avgivelse. I så måte påvirker den maritime konteksten, samvirkeeffektiviteten ved en PLIVO til sjøs.

Hva gjelder PLIVO-prosedyren (2019), så er dette en prosedyre som beskriver samvirket mellom nødetatene. Om, og hvordan, dette i seg selv påvirker responsverdikjedene til andre aktuelle beredskapssetater, som ikke er omfattet av prosedyren, har vi ikke sett på. Imidlertid har vi erfart, at noen av respondentene har stilt spørsmål ved handlingsplikten til for eksempel 330-skvadronen, Kystverket og HRS ved en PLIVO.

*«Samtidig har vi (politiet) en handlingsplikt, men en må ha en forutsetning for å kunne løse oppdraget. Vi har et ansvar for crew på helikoptrene også. Det er vanskelig å beordre dem til å gjennomføre bording – hva hvis det blir skutt mot helikoptrene. Er de villig til å gjøre dette?»* (sitat fra dybdeintervju).

#### **5.4 Hvordan påvirker maritim kontekst risikovurdering og handlingsplikt ved en PLIVO-hendelse? Skiller dette seg fra en landoperasjon?**

Gjennom teorikapittelet søkte vi å belyse begrepene risiko, risikovillighet og handlingsplikt. Både PLIVO-prosedyren (2019) og PBS 1 (2020) er tydelige i sine forventninger om at politiet handler i ytterrammen for egen sikkerhet, for å redde liv. Vi belyste også at risikovurderingen i kritiske oppdrag, er tillagt politiets operasjonsleder og innsatsleder. Dette fordrer på sin side, at nevnte funksjoner har tilstrekkelig kompetanse til å gjøre denne vurderingen.



Vi har belyst at PLIVO i seg selv, vil være en særlig risikofylt operasjon. Gjennom teorikapitlet har vi videre belyst, at maritim kontekst tillegger ekstra risikofaktorer til en PLIVO-hendelse. Vi har vist at forhold som vær- og bølgeførhold kan være uforutsigbare, og kan i seg selv innebære en særlig risikofaktor. Sett i lys av funnene i datainnsamlingen, er ikke vær- og bølgeførhold kommentert som egne risikofaktorer. Derimot er muligheten til å borde et fartøy til sjøs, i seg selv betegnet som farlig.

*«Det er ingen hensikt å sende ned ip4-mannskaper, hvis det er åpenbart at de ikke kommer seg ned. Handlingsplikten strekker seg langt, men det må være sannsynlig at de kommer seg om bord. En må gjøre en vurdering av om mannskapene faktisk klarer å fire seg ned i tau eller om dette vil være helt fånyttes» (sitat fra dybdeintervju).*

Respondentene i studiet var tydelige på politiets handlingsplikt ved en PLIVO-hendelse og var villige til å sende innsatspersonell ut til fartøyet, for å løse oppdraget. Imidlertid ble vurderingene knyttet til om forsøket på å komme ombord, ville være forgjeves og for farlig, tillagt ekstra vurdering i forhold til den risikoen det ville innebære for involvert mannskap. Sitatet fra en av respondentene underbygger nettopp dette:

*«Det er ingen vits i å sende dem ut til skipet, hvis det ikke er mulighet for at de kan komme om bord»*

Risikoen knyttet til fartøy som objekt, er også belyst i teorikapitlet. Et fartøy har trange korridorer og andre tilkomst-løsninger enn et vanlig bygg. Dette gjør oppdragsløsningen mer uforutsigbar og farlig for dem som skal løse oppdraget. Størrelsen på cruise-fartøy innebærer også en risikofaktor, særlig sett i lys av at kanskje bare 1 politipatrulje må starte søk etter farlig person med våpen, alene. Disse faktorene ble også gjenspeilet gjennom analysekapitlet.

*«Det må gjøres en vurdering av hvem som sendes – de med best trening eller de nærmeste. Det er ofte ikke samme enhet. (sitat fra dybdeintervju).*

*«Jeg ønsker ikke å bruke dem, men jeg kan bli presset til det – det er en utfordring, som må vurderes» (sitat fra dybdeintervju).*

Sitatene underbygger en opplevd forhøyet risiko, knyttet til miljøet en skal operere i. På den andre siden viser følgende sitat, at det er høy grad av risikovillighet på tross av dette:

*«Dette er en PLIVO – bare i et ekstremt vanskelig miljø» (sitat fra dybdeintervju).*

Dette samsvarer med uttalelsene til tre av de andre respondentene:

*«Handlingsplikt! De skal ha en reell sjanse til å kunne løse oppdraget – det mener jeg de har»*

*«IP4-status betyr at noen mener de er gode nok. Handlingsplikten går over det at de ikke er veldig dyktig. Jeg tror de er gode nok til å lykkes»*

*«Jeg vil sende de første som er klar. Sender ip4 hvis de er klar i bilen. De som er til tjeneste, vil være først klar og vil bli sendt uavhengig av kategori/ erfaring. Jeg vil bare forsikre meg om at de har mulighet til å bli heist ned på båten, at de ikke står der og ikke kommer seg om bord. Det er den eneste haken med å sende ip4 eventuelt»*

Vi har belyst gjennom teorikapitlet, hvilken handlingsplikt som ligger i PLIVO-prosedyren (2019) og som er drøftet av Thor-Geir Myhrer (Myhrer, 2011). Gjennom funnene i studien, fremstår det som om denne handlingsplikten er innarbeidet hos politiets operative ledere. Samtidig viser funnene, at handlingsplikten blir gjenstand for vurdering av de samme lederne, og at dette sees i sammenheng med muligheten for å lykkes. Myhrer (2011) fremhever at handlingsplikten til politiet ikke er gjeldende i de tilfeller der faren «ikke under noen omstendighet er akseptabel» og «klart uforsvarlig». Funnene i studien, viser at nettopp dette ble vurdert av respondentene. Samtidig hevder Myhrer (2011), at handlingsplikten strekker seg langt når noens liv og helse er i fare, som ved en PLIVO, og at dette trumfer faren for «betydelig helserisiko». Politiets innsatsledere og operasjonsledere skal med andre ord vurdere om oppdragsløsningen er klart uforsvarlig, med uakseptable risikofaktorer, og måle dette opp imot aksepten for «betydelig helserisiko». Dersom en vurderer at det åpenbart vil være fånyttet å sende mannskapene inn i oppdraget, fordi det er uakseptabelt og klart uforsvarlig, vil dette trumfe handlingsplikten. Fellesnevneren blant respondentene i studiet vårt, var at en ville sende politipersonell ut til fartøyet for å forsøke å ta seg ombord og nøytralisere trusselen. Imidlertid ble det vurdert av noen respondenter, at handlingsplikten ikke var i strid med å vente på at samtrent personell fra eget politidistrikt kunne sendes, i stedet for å benytte første tilgjengelige patrulje.

