

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Jørgen Wågan Olsen

POLITIETS EVNE TIL Å SAMHANDLE

Dato: 24.05.21

Totalt antall sider: 192

FORORD

Innleveringen av denne Masteroppgaven markerer en fin avslutning for min tid som student ved Nord universitet og studiet Beredskap og Kriseledelse. Det har vært en lærerik tid som har gitt meg et bredere bilde og større forståelse for krisehåndtering over flere nivåer. Inn i studiet har jeg tatt med meg år med erfaring både fra forsvaret, men spesielt fra ulike avdelinger i Politiet. Gjennom dette studiet har jeg fått muligheten til å på nytt reflektere og bedre forstå tidligere erfaringer og se disse i et nytt lys. Jeg har fått god kunnskap om hvordan en skal kunne forebygge, men også forberede seg på, og håndtere krisen, når den kommer.

Denne oppgaven har blitt skrevet i et veldig spesielt år. Det å skrive en oppgave innenfor beredskap og kriseledelse samtidig som verden står midt i en så stor krise som Covid19-pandemien har blitt, setter det hele i et veldig spesielt perspektiv. Sjelden har viktigheten av godt lederskap og medmenneskelighet vært tydeligere.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Natalia Andreassen, som med stor tålmodighet og velvillighet har guidet meg gjennom dette. Uten hennes stødige rettleiding har nok denne oppgaven aldri kommet i havn. Jeg må også rette en takk til dere som har stilt opp som informanter og diskusjonspartnere til mine undersøkelser. Dere delte deres kunnskap og erfaringer med meg og gjennom gode samtaler inspirerte meg til det videre arbeidet.

Selv om året har vært preget av nedstengninger og «hjemmekontor» kan en ikke underkommunisere at oppgaveskrivingen har vært krevende. Det å gjennomføre et slikt studie som et «hobbyprosjekt» ved siden av jobb og familie, medfører en stor påkjenning. Både på meg som har gjennomført det, men også for mine nærmeste. Jeg vil derfor avslutningsvis takke min fantastiske og tålmodige samboer Jeanette, og våre barn Kristoffer, Petter og Iver som alle har lagt til rette for at det skulle være mulig å gjennomføre dette. Takk!!

21.05.21



Jørgen Wågan Olsen

SAMMENDRAG

Etter terrorangrepet den 22.07.11 ble det avdekket store svakheter og mangler i det Norske politisystemet. Undersøkelsene som fulgte viste at Politiet hadde et stort behov for endring, om en ønsket et Politi som var klart til å møte morgendagens utfordringer. Som en løsning på dette ble Nærpolitireformen iverksatt 01.01.16. Målet med denne reformen var å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt politi, samtidig som laget rom for å utvikle gode fagmiljøer. Reformen medførte store endringer som sammenslåinger av Politidistrikter og sentralisering av operasjonssentraler.

Gjennom problemstillingen «*Hvordan har Politireformen endret Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre Nødetatene i kritiske situasjoner?*» Har en valgt å rette søkelys mot hvordan reformen har påvirket samhandlingen mellom Politiet i Nordlandpolitidistrikt og de andre Nødetatene. Grunnen til dette valget er at distriktet har opplevd en relativt stor strukturell omorganisering og har en geografisk størrelse med flere spredte byer, som gir ekstra utfordringer knyttet til gjennomføringen. Undersøkelsene er rettet mot Politiet sitt taktiske nivå, for å se nærmere på hvordan reformen påvirker samhandlingen ute på hendelsesstedet. For å belyse på en best mulig måte er det valgt en kvalitativ tilnærming, hvor det har blitt gjennomført intervjuer av Innsatsledere fra alle Nødetatene i tre forskjellige byer i Nordland. Videre fokuserer oppgaven mot instrumentelle og institusjonelle forhold ved reformen, samt viktige forhold utenfor reformen som har påvirket denne samhandlingen. Funnene som er gjort gjennom intervjuene har blitt sett i lys av forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, og analysert opp mot aktuell innhentet teori.

Funnene viser at det er flere forhold ved Politireformen som påvirker samhandlingen mellom Nødetatene, men ikke nødvendigvis i positiv retning. Slik situasjonen er nå er det heller utenforliggende faktorer som har gitt positive effekter på samhandlingen de siste årene, og reformen fremstår mer som en hemsko gjennom negative momenter som bemanningsproblematikk. De fleste strukturelle endringene som er gjort for å forbedre det taktiske Nivået, har ikke gitt tydelige effekter ennå og vinningen fra dem vil være tett knyttet til hvordan de håndteres i tiden fremover. Politireformen har fortsatt potensiale til å skape en positiv utvikling av samhandlingen mellom Nødetatene, men dette avhenger av om en evner å prioritere dette i arbeidet videre etter reformen.