*«Det tar lang tid å scramble ueh (IP3). Og da skytes det jo folk hele tiden da. Så da må vi jo dra da, de som er nærmest. Jeg må sende dem fordi det tar så lang tid å få ut ueh» (sitat fra dybdeintervju).*

*«Det må gjøres en vurdering av hvem som sendes – de med best trening eller de nærmeste. Det er ofte ikke samme enhet» (sitat fra dybdeintervju).*

Sitatet over reiste et spørsmål vedrørende prioritering av helikoptertransport: Skal en sende første enhet med manglende erfaring og kompetanse med helikopteret – selv om muligheten for å lykkes vil være lavere? Eller skal en avvente litt og sende best egnet personell – hentydet til samtrent IP3-personell – med det samme helikoptret. Hvis en sender første tilgjengelige patrulje – uavhengig av kompetanse, vil en oppfylle kravet om øyeblikkelig aksjonering i PLIVO-prosedyren (2019). Dette vil imidlertid innebære, at bedre egnet personell må vente til helikoptret er tilbake for å plukke dem opp. Disse vil ha større mulighet for å lykkes i oppdragsløsningen. Dette sammenfaller også med spørsmålet om en skal sende de to første som er klar, eller om en skal holde igjen helikoptret i påvente av at de neste to også er klar, og dermed sende for eksempel 4. Funnene i studien har ikke belyst hvilket tidsperspektiv dette vil handle om. Det fremsto imidlertid som om dette handlet om et kortere tidsrom. Her vil det også være forskjell fra hvilke avstander det vil være mellom de ulike politipatruljene.

Drøftingen omkring handlingsplikten og hvilke tid en skal bruke på nok og/ eller bedre egnet personell, indikerer at det kan være forskjell mellom operative ledes vurderinger av nettopp dette. Tydeligheten på at politiet må aksjonere, uten å avvente bistand fra NB, var imidlertid klar. En av respondentene uttalte i dybdeintervjuet:

*«Vi må tåle tap – det er slik vi vinner – men dette sitter langt inne».*

Dette, sammenholdt med svarene fra de øvrige respondentene, tilsier at politiet vil vurdere handlingsplikten ved en PLIVO til sjøs, over risikofaktorene ved å løse oppdraget – på tross av de økte risikofaktorene som en maritim kontekst innebærer.

Et annet moment sett i lys av handlingsplikt, er plikten andre beredskapssetater har til å agere, på tross av risikofaktorene knyttet til maritimt miljø. Dette ble særlig knyttet til bruk av helikopter-støtte for uttransportering av politiets innsatspersonell. Dette har ikke vært et eget punkt i datainnsamlingen vår. Vi har gjennom studiet imidlertid erfart, at beredskapsaktørers handlingsplikt ved en PLIVO – sett bort i fra nødetatene -, kan være en interessant problemstilling for videre forskning og drøfting. Følgende sitat underbygger spørsmålet om handlingsplikt ved PLIVO for andre enn nødetatene.

*«Samtidig har vi (politiet) en handlingsplikt, men en må ha en forutsetning for å kunne løse oppdraget. Vi har et ansvar for crew på helikoptrene også. Det er vanskelig å beordre dem til*

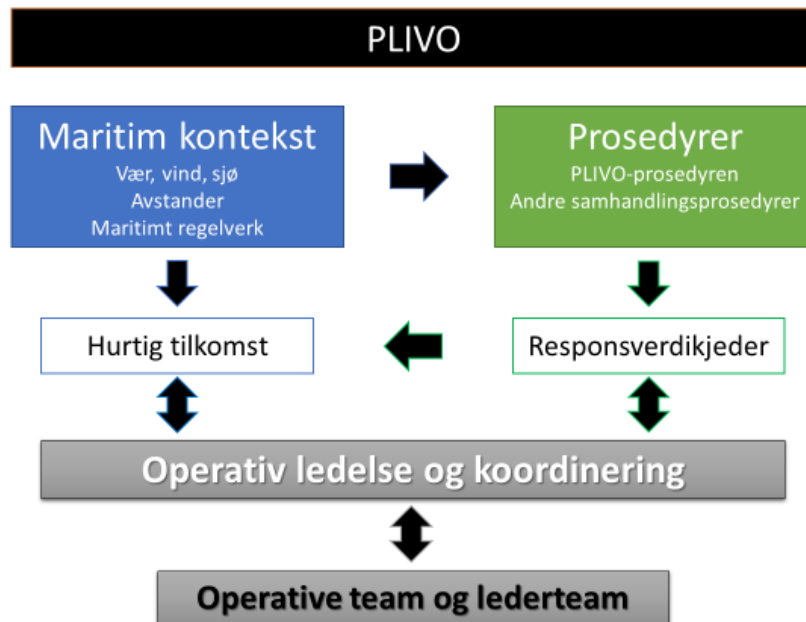
*å gjennomføre bording – hva hvis det blir skutt mot helikoptrene. Er de villig til å gjøre dette?» (sitat fra dybdeintervju).*

Gjennom dette mener vi å kunne belyse at en maritim kontekst påvirker risikovurderingen ved en PLIVO-hendelse. Denne vurderingen er knyttet til muligheten for å komme om bord på et skip og muligheten for å lykkes med aksjonen om bord på fartøyet. Ved en landbasert operasjon vil første politienhet på stedet få tilflyt av bistand, etter hvert som enhetene kommer fram. Dette vil være gjeldende ved en PLIVO til sjøs også, men en må anta at dette vil ta betydelig lengre tid. I så måte må den første enheten være forberedt på, å håndtere hendelsen på fartøyet alene over lengre tid enn på land.

På den andre siden ser vi at den maritime konteksten ikke påvirker handlingsplikten nevneverdig. Politiets operasjons- og innsatsledere vil tilstrebe rask aksjon med tilgjengelig mannskap, uavhengig av om hendelsen skjer på land eller til sjøs. Imidlertid kan det fremstå som, at første tilgjengelige politienhet kan måtte vente på neste enhet hvis hendelsen skjer til sjøs. Dette vil trolig ikke bli vurdert likt, som om hendelsen skjer på land.

## **5.5 Oppsummering**

Gjennom oppgavens analysekapittel, har vi pekt på sammenhengene mellom maritim kontekst, prosedyrer, og operativ ledelse og koordinering. Vi har sett på hvordan den maritime konteksten påvirker utførelsen av prosedyrer og belyst hvordan dette påvirker utøvelsen av operativ ledelse og koordinering. Dette peker i retning av at utøvelsen av operativ ledelse og koordinering påvirkes av variabler som *tillit*, *kompetanse*, *hurtig omstillingsevne*, *risiko* og *handlingsplikt*, men i ulik grad. Vi har også sett at operativ ledelse gjennom operative team og operative lederteam, påvirkes av disse variablene. Videre har vi erfart at operativ ledelse, også kan påvirke koordineringen av responsverdikjeder og der igjennom også prosedyrer. I så måte ser vi at modellen i figur 1.1 kan justeres slik:



Figur 5.1

Funnene i oppgaven viser at faktorene belyst gjennom operativ ledelse og koordinering, også påvirker muligheten for hurtig tilkomst til fartøy og utførelsen av responsverdikjedene. Gjennom evnen til å tilpasse seg det faktiske oppdraget, fremstår det som om godt operativt lederskap og evnen til koordinering av responsverdikjedene, kan gi muligheter for å fravike prosedyrer og handlingsmønstre, for å komme ut til, og om bord på, et fartøy der det utøves PLIVO.

«Jeg tror ikke at fartøysjefen hadde vært låst i disse prosedyrene når den innså at folk ble drept på skipet» (sitat fra en av respondentene om bruk av ildstøtte-plattform og nedfiring av politipersonell).

Imidlertid ser vi at de belyste faktorene for operativ ledelse og koordinering, kan være avgjørende for om dette vil la seg gjennomføre eller ikke.

## 5.6 Konklusjon

I oppgavens hovedproblemstilling, stilte vi spørsmålet:

***Hvordan vil maritim kontekst og gjeldende prosedyrer, påvirke operativ ledelse og koordinering av en PLIVO-hendelse til sjøs?***

Vi har skissert og drøftet hvordan tillit opparbeidet gjennom etablerte team, har betydning for hurtig omstillingsevne, koordinering av responsverdikjedene og muligheten for desentralisert ledelse for dem som faktisk utfører en aksjon i fremste linje. På den andre siden har vi belyst at PLIVO-hendelser også blir løst av hurtig opprettede, midlertidige team, med personell fra ulike etater som ikke kjenner hverandre. I denne sammenhengen har vi sett at betydningen av hurtig innført tillit – «Swift trust» - i midlertidige team, kan være lettere på taktisk nivå enn på operasjonelt nivå. Vi har indikert at dette kan ha en sammenheng med at en opererer fysisk sammen, i stedet for å samhandle via telefon. Felles kompetanseheving, trening og samhandling på tvers av beredskapsetatene, later til å heve graden av tillit mellom aktørene.

Uavhengig av tillitsform, viser studiet vårt, at tillit henger sammen med kompetanse eller en forventning om kompetanse, tilknyttet funksjon/ stilling. Profesjonell kompetanse fordrer tillit, og sammen øker dette både muligheten for, og evnen til, hurtig omstillingsevne i akutte kriser, der rammefaktorer for oppdragsløsning kan endre seg kontinuerlig. Analysen i denne oppgaven synliggjør et behov for hurtig omstillingsevne ved en PLIVO til sjøs, der prosedyrer, og rammefaktorer som vind, bølger, ukjent objekt og vanskelig tilkomst, påvirker oppdragsløsningen i tillegg til en gjerningspersons uforutsette planer og handlinger.

Hurtig omstillingsevne – i denne sammenhengen fra en landbasert til en sjøbasert operasjon – henger sammen med graden av tillit. Vi har belyst at dette henger sammen med gjensidig avhengighet, og forståelse og praktisering av samhandlingsprosedyrer. Uttalelsen fra flere respondenter: «*Dette har ingen tenkt på før*», kan gi en indikasjon på at hurtig omstilling fra en PLIVO på land til en PLIVO til sjøs, krever god operativ lederkompetanse, med evne til å tenke på det utenkelige, og omstille seg til den virkeligheten en faktisk skal operere i.

Vi har også belyst hvordan risikovurdering påvirker handlingsplikten til politiet ved en PLIVO, og vi har sett at dette påvirker utøvelsen av operativ ledelse ved en PLIVO til sjøs. Politiets innsats- og operasjonsledere må foreta en nøye, men rask risikovurdering, og veie de ulike risikofaktorene knyttet til en maritim kontekst, opp imot muligheten for at innsatspersonellet skal lykkes i å komme ut til, og om bord i det aktuelle skipet. Handlingsplikten til politiet står sentralt i PLIVO-prosedyren (2019), men vi har sett at denne er en variabel som vurderes opp imot muligheten for å lykkes ved en aksjon når hendelsen skjer på et fartøy til sjøs. Imidlertid har vi lært at handlingsplikten trolig vil trumfe de skisserte risikofaktorene, så lenge politiet faktisk kommer seg om bord på fartøyet.

Modellen i figur 5.1 synliggjør at en maritim kontekst vil påvirke muligheten for hurtig tilkomst til et fartøy hvor det utøves PLIVO. Gjennom data og analyse, har vi sett at den maritime konteksten også påvirker praktiseringen av det prosedyreverket som regulerer muligheten for å komme seg ut til, og om bord på, et fartøy til sjøs. Samhandlingsprosedyrene som regulerer transport av innsatspersonell ved en PLIVO-hendelse, later i utgangspunktet ikke til å ta høyde for en maritim kontekst, og stiller krav til at helikoptre blir avgitt til politiet og koordinert av FOH. Dette igjen stiller spørsmål ved hvor raskt og effektivt en kan få tilgang til helikoptertransport, med de inngangsverdier en trenger for å kunne borde et fartøy med farlige gjerningspersoner om bord.

Funnene i oppgaven viser at en maritim kontekst har betydning for politiets operative ledelse og koordinering. Både direkte, ved at maritim kontekst vanskeliggjør muligheten for å komme frem til stedet der det utøves PLIVO, men også ved at en sjøoperasjon stiller andre krav til samhandlingsprosedyrer, enn det som forstås gjennom dagens regelverk. Dette synliggjøres gjennom en indikasjon på at fastlagte prosedyrer og responsverdikjeder, ikke er utarbeidet med tanke på en maritim operasjon. Dette stiller ekstra krav til hvordan politiets operative ledere, skal utføre ledelse og koordinering for å få gjennomført en effektiv aksjon for å redde liv. I dette må politiets operative ledere ha god nok operativ lederkompetanse, til å utføre riktig risikovurdering, for derigjennom å kunne ivareta kravet om handlingsplikt i henhold til PLIVO-prosedyren. «I en kritisk situasjon preget av usikkerhet, må operative ledere avveie ulike alternativer og forplikte seg til konkrete handlinger, som i ettertid kan ha langvarige og dyptgripende virkninger (Olsen & Eid, 2015, s.154). Dette samsvarer med opplevelsen til respondentene, der en av dem blant annet uttalte: «Vi må tåle tap – det er slik vi vinner – men det sitter langt inne» (sitat fra dybdeintervju).