ABSTRACT

After the terrorist attack on July 22nd 2011, several weaknesses and shortcomings were revealed in the Norwegian Police system. The following investigations showed that the Police were in need of change. “Nærpolitireformen” was implemented in 2016 as a response to the weaknesses and shortcomings discovered. Its aim was to ensure a competent and efficient police force, while enabling the development of good professional environments concurrently. The reform entailed changes such as a reduction in total number of police districts from 27 to 12 and centralization of the Police operations centers. Through the problem "How has the Police Reform of 2016 changed the Police in Nordland's ability to interact with the other Emergency Services in critical situations?" This study will focus on how the Police reform has affected the interaction between the Police and other Emergency Services in the district of Nordland. Nordland Police district represents a district with several scattered cities over an elongated geographical area and has undergone a relatively large structural reorganization. This Police district was chosen for the study due to the extra challenges in implementing the Police reform of 2016 in a district with such geographical and reorganisational concerns as mentioned above. The study will focus on aspects relevant to the Police at a tactical level and will take a closer look at how the reform affects the interactions between the different emergency services at the incident scene. This is a qualitative study, where Task Leaders from all the Emergency Services in three different cities in Nordland has been interviewed. The interviews focus on instrumental and institutional factors of the reform. However, the interviews also aimed to outline important moments, not related to the Police Reform of 2016, that have affected the interaction between the Police and the other Emergency Services.

The results show that there are several factors in the Police Reform that affect the interaction between the different Emergency Services. However, these factors does not necessarily have a positive effect. At the time of this study it appears that external factors are the origin of the positive effects on the interaction in recent years, rather than the Police reform. The reform appears to cause negative effects, i.e., staffing issues, which poses as more of a hindrance as far as interactions with other Emergency Services are concerned. It is too early to determine distinct effects of the structural changes on the Police Tactical Level. Any benefits, or detriments, of the structural changes will rely on how the changes are handled in the coming years. The Police reform still has the potential to enable a positive development of the cooperation between the Emergency Services, but it will depend on whether or not it remains a prioritized matter also after the end of the reform.

Innhold

FORORD.....	1
SAMMENDRAG.....	2
ABSTRACT.....	3
1 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN.....	6
1.1 Valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Forskningsspørsmål.....	9
1.4 Avgrensninger.....	9
1.5 Oppgavens oppbygning.....	9
2 TEORETISKE MOMENTER.....	10
2.1 Samhandling.....	10
2.1.1 Samvirke.....	11
2.1.2 Samhandling ved kritiske situasjoner.....	12
2.1.3 Hvordan praktisere samhandling blant Nødetatene.....	13
2.1.4 Nøkkelmomenter for god samhandling i kritiske situasjoner.....	14
2.1.5 Oppsummering Samhandling.....	16
2.2 Aktuell Organisasjonsteori.....	17
2.2.1 Hvorfor endrer organisasjoner seg?.....	17
2.2.2 Organisasjonsteoretisk perspektiv.....	18
2.2.3 Hvordan kan strukturelle endringer påvirke prosesser?.....	22
2.2.4 Organisasjonsteori i offentlig sektor.....	22
2.3 Kritiske situasjoner.....	23
2.4 Koordinering.....	25
2.4.1 Viktige prinsipper for krisehåndtering.....	26
2.4.2 Kriseledelse.....	26
2.4.3 Krisekommunikasjon.....	28
2.4.4 Situasjonsbevissthet.....	29
2.4.5 Beredskapstrening.....	31
2.4.6 Oppsummering Koordinering.....	32
2.5 Oppsummering Teori.....	33
3 METODISKE MOMENTER.....	33
3.1 De samfunnsvitenskapelige forskningsmetodene.....	34
3.2 Valg av forskningsobjekt og Problemstilling.....	35
3.3 Kvalitativ metode.....	36
3.4 Anvendt metode – Hvorfor?.....	36
3.5 Intervju som metode.....	37
3.6 Valg av objekter.....	39
3.7 Gjennomføring av intervju.....	40
3.8 Innsamling av data.....	41
3.9 Datainnsamling fra Øvelse Nord 2019.....	43
3.10 Analyse og fortolkning.....	43
3.11 Validitet.....	44
3.12 Reliabilitet.....	46
3.13 Mulige utfordringer – Etske problemstillinger.....	48
3.14 Oppsummering av Metode.....	49
4 EMPIRISKE FUNN.....	50
4.1 Bakenforliggende Faktorer og Kontekst.....	51
4.1.1 Nødetatenes organisering.....	51