Vi har også sett på betydningen av operative team for løsning av en PLIVO i maritimt miljø. Funnene indikerer at oppdragsløsning, med de ekstra risikofaktorer som en maritim kontekst innebærer, blir bedre og sikrere med samtrente team. Imidlertid viser funnene at evnen og viljen til å agere, ikke er låst i muligheten for å benytte slike team; «Vi må sende det vi har» (sitat fra dybdeintervju).

PLIVO-prosedyren (2019) setter krav til øyeblikkelig handling fra både politiet, brann- og redningsetaten og ambulansetjenesten. Øyeblikkelig handling ved en PLIVO-hendelse på et fartøy til sjøs, krever at innsatspersonellet har mulighet til å komme om bord på fartøyet der hendelsen skjer. Politiet vil i denne sammenhengen være avhengig av samvirke med andre

beredskapsaktører. Det kan fremstå som om rammebetingelser og prosedyrer for dette, ikke er tilrettelagt for, eller romslige nok, for å løse et akutt behov for transport, sikring og bording for innsatspersonell ved en PLIVO-hendelse til sjøs. Funnene viser også at muligheten til å komme seg om bord på et større fartøy i høy sjø, i åpent farvann ved hjelp av annet fartøy, ansees som små. Respondentenes forståelse har vært, at dette stiller ekstra krav til tilrettede fartøy, skippere, utstyr og trent mannskap.

Godt operativt lederskap, basert på profesjonell kompetanse, høy grad av tillit og evne til hurtig omstilling, er avgjørende for utførelsen av en PLIVO-aksjon til sjøs. Dette er også avgjørende for den risikovurdering som politiets operative ledere skal utføre, slik at en er villig til å aksjonere i tråd med handlingsplikten i PLIVO-prosedyren (2019). Samtrente, operative team og lederteam, er avgjørende for graden av god og trygg håndtering av oppdraget – både internt i politiet og på tvers av involverte etater – men er ikke avgjørende for om oppdraget blir forsøkt løst eller ikke. Imidlertid kan det virke som om gjeldende samhandlingsprosedyrer, setter begrensninger for omstillingen fra en landbasert til en sjøbasert operasjon. Dette vil kunne begrense en effektiv oppdragsløsning ved en PLIVO-hendelse til sjøs.

## **5.7 Kritikk til oppgaven**

Denne oppgaven avdekker flere momenter og problemområder, som vi har søkt å belyse. Imidlertid er det en del begrensninger på hvordan både informasjonsinnhenting og oppgaven er bygd opp. Først og fremst er det viktig å få frem, at gjennom å velge en kvalitativ metode med relativt få intervjuobjekter, så er selve informasjonsinnhenting noe smalere enn den kunne vært dersom en valgte en noe mer kvantitativ tilnærming. Dette er forsøkt kompensert med noe dybde i hvert intervju, samtidig som en har gjennomført «table-top» øvelser. Selv om det også er kompensert med informasjons-tilfang fra øvelser og kurs, så kan man si at det er en relativt liten respondentgruppe som har bidratt med kunnskap til oppgaven.

Videre er det et poeng, at respondentgruppen er en relativt homogen gruppe med tjenestemenn og -kvinner, fra den operative siden av politiet. Selv om alderssammensetning, kjønn, erfaring og tjenestested er ulikt, så har alle sammen mye av samme utdanning og opplæring. Dette gjør at spennvidden i mulige svaralternativer, kanskje er mindre enn det kunne vært i en bredere undersøkelse i etaten.



Et annet moment, som vi mener begrenser oppgaven til en viss grad, er at en ikke har kjørt like omfattende intervjuer for samvirkende aktører, som vil ha en rolle i en maritim PLIVO. Da tenker vi fortrinnsvis på Hovedredningssentralen, FOH, brann og helse. Dette ville vært naturlig i en større studie, da deres responsverdikjeder og samhandlingsprosedyrer vil være førende for politiets muligheter til hurtig respons til et fartøy på sjøen. Skulle dette vært gjort i denne studien, ville den blitt for omfattende. Dette er imidlertid et foreslått tema for videre forskning.

Ytterligere refleksjoner rundt datainnsamlingens begrensninger er omtalt i metodekapitlet. Der er det også gitt noen betraktninger vedrørende oppgavens reliabilitet og validitet.

## **5.8 Forslag til videre studier**

Gjennom analysekapittelet har vi skissert forslag til videre studier på hendelser som PLIVO i maritim kontekst. For vår del, fremstår usikkerhet rundt samhandlingsprosedyrer for helikopterstøtte, som et viktig forskningstema. Respondentenes opplevde rammebetingelser rundt denne tematikken, fremstår som en begrensende faktor for effektivt samvirke og oppdragsløsning når en PLIVO skjer i et maritimt miljø.

Videre er det interessante grensedragninger ved tilfeller der PLIVO skjer på et fartøy, der skipets kaptein eller flaggstat, ikke ønsker politiets bistand. Vil gjeldende regelverk være dekkende for en øyeblikkelig aksjon på fartøyet fra politiets side etter dagens regelverk, eller vil dette ikke være dekkende slik det fremstår i dag?

## **5.9 Praktiske implikasjoner**

I forhold til videre studier på samhandlingsprosedyrene for helikopterstøtte, og mulighetene til aksjonering på fartøy der en i utgangspunktet ikke ønsker politiets bistand, ser vi at det er interessante undersøkelser en kan foreta.

Hvordan skal politiet kunne gjennomføre bording av fartøy fra helikopter, der disse ikke har landingsmulighet på et fartøy? Bør det settes krav til utsjekk, eller er dette noe som bør kunne gjennomføres uten slik godkjenning? Skal politiet kunne ha mulighet til å sikre mannskap og helikopter ved hjelp av ildstøtteplattform ved en PLIVO til sjøs? Hvis ikke, hvilke

tungtveiende grunner taler imot dette, målt opp i alternativet for passasjerer og ansatte på skipet der PLIVO skjer? Er mulighetene for nedfiring av innsatspersonell og bruk av ildstøtteplattform ved FOHs koordinering, godt nok implementert og forstått i politiet, forsvaret og HRS?