4.1.2	Nordland Politidistrikt	55
4.1.3	Nærpolitireformen.....	55
4.1.4	Samlok NORD	57
4.2	Instrumentelle Forhold	57
4.2.1	Nærpolitireformen.....	57
4.2.2	Samlok NORD	58
4.2.3	Prosedyrer og Profesjonalisering	59
4.2.4	Øving og Trening	60
4.3	Institusjonelle Forhold	61
4.3.1	Koordinering og Ledelse.....	61
4.3.2	Kommunikasjon	62
4.3.3	Situasjonsbevissthet	62
4.3.4	Samhandling	63
4.4	Viktige Forhold utenom Reformen.....	64
4.4.1	Nødnett.....	64
4.4.2	PLIVO	65
4.4.3	Øvelse Nord 2019	67
4.5	Oppsummering Empiri	67
5	ANALYSE - Forsknings spørsmål	68
5.1	Instrumentelle endringer.....	68
5.1.1	Overordnede strukturer	68
5.1.2	Strukturer på taktisk Nivå	73
5.1.3	Egne vurderinger Instrumentelle Forhold	75
5.2	Institusjonelle endringer	76
5.2.1	Ledelse og Kommunikasjon	76
5.2.2	Situasjonsforståelse og Samhandling.....	77
5.2.3	Egne vurderinger Institusjonelle Forhold	78
5.3	Viktige Forhold utenfor Reformen	80
5.3.1	Nødnett.....	81
5.3.2	PLIVO	82
5.3.3	Egne vurderinger på viktige forhold utenfor reformen.....	83
5.4	Oppsummering analyse	85
6	SAMMENFATNING OG KONKLUSJON	85
6.1	Svar fra forskningsspørsmålene.....	86
6.2	Svar på Problemstillingen.....	88
6.3	Implikasjoner for forskningsfelt og for praksis	88
6.4	Videre forskning	90
	Referanser.....	91
7	VEDLEGG.....	96
7.1	Informasjon om intervju til Masteroppgave	96
7.2	Samtykke til deltakelse i studien	98
7.3	Intervjuguide for representanter fra nødetatene.....	99
7.4	Transkripsjon av Intervju.....	102
7.5	Observasjon av Stab Brann under Øvelse Nord 2019	171

1 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN

Den 22.07.11 skjedde det som ikke kunne skje. Først gikk det av en bombe i regjeringskvartalet som drepte 8 mennesker, deretter ble 69 ungdommer drept på Utøya. Et velrettet terrorangrep gjennomført av en enkelt gjerningsperson, rystet den norske befolkning og dets trygghetsfølelse. Hvordan kunne dette skje i trygge, lille Norge?

Terror er ikke noe nytt i Europeisk målestokk. 70 og 80 tallet var preget av politisk motiverte grupperinger, som angrep ulike strategiske og symboltunge mål. 2001 medførte med angrepene i USA. Vesten stod nå overfor en ny trend hvor terrororganisasjoner fra Midtøsten, viste at de hadde gjennomføringsevne for terrorhandlinger også utenfor deres egne regioner. Med disse religiøst motiverte terrorgruppene kom også et skifte hvor både metodikk og målutvelgelse ser ut til å endres. Dagens terrorofre er i større grad sivilbefolkning som blir tilfeldige ofre, ofte rammet av enkle og dels legale midler. Selv om Europa i økende grad opplevde terrorhandlinger rettet mot sivilbefolkningen, var Norge i lang tid forskånet mot slike hendelser. Kanskje var dette med på å gjøre at når grusomheten først inntraff, så traff den oss så fundamentalt. Norge våknet opp og innså at vi ikke var unnlatt for slikt, og at våre sikringsverk ikke strakk til. Som Magne Aarseth sier (Aarseth, 2010) s. 18, «*Det første og viktigste steget innen kriseledelse er at man evner å se verden slik verden faktisk er*».

1.1 Valg av tema

Etter den 22.07.11 ble de Norske beredskapsressursene, og da spesielt politiet, gjenstand for kritikk av både responstid, responskapasitet og responskvalitet. Politiets håndtering avslørte store svakheter og mangler i det Norske politisystemet. Både Gjørsv-kommisjonens granskningsrapport etter 22.07 (NOU 2012:14) og Politianalysen (NOU 2013:9), viste at landets politiet hadde et stort behov for endring.