En kartlegging og tydeliggjøring av muligheter og prosedyrer, kan gi politiets operative ledere et bedre fundament for koordinering og beslutninger. Det kan også utvikle og styrke et samarbeid mellom etatene og gi grunnlag for bedre samvirkeeffekt. I denne forbindelse vil en studie av grensedragningene maritim terror og PLIVO-handling være interessant; særlig knyttet til responstiden til forsvaret, NB og lokalt politi.

Studie rundt lovgivning og regelverk for bording av fartøy med utenlandsk flaggstat, i situasjoner som PLIVO, kan gi politiet tydeligere rammevilkår ved en PLIVO til sjøs. Som nevnt i kapittel 4, er det flere instruksverk som regulerer denne muligheten. Flere forskere har skrevet artikler om dette, og det kan synes som om tolkningen av regelverket er noe ulikt. Hvordan skal politiet håndtere PLIVO-melding på et fartøy under utenlandsk flaggstat, når kaptein og rederi ikke ber om slik bistand? En trygg visshet om at en aksjonerer på lovlig måte og etter riktig regelverk, vil kunne gi raskere beslutningsprosesser og et mer effektivt samvirke i initialfasen av et slikt oppdrag.

## 0.0 REFERANSER

### 0.0.1 Lover, forskrifter og prosedyrer

Convention for the Suppression of Unlawful Acts and Violence against the safety of Maritime navigation (SUA Convention, 2005).

Forsvarsdepartementet (2017) *Instruks om forsvarets bistand til politiet (Bistandsinstruksen)*

Havrettskonvensjonen art 11, jfr. art 8, jfr. art 2 (1996)

Helsedirektoratet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Politidirektoratet (2019) *Nødetatenes prosedyre ved pågående livstruende vold*

Hovedredningsentralen (2015) *Organisasjonsplan for redningstjenesten*

Justis- og beredskapsdepartementet (2013) Prop.132L, Proposisjon til Stortinget. *Bording av skip ved terrorhandlinger*

Justis- og beredskapsdepartementet (1981) *Straffeprosessloven*

Justis- og beredskapsdepartementet (1995) *Politoloven*

Justis- og beredskapsdepartementet (2007) *Skipssikkerhetsloven, §§39 og 40*

Justis- og beredskapsdepartementet (2015) *Politiinstruksen*

Justis- og beredskapsdepartementet (2015) *Våpeninstruksen*

Justis- og beredskapsdepartementet (2018) *Politiets anmodning om bruk av redningshelikopter – grunnprinsipper, prosedyrer og kriterier*

Justis- og beredskapsdepartementet (2018) *Sikkerhetsloven*

Justis- og beredskapsdepartementet (2020) *Norges Grunnlov*

Kystverket & Politidirektoratet (2016) *Samarbeidsavtale mellom Kystverket og Politiet*

United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS, 1982)

## 0.0.2 Bøker, artikler og rapporter

- Bakken, B.T. & Hærem, T. (2011) *Intuition in crisis management: the secret weapon of successful decision makers*. I: Sinclair, M. (2011) *Handbook of Intuition Research*. Edward Elgar Publ.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of Leadership*, New York, NY: Free Press
- Bjelland, B. & Nakstad, E.R. (2018) *Beredskapsledelse, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. Oslo: Gyldendal
- Blumer, H. (1954), What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19, 3-10.
- Boin, A. & t'Hart, P. (2007) *The crisis approach*. I: Rodrigues, H., Quarantelli, E.L. & Dynes, R.R. *Handbook of disaster research* (s.42-54) Berlin: Springer
- Borch, O.J. & Andreassen, N. (2020) *Beredskapsorganisasjoner og kriseledelse*, Fagbokforlaget.
- Bowen, G.A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods* 5 (3) September 2006.
- Brandebo, M.F., Sjøberg, M., Larsson, G., Eid, J. & Olsen, O.K., (2013) *Trust in a military context: What contributes to trust in superior and subordinate leaders?* *Journal of Trust Research*, Vol.3, No.2, 125-145, <http://dx.doi.org/10.1080/21515581.2013.820029>
- Brun, W. & Kobbeltvedt, T. (2005) *Beslutningstaking i operative situasjoner*. I: Eid & Johnsen (2005) *Operativ psykologi*. Fagbokforlaget
- Curnin, S., Owen, C., Paton, D., Trist, C. & Parsons, D. (2015) *Role Clarity, Swift Trust and Multi-Agency Coordination*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 23, No.1
- Direktoratet for Samfunnssikkerhet og beredskap (2014) *Evaluering av myndighetenes Håndtering av hendelsen på Valdressekspressen i Årdal (Sogn og Fjordane) 4.november 2013*
- Eid, J. & Johansen, B. H. (2014) *Operativ psykologi*, Oslo: Fagbokforlaget
- Eriksen, J. (2011) *Krise- og beredskapsledelse: Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm.
- Flin, R. (1996) *Sitting in the hot seat – leaders and teams for critical incident management*. Wiley
- Glaser B. & Strauss A. (1967) *The discovery of grounded theory*.

- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. London: Harper and Row.
- Grossman, D (2008) *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. USA. Warrior Science Publ.
- Hackman, J.R. (1998) Why teams don't work. I: Tindale, R.S., Heath, L. & Edwards, J. (1998) *Theory and research on small groups*, s 245-267. New York: Plenum
- Hoonard, W. C. v. d. (1997). *Working with sensitizing concepts: analytical field research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Hovedredningsentralen (2018) *Håndbok for redningstjeneste*
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjøberg, M., Eid, J. & Olsen, O.K. (2011) *Swift trust in leaders in temporary military groups*. *Team Performance Management*, Vol.17, No.7/8, 354-368, doi 10.1108/13527591111182625
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999) *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. *Organization Science*, <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jensen, Ø. & Rottem, S.V. (2009) *The politics of security and international law in Norway's Arctic waters*. Fridtjof Nansen Instituttet. Cambridge University Press 2009.
- Jesus, J.L. (2003) *Protection of Foreign Ships against Piracy and Terrorism at Sea: Legal Aspects*. *The international journal of marine and costal law*, Vol 18, No 3. Kluwer Law International.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte. P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*, 3.utgave.
- Johnson, R.B, & Onwuegbuzie A.J (2004) *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. *Educational researcher*. 33(7), s. 14–26. I: [https://sites.uci.edu/socscihonors/files/2017/09/Mixed\\_Methods\\_Research.pdf](https://sites.uci.edu/socscihonors/files/2017/09/Mixed_Methods_Research.pdf) (Hentet: 10. januar 2019).
- Justis- og beredskapsdepartementet (2020) *Samfunnssikkerhetsmeldingen – Samfunnssikkerhet i en usikker verden*. Meld.St.5