Den 01.01.16 trådte *Nærpolitireformen* i kraft. Målet med denne reformen var følgende: «*Reformen skal sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti, (...) og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer.*» (Justis og beredskapsdepartementet, 2020)

Fra politisk hold har fokuset på samfunnssikkerhet og terrorberedskap økt både hos politiet og andre sektorer, og det stilles stadig større krav til etatene innenfor mange områder. Reformen

hadde til oppgave å styrke politiets kapabilitet og derigjennom også politiets evne til å utøve kriseledelse. Politireformen var en todelt reform, hvor en både gjennom en strukturreform og en kvalitetsreform søkte å forme fremtidens politi i Norge.

Kvalitetsreformen søkte å «*utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling*» (NOU 2013:9). Strukturreformen hadde på sin side formål å «*frigjøre ressurser til løsning av kjerneoppgavene og legge forutsetninger for et kompetent og robust lokalt politi, samt robuste fagmiljøer og spesialister regionalt og nasjonalt*». (NOU 2013:9) Dette medførte en endring i politiets oppgavesett, men kanskje viktigst en ny struktur og organisering av politiet. Denne strukturelle endringsprosessen medførte blant annet en reduksjon i antall politidistrikt fra 27 til nåværende 12. Det ble også gjennomført en reduksjon i antall tjenestesteder i hvert av politidistriktene knyttet til ulike sammenslåinger. Disse strukturendringene ble ansett som svært nødvendig for å sette politiet i stand til å endre metoder, kultur, holdninger og ledelse. Denne gjennomførte tilnærmingen finner man støtte for i rasjonell reformteori hvor det er stor tro på at formelle strukturer styrer aktørenes atferd (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016). Et av de mindre uttalte ønskene med reformen er at politiet skal prestere mer effektivt innenfor den tilgjengelige økonomiske rammen. En skal altså gjennom denne strukturelle endringen bidra til at en når hovedelementene i nærpolitireformen, som er: 1- Styrking av nærpolitiet gjennom krav til polititjenesten. 2- Færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter. 3- Mer samarbeid mellom politiet og kommunene. 4- Noe færre oppgaver for politiet. (Det kongelig justis- og beredskapsdepartement, 2014-2015)

Mitt undersøkelsesobjekt Nordland politidistrikt opplevde en relativt stor strukturell omorganisering i forbindelse med Nærpolitireformen. Distriktet er slått sammen av de tre tidligere politidistriktene Helgeland, Salten og deler av Midtre Hålogaland. Distriktet omfatter i all hovedsak Nordland fylke og består følgelig av en rekke mindre tettsteder og små byer. Selv om distriktet er lite med tanke på befolkning og ansatte, er det stort i utstrekning med blant annet ¼ av Norges kystlinje. Dette medfører andre problematikker og behov enn det som preger de fleste andre politidistrikter.

En kan trygt si at reformen er formet ut fra et utgangspunkt med mer «sentraliserte» distrikter, og en kan stille kritiske spørsmål til om reformen tar høyde for et distrikt som Nordland. Et distrikt med mange små byer, som alle trenger beredskap og avstander som vanskeliggjør

samarbeid mellom de ulike driftsenhetene. Selv om politiet som helhet hadde betydelige mangler som ble belyst av Gjørnv-kommisjonen, er det ikke gjort grundige undersøkelser på om tiltakene i Nærpolitireformen tar høyde for utfordringene som er mer spesifikke for Nordland.

Hvilke påvirkninger denne omstruktureringen ville ha for samarbeidet mellom nødetatene i de ulike regionene har heller ikke vært undersøkt i forbindelse med reformen. Aarseth og Glomseth (Aarseth & Glomseth, 2019) viser til at politiet i flere Europeiske land har gjennomgått store endringer og reformer med bakgrunn i kritikk og kriser de senere årene. Disse endringene medfører både store strukturelle og institusjonelle endringer som igjen påvirker etatenes evne til å samhandle med andre. Det vil her være interessant å se nærmere på effekten av en konkret endringsprosess etter en større krise. Vil denne omstruktureringen kunne gi en faktisk gevinst når neste krise inntreffer?

For å undersøke dette nærmere viser forskningslitteratur til at organisasjonsendringer i offentlige organisasjoner kan sees i lys av instrumentelle og institusjonelle endringer (Christensen et al., 2015), samt at det ikke er gitt at en reform vil føre til den ønskede endringen (Aberbach & Christensen, 2014). Denne undersøkelsen aktualiseres ytterligere ved at samhandlingen må ansees viktig da den er verdsatt av alle involverte aktører som organiserer respons til kritiske situasjoner (Carlstrøm & Berlin, 2009; Scholens, 2008). Videre har forskning et særlig fokus på koordinering og viktige oppgaver av kriseledelse i forhold til samhandling, inkludert krisekommunikasjon, situasjonsbevissthet for å forstå situasjonen og ta gode beslutninger, samt beredskapstrening for å lære å håndtere kriser (Boin et al., 2005)

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven søker jeg å belyse hvordan Nærpolitireformen har påvirket samarbeidet mellom Politiet og de andre nødetatene i Nordland. Politietatsens manglende evne til å håndtere en større krise, var en av hovedgrunnene til at denne reformen ble gjennomført. En hadde en overordnet tanke om at en gjennom denne reformen skulle forme et politi som var bedre rustet til å håndtere kritiske hendelser og kriser.