- Justis- og beredskapsdepartementet (2020) *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Meld.St.29
- Kolditz, T. (2007) *In Extremis Leadership: Leading as if your life depended on it*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kristiansen, Magnussen & Carlström (2017) *Samvirke – en lærebok i beredskap*, Universitetsforlaget
- Kvale, S, & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*.
- Kystverket (2020) *Stigende trend i cruisetrafikken*. Publisert på Kystverket.no, 21.01.20
- Madsbu, J. P. (2011) *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?*
- 
- McIntyre, R.M. & Salas, E. (1995) Measuring and managing for team performance: *Emerging principles from complex environments*. I: Guzzo, R.A. & Salas, E. (1995) *Team effectiveness and decision making in organizations*, s 9-45. San Francisco: Jossey-Bass
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996) *Swift Trust and Temporary Groups*. I: Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996) *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, kap 9, London: Sage Publications
- Mitroff, I. (2004) *Crisis leadership – planning for the unthinkable*. Wiley
- Muschert, G. & Larkin, R.W. (2016) *The Columbine High School Shootings I*: Bailey, F. & Chermak, S. (2016) *Crimes of the Century*. Praeger Publishers
- Myhrer, T-G. (2011) *Handleplikten ved farlige politioperasjoner*. Oslo: Politihøgskolen
- Myhrer, T-G. (2020) *The Legal Possibilities for Policing the Arctic Ocean*. I: Andreassen, N. & Borch, O.J. (2020) *Crisis and emergency management in the Arctic – navigation complex environments*. Abingdon, UK: Routledge
- Nassim N. Taleb (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House
- NOU 2012:14 *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Departementenes servicesenter
- Laurence, J. H. (2011). *Military leadership and the complexity of combat and culture*. *Military psychology*, 23, s 489-501. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143>

- Olsen & Espevik (2009) *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling*. Bergen: Sjøkrigsskolen
- Olsen, O.K. & Eid, J. (2015) *Operativ ledelse*. I: Einarsen og Skogstad (2015) *Ledelse på godt og vondt*, kap 7, Fagbokforlaget
- Olsen, O.K. (2018) *Effektive Cooperation Between Strangers in Unexpected and Dangerous Situations – A Matter of “Swift Trust”*. I: Torgersen, G.E. (2018) *Interaction: “Samhandling” Under Risk; A Step Ahead of the Unforseen* (399-412). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Politidirektoratet (2008) *PBS 2, politiets beredskapssystem 2, del 2: Håndbok for innsatspersonell*
- Politidirektoratet (2020) *PBS1, politiets beredskapssystem del 1*.
- Prochotska, J (2020) *Counterterrorism at Sea and Its Implications for Selected Arctic Maritime Soft Targets*, I: Andreassen, N. & Borch, O.J. (2020) *Crisis and emergency management in the Arctic – navigation complex environments*. Abingdon, UK: Routledge
- Politiets Sikkerhets Tjeneste (2021) *Nasjonal Trusselvurdering*. PST
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1993) Making of a dream team. I Flin, R. (1996) *Sitting in the hot seat*. Wiley
- Salas, E, Sims, D. E & Burke, C. S. (2005) “Is there a «big five» in teamwork?” *Small Group Research/ October*, s.555-599: <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Seidman, E. (1998) *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Steinberger & Norbert (2017) *Decision modes in complex task environments*. Chapman and Hall
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (3. utgave. Utg.)
- Thompson, G. (2011) *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*.

West, M.A. (1998) *Effektiva team*. Stockholm: Svenska Forlaget

Yin, R.K. (2007) *Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms*.

### **0.0.3 Masteroppgaver**

Brodersen, J (2017) *Falsk trygghetsfølelse*. Nord Universitet.

Fagerland, I.N., Fossum, L. & Nordnes, L.T. (2016) *Leadership in dangerous contexts. An interview study of military and police personnel*. Psykologisk Fakultet, Universitetet i Bergen.

Hauge, K. (2016) *Beslutninger i kriser. En studie av beredskapsplanen som verktøy for beslutninger i kriser*. Universitetet i Stavanger.

Roti, S. & Elvegård, R (2018) *Simulator og table-top i samvirke-øvelser – hvilke øvingsform fungerer best?* Nord Universitet

Walden, T. (2016) *Nødetatenes prosedyre PLIVO mot terror. Beslutningstaking og team*. Universitetet i Stavanger.

### **0.0.4 Annet**

Svellingen, B.L. (2020, 8.april). Vondt at det gikk så galt. *Bergens Avisen*, s.18-20

Breivoll, T. (2019) *Eksamen i Beredskap & Kriseledelse: Observasjonsstudium Øvelse Nord 2019*. Nord Universitet

Skeie, J-E (2019) *Eksamen i Beredskap & Kriseledelse: Observasjonsstudium Øvelse Nord 2019*. Nord Universitet

Skeie, J-E & Olsen, O.K. (2019-2020) *Operativt lederkurs Bergen: Samhandling i ILKO*. Vest politidistrikt

Vest politidistrikt (2010) *Resumé Fagdag Skyting Pågår*. Instruktør-enheten.



## 0.1 VEDLEGG

### 0.1.1 Forundersøkelse - innledende datainnsamling – operativt lederkurs Vest politidistrikt

I januar 2019 ble det holdt et 3 ukers kurs i Operativ ledelse i Vest politidistrikt. Kurset ble holdt for operative ledere i Vest politidistrikt, Helse Bergen og Bergen brannvesen. Kursets hoved-emne var operativ ledelse; herunder beslutningstaking og operative team. Under hvert fagemne i kurset, ble deltakerne testet på nettopp dette gjennom ulike table-top caser.

Etter å ha startet på masterstudiet i Beredskap og kriseledelse, og blitt utfordret av professor Odd Jarl Borch på politiets evne til å håndtere en PLIVO til sjøs, fikk kursansvarlig bistand til å sette sammen to caser for deltakerne i emnet. Hensikten var å se om

- 1) Har politiet tilgang på nødvendig transportkapasitet for å komme seg ut til – og om bord i - et større fartøy for å løse et oppdrag med pågående, livstruende vold?
- 2) Har politiet personell til tjeneste som kan utføre et slikt oppdrag? Krever oppdraget spesielle ferdigheter og personlig utstyr?
- 3) Har de andre nødetatene eller samarbeidspartnere kapabiliteter som politiet kan nyttiggjøre seg av i en slik operasjon?
- 4) Med bakgrunn i svarene på disse spørsmålene; hvilke føringer gir operasjonsleder til innsatsleder? Hvilke beslutninger fatter innsatsleder for å løse/ ikke løse oppdraget?

Fra kurset ble det plukket ut to operative lederteam, bestående av 1 operasjonsleder, 1 innsatsleder, 1 aksjonsleder, 1 innsatsleder brann og 1 innsatsleder helse.

Teamet ble satt sammen i et improvisert ILKO i klasserom, med øvrige kursdeltakere som observatører.

Teamene fikk avspilt en forberedt case laget ved hjelp av en automatisk avspilt PowerPoint, med video, bilder og lyd. Begge casene viste bilder fra julebord om bord på Hurtigruten, på vei fra Bergen til Kirkenes. Det ble spilt av julemusikk samtidig som det ble vist bilder av mange mennesker som hygget seg om bord. Midt i avspillingen endret lydbildet seg dramatisk. Deltakerne fikk høre en mayday melding og febrilske rop om hjelp. Like etter fikk de lese operasjonssentralens mottak av nødtelefoner fra skipet.

Team 1 fikk følgende melding: «En person går amok med machete og kniv om bord på Hurtigruten. Han hugger vilt med macheten og kniven. Flere personer er drept og skadet.»

Team 2 fikk følgende melding: «En person går amok med pistol om bord på Hurtigruten. Han skyter mot passasjerer og besetningen. Flere personer er drept og skadet.»

Etter dette fikk operasjonslederne spørsmålet: «Hvilke føringer gir du nå – til teamet på operasjonssentralen – til innsatsleder?» Operasjonsleder fikk ikke anledning til å tenke seg om eller rådføre seg med andre. Deretter fikk innsatsleder spørsmålet: «Hvordan løser du dette oppdraget med de ressursene du har til rådighet per nå?» Heller ikke innsatsleder fikk tid til å tenke seg om. Dette ble løst ved at det på fremvisningen var bilde av en gravplass og et nedtellings-ur. Samtidig sto følgende melding på skjermen: «Hvor hvert minutt du tenker deg om, går det et liv tapt»

## Funn

Operasjonsleder leste ut melding om PLIVO til innsatsleder og operative mannskaper umiddelbart etter at meldingen kom inn til operasjonssentralen. Operasjonsleder gav bevæpningsordre umiddelbart. Innsatsleder fikk i oppdrag å organisere politiets ressurser og klargjøre for å komme seg om bord på Hurtigruten og stanse gjerningspersonen. Hurtigruten befant seg i Hjeltefjorden utenfor Bergen. Samtidig ble HRS varslet og det ble sendt ut trippelvarsling til de andre nødetatene.

Melding fra brannvesenet: de hadde båt tilgjengelig, men denne var ikke egnet for bording av et skip på størrelse med Hurtigruten. Båten hadde marsjfart på 25 knop og det ville ta ca 45 minutter å få politiet om bord og ut til skipet.

Melding fra AMK: de hadde en ambulansébåt tilgjengelig i Austevoll. Båten hadde marsjfart på 20 knop, men var ikke egnet for bording av Hurtigruten. Ambulansébåten måtte først til søndre del av Bergen og plukke opp politi, for deretter å dra mot skipet. Dette ville ta ca. 50 minutter.

Luftambulansen kunne avgis til politiet, men denne har ikke vinsj og kunne ikke brukes til å sette politiet om bord på Hurtigruten.

Los helikopteret var ledig og kunne bistå. De hadde 30 minutters beredskapstid. De har vinsj til å heise ned personell, men nektet å gjøre dette i en skarp politiaksjon.

Politibåten har marsjfart på 60 knop og er egnet til bording. Denne sto imidlertid på Haakonsvern. Det var ikke godkjent skipper eller navigatør til tjeneste per nå. Dette ville bli innkalt, men en måtte påregne at båten ikke ville være ved Hurtigruten før om 1,5 timer.

Innsatsleder meldte tilbake til operasjonsleder, at det måtte være båtførere som var trent og godkjent for bording. Vest politidistrikt har lagt ned bordingsgruppen i UEH. Det var 2 UEH-personell til tjeneste, uten noen erfaring fra bording. Det ordinære IP4-personellet til tjeneste, var å anse som lite egnet til å løse et skarpt oppdrag til sjøs. De var ikke samtrent, hadde ikke nødvendig utstyr og var ikke trent for sjø-operasjoner. Innsatslederne fant heller ingen løsning på hvordan han skulle få personellet om bord på Hurtigruten.

Løsningen på oppdragene, ble å instruere kapteinen om bord på Hurtigruten om å forsøke å isolere gjerningsmannen og sette skipet mot nærmeste kai. Dette ville være mest gjennomførbart i case 1, der gjerningspersonen hadde machete og kniv. På spørsmål om hva de ville foreta seg, hvis gjerningsperson kom seg til broen på skipet, var svaret fra en av innsatslederne: «Da har vi et stort problem».

Gjennomføringen av casene gav en indikasjon på at politiet kanskje ikke har den kapasiteten og kapabiliteten som skal til, for å håndtere en PLIVO-aksjon til sjøs.

## 0.1.2 Justeringer av caser, og spørsmål til dybdeintervju

Utkastet og casene er drøftet med professor Odd Jarl Borch.

Vi vil sette sammen politiets operative lederteam – bestående av operasjonsleder og innsatsleder – for gjennomføring av casene. Vi ønsker å observere/ intervju to lederteam i Vest politidistrikt og to lederteam i Finnmark politidistrikt. Vi ønsker også å gjennomføre tilsvarende studie med en operasjonsleder i POD/ Politiets situasjonssenter og en leder i beredskapsseksjonen i POD. Dette vil gi utfyllende innblikk i hvordan politiet ser på egen mulighet for å håndtere en PLIVO-hendelse til sjøs. PODs respons vil vise hvordan politiets strategiske ledd tenker om PLIVO til sjøs og svarene/ observasjonene vil vise om dette samsvarer med den faktiske gjennomføringsevnen i politidistriktene Vest og Finnmark. Det vil også vise om POD ser muligheter, som politidistriktene ikke vet om.

### Observasjonsstudiet/ intervjuene

Casene er tenkt bygd opp på samme måte som den innledende datainnsamlingen. Det legges opp til to caser med samme utgangspunkt, men ulik voldsutøvelse. Dette gjøres for å se om det vil gi ulik oppdragsløsning og tilnærming, avhengig av om gjerningspersonen bruker skytevåpen eller stikkvåpen.