For å se nærmere på dette har jeg valgt å undersøke følgende problemstilling nærmere:

Hvordan har Politireformen endret Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre Nødetatene i kritiske situasjoner?

1.3 Forskningsspørsmål

For å bidra med å avgrense problemstillingen og belyse sentrale momenter, har jeg utarbeidet 3 forskningsspørsmål som vil følge meg gjennom oppgaven:

- 1- Hvordan har Instrumentelle endringer ved Politireformen påvirket samhandlingen mellom Politiet og de andre nødetatene?
- 2- Hvordan har Institusjonelle endringer ved Politireformen påvirket Politiet sin evne til å samhandle med de andre nødetatene?
- 3- Er det andre faktorer utenfor Politireformen som har påvirket samhandlingen mellom nødetatene?

1.4 Avgrensninger

Selv om Nærpolitireformen er en nasjonal reform, har jeg valgt å se nærmere på Nordland politidistrikt og hvordan reformen har påvirket samarbeidet lokalt. Hvordan er Politidistriktets evne til å samhandle med de andre nødetatene, og mer sentralt hvordan har denne evnen blitt påvirket gjennom Politireformen.

I oppgaven har jeg valgt å fokusere nærmere på Politiets taktiske nivå, hvor Nødetatenes Innsatsledere samarbeider for å lede den samlede innsatsen ute på «bakkenivå». Når samfunnet opplever ulike kriser eller kritiske hendelser, ligger det ofte innenfor Nødetatenes primær oppgaver å trå til og håndtere disse hendelsene på en profesjonell måte for samfunnets beste. Det trenger ikke være hendelser som innad i Nødetatene oppleves som en krisesituasjon, men det er kritisk for samfunnet rundt at hendelsene blir håndtert. Det kreves da at Nødetatene jobber sammen for å håndtere disse krevende situasjonene på en best mulig måte. Det er dette samarbeidet jeg ønsker å se nærmere på. Hvordan samhandler Nødetatene i slike krevende situasjoner?

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i 6 deler. Første kapittel inneholder innledning som beskriver bakgrunnen for mitt valg av tema for oppgaven. Den vil også presentere problemstillingen og forskningsspørsmål knyttet til mine videre undersøkelser. Det andre kapitlet omhandler den teorien som jeg har lagt til grunn for å tolke de innsamlede datamaterialene. Det tredje kapitlet tar for seg mine metodevalg knyttet til hvordan jeg har valgt å innhente relevant forskningsdata knyttet til temaet.

I det fjerde kapittelet ser en nærmere på de funnene som har blitt gjort gjennom forskningen og jeg kommer også med noen egne refleksjoner knyttet til disse funnene. Før jeg i det femte kapitlet analyserer disse funnene i lys av aktuell teori, opp mot mine forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg i det sjette kapitlet beskrive de konklusjonene jeg har fått frem gjennom undersøkelsene og mine betraktninger rundt disse.

2 TEORETISKE MOMENTER

Dette teorikapitlet gir en avgrensede presentasjon av den teorien jeg har valgt å fokusere på gjennom analysen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Den valgte teorien er plukket ut for å på en best mulig måte kunne belyse aktuelle momenter fra forskningen gjennom analysen, vise kompleksiteten i oppgaven og sette problemstillingen i riktig lys. Teorikapitlet er delt inn i ulike faglige områder, herunder Samhandling, Aktuell organisasjonsteori, Kritiske situasjoner og Koordinering.