*Hurtigruten skal seile fra Bergen til Kirkenes. Det er desember måned og jule-seilas med innlagt julebord om bord. Hurtigruten har fullt belegg med passasjerer og besetning.*

Case 1:

Kaptein på Hurtigruten gir mayday melding. Ligger x antall nautiske mil x for Bergen/ Kirkenes. En ansatt ved hoved-restauranten har gått til angrep på ansatte med kniv. Flere skal være alvorlig skadd og noen drept. Han går målrettet mot ansatte på Hurtigruten og bruker kniven på de han kommer over.

Case 2:

Kaptein på Hurtigruten gir mayday melding. Ligger x antall nautiske mil x for Bergen/ Kirkenes. En mann har begynt å skyte passasjerer med en pistol og et gevær. Han var i følge med et stort familieselskap. Besetningen om bord har meldt at han plutselig begynte å skyte

på familiemedlemmer. Han har også skutt mot besetningen. Flere skal være drept og alvorlig skadd.

Casene vil bli spilt via PowerPoint på tilsvarende måte som i den innledende datainnsamlingen. Operasjonslederne og innsatslederne vil få spørsmål som:

- 1) Hvilke føringer gir du til teamet på operasjonssentralen (operasjonsleder)
- 2) Hvilke føringer gir du til de operative mannskapene (innsatsleder)
- 3) Hvem vil du/ kan du sende om bord på Hurtigruten? (innsatsleder)
- 4) Hvilke forutsetninger har disse for å: (innsatsleder/ operasjonsleder)
  - a. Håndtere en PLIVO til sjøs?
    - i. Borde et større fartøy via båt
    - ii. Borde et større fartøy via helikopter
    - iii. Gjøre livreddende førstehjelp om bord (i mangel på helseressurser)
  - b. Jobbe sammen som et samtrent team?
    - i. Systematisk tilnærming i skip
    - ii. Ivareta kommunikasjon mellom enheter ombord samt til og fra land fra fartøyet?
    - iii. Basert på tidligere erfaringer, treninger på fartøy?
- 5) Hvilke utstyr har mannskapene til å operere til sjøs? (innsatsleder)
  - a. Klær
  - b. Redningsvester tilpasset tungt verneutstyr
- 6) Hvordan skal mannskapene komme seg om bord på Hurtigruten? (innsatsleder/ operasjonsleder)
- 7) Hvilke samhandlingsmuligheter har dere med brann, helse, forf, etc? (innsatsleder/ operasjonsleder)
- 8) Hvilken trening har politiet for en skarp maritim operasjon?
- 9) Hvilke utstyr har politiet for å gjennomføre dette?
  - a. Båt
  - b. Tau
  - c. Stige
  - d. Tørrdrakter
  - e. Redningsvester for tungt verneutstyr
- 10) Hvilken utdanning/ trening har OL og IL for å lede en slik operasjon?

- 11) Er det samtrent team på jobb til enhver tid, som kan gjennomføre en slik operasjon, evt. finnes det slike team i lokal politienhet?
- 12) Hvordan er samhandlingen mellom Operasjonsleder og redningsleder fra HRS?

### 0.1.3 Informasjonsskriv til respondentene

## Vil du delta i forskningsprosjektet *Plivo til sjøs - Masteroppgave*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se om politiet vil kunne håndtere en plivo-aksjon til sjøs*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

«Hva skal til for at politiet skal kunne håndtere en PLIVO-hendelse til sjøs?»

Formålet med oppgaven er å kartlegge om/ hva norsk politi har/ må ha av trening, kapasitet og evne til å løse et PLIVO-opdrag til sjøs etter dagens PLIVO-prosedyre. Vi vil se på hvilke trening, utstyr og kompetanse som kreves i sjø-operasjoner. Vi vil også se på hvilke kapabiliteter politiet kan nyttiggjøre seg av, for å komme seg hurtig ut til et fartøy i norsk farvann i en skarp operasjon.

Vi ønsker å belyse problematikken rundt PLIVO-hendelser som potensielt kan skje utenfor allfarvei, og se om det er utfordringer og eventuelle muligheter for å håndtere slike hendelser. Vi vil også se om de andre nødetatene har mulighet til å agere på en slik hendelse, og i hvilken grad nødetatene har mulighet til å nyttiggjøre seg av hverandres kapabiliteter.

Vi vil se på politiets egne ressurser, sammenholdt med hvilke kapasiteter og kapabiliteter en bør ha for å løse en plivo-hendelse til sjøs. Vi vil se på hvilke anbefalinger som ligger til grunn med tanke på krav til robuste, operative team for å håndtere farlige operasjoner på en god og effektiv måte, forankret i operativ lederteori.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi trenger informasjon fra de øverste operative lederne på taktisk og operasjonelt nivå for å kunne belyse, drøfte og svare på spørsmålene som problemstillingen viser. Du er en av innsatslederne/ operasjonslederne i ditt distrikt og dermed øverste leder på taktisk/ operasjonelt nivå.

Vi har spurt leder for operasjonssentralen/ innsatslederne om hvem han/ hun anså som mulige kandidater, og han/ hun nevnte det.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi vil gjennomføre en talbe-top case, der du vil få et oppdrag sammen med operasjonsleder/ innsatsleder. Vi ønsker å se hvordan du, sammen med operasjonsleder/ innsatsleder løser oppdraget.

Deretter vil vi gjennomføre intervju med én og én, og stille spørsmål i forhold til løsningen av oppdraget.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Beskriv hvem som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon (f.eks. prosjektgruppe, student og veileder, etc.) Professor Odd Jarl Borch ved Nord Universitet er vår veileder og vil ha tilgang på opplysningene vi samler inn

Alle persondata blir lagret på pc'er tilhørende politiet. Etter at de er behandlet, vil de bli slettet.

I Masteroppgaven er det utelukkende tittel operasjonsleder/ innsatsleder, samt politidistrikt, som vil publiseres.



## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av mai 2021. Alle personopplysninger slettes når oppgaven er godkjent.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Odd Jarl Borch, [odd.j.borch@nord.no](mailto:odd.j.borch@nord.no), tlf 90192674
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), tlf 74022750
- John-Endre Skeie, [johskei@online.no](mailto:johskei@online.no), tlf 48150054
- Thomas Breivoll, [tbre@hotmail.com](mailto:tbre@hotmail.com), tlf 48955205

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

## 0.1.4 Samtykkeerklæring fra respondentene

### Samtykkeerklæring

*Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.*

- *Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.*
- *Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).*
- *Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.*

*Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.*

*Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i oversvasjonsstudie table-top case
- å delta i personlig intervju
- 

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)