2.1 Samhandling

Samarbeid, samhandling og samvirke er begreper som brukes om hverandre, med den samme betydningen «å handle sammen» for å oppnå et mål sammen. De handler om å arbeide sammen får å løse en konkret oppgave hvor hver deltaker blir forpliktet gjennom sin del av oppgaven. Samhandling blir ofte brukt som et mer abstrakt begrep, hvor en ser mer på den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom de deltakerne som jobber sammen for å nå et felles mål. En kan kanskje si at samarbeid er mer konkret, hvor samhandling kan sees som mer det relasjonelle og prosessen som finner sted mellom deltakerne som samarbeider underveis. Harlene Anderson (2012) ser på dette som en måte å «være sammen med andre på». En kan samarbeide uten at dette trenger å være samhandling. En kan for eksempel samarbeide med andre tjenester og fagpersoner, uten at man handler sammen. Avgjørelsene og arbeidsoppgavene utføres alene. Samhandling krever en aktiv felles deltakelse mens en arbeider sammen. En løser oppgaver i fellesskap, og kommer frem til beslutninger sammen. Samhandling bygger på likeverdige relasjoner mellom de deltakerne som samhandler. Man jobber «skulder til skulder» sammen, for å nå et felles mål. (Anderson, 2012) En slik samhandling kan ikke sees på som en selvfølgelighet, som kan oppstå av seg selv. Den bygges opp og utvikles gjennom underliggende relasjonsprosesser og strukturer, mellom personer, organisasjoner og teknologi. (Brown, 2016)

2.1.1 Samvirke

Det er flere lignende ord som brukes i det daglige for å beskrive samspillet mellom nødetatene. Et av de mest brukte er her trolig samvirke. Samvirke kan på samme måte beskrives som en prosess hvor deltakerne går sammen for å løse et felles problem. Det oppstår ikke naturlig ved at ulike aktører responderer på den samme hendelsen. Det fordrer frivillighet og forståelse for at samvirket styrker det samlede arbeidet. Deltakerne legger egen prestisje til side da den totale nytteverdien av å jobbe sammen er større enn å forsøke å løse oppgaven alene. Formelt samvirke viser til de eksisterende regelverk, forskrifter og formelle samarbeidsavtaler som ligger mellom de aktuelle aktørene innenfor området. Disse føringene gir en fordeling av ansvar og oppgaver de ulike aktørene har i samvirket ved ulike situasjoner, som beredskap og krisearbeid. Slike føringer vil kunne skape klarhet og forutsigbarhet, men på den andre siden kan for detaljerte føringer skape hindringer i det organisatoriske arbeidet i akutsituasjoner. Uformelt samvirke bygger på blant annet rutiner som har blitt utviklet på bakgrunn av uformelle relasjoner. Som for eksempel kjennskap til de andres kapasiteter gjennom tidligere samarbeid eller relasjonsbygning. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017)

Selv om samvirke ansees som stort sett formålstjenlig, må en også se at det ikke alltid er den foretrukne arbeidsmetodikken i et beredskapsperspektiv. De fleste hendelser og oppdrag bør så fremst mulig løses innenfor de ulike fagdisiplinene. Det er først når det oppstår en hendelse som ikke kan løses av den enkelte etat alene, at det er behov for samvirke på operativt og strategisk nivå. Skal en da oppnå et effektivt samvirke må allerede utfordringer knyttet til ulik organisering og ledelse være løst på forhånd. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017)

Samvirke, samhandling og andre lignende ord har så lik betydning at de i stor grad vil brukes om hverandre i dagligtale. Dette vil i ytterste konsekvens kunne medføre misforståelser og ulike forventninger. For å avklare dette kan samhandling sees på som det ordet som innehar størst ambisjonsnivå angående relasjonen mellom partene. Det er allikevel ikke hvilket ord som brukes som er det viktige. Også i denne oppgaven, spesielt under intervjuene oppleves det at ordene brukes om hverandre. Det som her er avgjørende å huske på er de underliggende prosessene og relasjonene som defineres av begrepene. (Torgersen, 2018)

2.1.2 Samhandling ved kritiske situasjoner

Samhandlingen mellom Nødetatene ved kritiske hendelser skiller seg fra dagligdags samhandling på flere områder. Faktorer som usikkerhet og akutt risiko spiller ofte avgjørende roller i krisehåndteringen. Selv om en trussel kan presse en til ytterpunktet av hva en er forberedt på og trent til å håndtere, viser forskning at det som regel er selve samhandlingen som feiler i slike situasjoner. (Bammer & Smithson, 2009) Det å fokusere på samhandlingen gjennom krisehåndteringen vil derfor være en viktig nøkkel for å både forebygge og håndtere kritiske hendelser. (Torgersen, 2015) Det blir sett på som spesielt viktig når en skal samarbeide på tross av rivalisering og asymmetrisk maktfordeling. Når samhandling blir praktisert, ser det ut til å skape positive effekter for alle parter. Denne tanken om at samhandling er en enkel måte å håndtere komplekse samarbeidssituasjoner under kriser, er svært utbredt. Som Danemark påpeker, når samhandlingen faktisk fungerer kan den forbedre kvaliteten på oppdragsløsningen. Når samhandlingen på den andre siden blir til et idealisert bilde basert på falske forventninger, vil den kunne være svært ødeleggende. Samhandling kan bli brukt for å kompensere på dårlig lederskap og mangel på struktur eller ressurser. (Danemark, 2000)

Målet med samhandling har vist seg å være vanskelig å nå innenfor krisehåndtering. Samhandlingen blir ofte hemmet gjennom organisasjonsspesifikk lovgivning, rutiner og agendaer som er skreddersydd for de enkelte etatene som jobber på hendelsesstedet. Allikevel som en kontrast til dette, er samhandling høyt verdsatt og forventet fra alle partene gjennom krisehåndteringen. (Carlstrøm & Berlin, 2009) En kan nesten se på samhandling som en idealisert måte å håndtere krisearbeid på. Problemstillinger knyttet til ansvar og rettigheter blir relatert til nødvendigheten i å praktisere samhandling, helst på en harmonisk og konfliktfri måte. Uten at en blir gitt forslag til hvordan konflikter bør håndteres, blir samhandling ofte foreslått som en løsning på utfordringer knyttet til å distribuere styringskontroll mellom organisasjoner med overlappende oppgaver og målsetninger. (Rothstein, 2008)

2.1.3 Hvordan praktisere samhandling blant Nødetatene

En forventning om sømløs samhandling kan være spesielt krevende for operative kriseorganisasjoner som Nødetatene. Slike organisasjoner har til felles en mekanistisk tradisjon. Dette medfører en antagelse om lineært, forutsigbart og rutinebasert arbeid i det daglige. Øvelser for slike organisasjoner baserer seg som regel på repetitiv trening for å lære inn ønskede handlingsmønstre. Som en kontrast til dette blir organisk oppførsel definert gjennom fleksibilitet og endringsvillighet. (Berlin & Carlstrøm, 2011) Det er en stor utfordring for organisasjoner som Nødetatene å være smidige samtidig som de er mekanistiske og forutsigbare. Den Mekanistiske handlingsmåten er så innøvd at det kan gjøre dem dysfunksjonelle innenfor samhandling, samtidig som struktur og mekanistiske handlingsmåter er viktige i kritiske situasjoner. (Weick, 1998) Altså er både mekanistiske handlingsmønstre og fleksibilitet ansett som viktig når en skal håndtere kriser eller ulykker. Dette uten at noen gir gode forslag på hvordan en skal operasjonalisere samhandling og organisk handlingsmønstre under krisehåndtering. Konsekvensen av dette er at en må veksle mellom organiske og mekanistiske handlingsmønstre gjennom krisehåndteringen. Om samhandlingen blir bygd på et balansert valg mellom organiske og mekanistiske strategier vil krisehåndteringen bli bedre. Spesielt i krisesituasjoner hvor det er behov for å ta mange valg samtidig. (Torgersen, 2018)

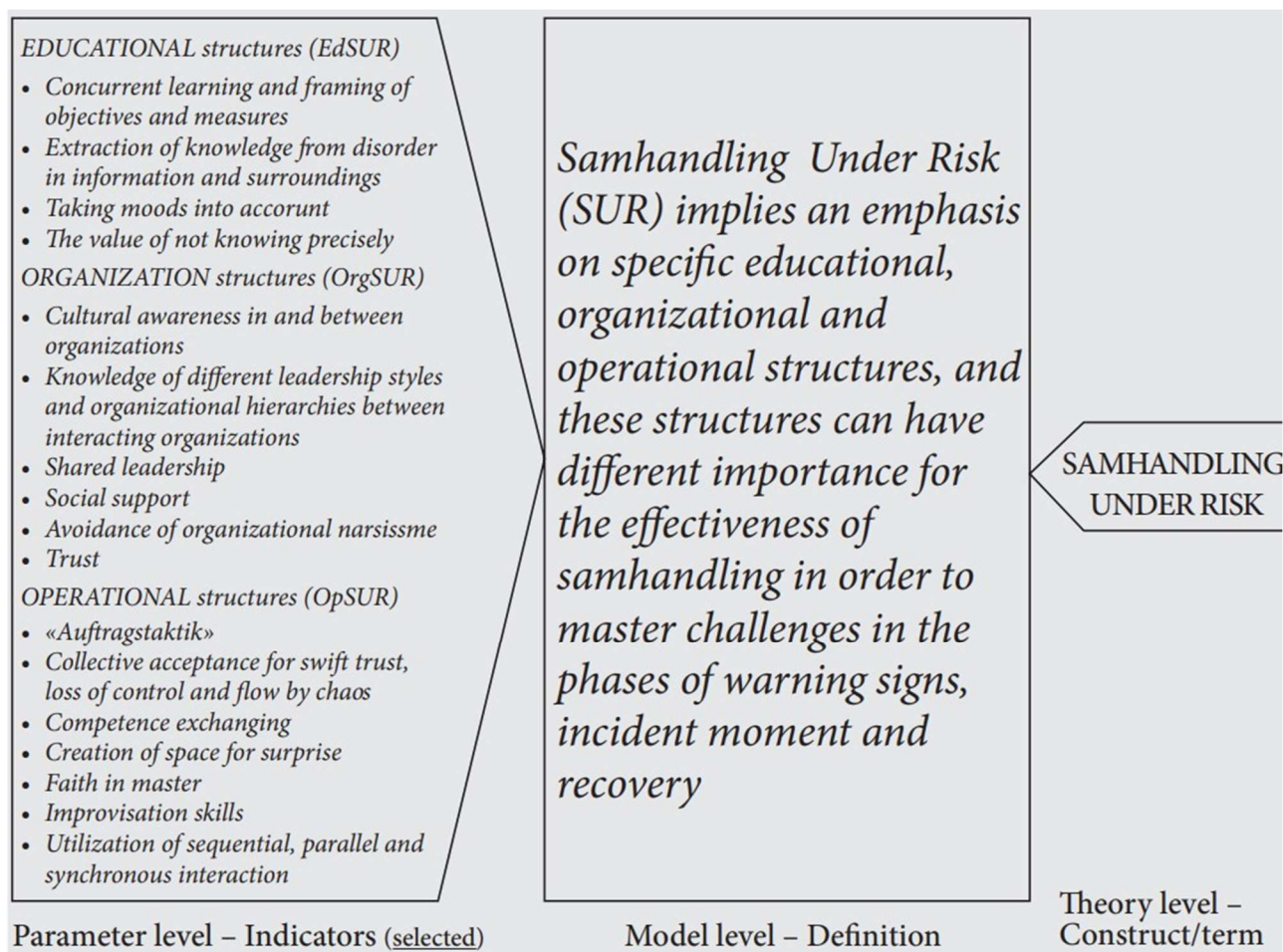
Scholens påpeker at mekanistiske teknikker er umulige å bruke innledningsvis i kaotiske hendelser. Prioriteringer og valg må håndteres på et grunnleggende operativt nivå inntil kriseorganiseringen har blitt bygd opp. Alle deltakerne må derfor få nødvendig informasjon om situasjonen slik at de kan ta korrekte avgjørelser og håndtere krisen effektivt. Dette vil også begrense passivitet hos deltakerne. I de alle fleste situasjoner vil operativt personell ta de rette avgjørelsene og handle på en best mulig måte om de får handle autonomt. Deltakerne bør derfor få både deres oppgaver og det hele bildet i en forberedende fase. På denne måten vil de være i stand til å ta relevante operasjonelle valg selv. På denne måten vil informasjonssystemer fungere for å hjelpe desentraliserte beslutningstakere i å utføre deres oppgaver, ikke bare for å holde sentraliserte beslutningstakere informert om hendelsen. (Scholens, 2008)

2.1.4 Nøkkelmomenter for god samhandling i kritiske situasjoner

For å kunne samhandle i kritiske situasjoner vil kompetansenivået til deltakerne være viktig. På organisasjonsnivå vil kompetanse på taktisk, operasjonelt og strategisk nivå, være viktige faktorer for samspillet mellom de ulike organisasjonsnivåene. Skal en lykkes med samhandling på tvers av etater krever dette organisatorisk kunnskap og forståelse, samt en vilje til å tilpasse seg de andre deltakerne. Det er allikevel noen grunnleggende evner og betingelser som må ligge til grunn for samhandlingen og håndteringen av kritiske situasjoner (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018)s.521):

- Erfaring fra tidligere hendelser
- Tydelig kommunikasjon
- Koordinering
- Felles forståelse av best mulig utfall.
- Teoretisk og praktisk kompetanse rundt hendelser og øvelser
- Terping på kjente og nødvendige prosedyrer
- Tilgjengelige og kunnskap om nødvendig utstyr.

Om en ønsker samhandling på et høyt fungerende nivå, under kritiske og krevende situasjoner. Er det viktig at en har disse grunnleggende momentene og fokuset på samhandling, også under mindre krevende situasjoner. Disse forholdene er allikevel ikke nok til å sikre effektiv samhandling i kritiske situasjoner. Ønsker man samhandling på et slikt høyt nivå er det noen underliggende prosesser som må ivaretas. Torgersen vektlegger spesifikke pedagogiske, organisatoriske og operasjonelle strukturer som vil ha betydning på hvor effektiv samhandlingen vil være på å håndtere utfordringer under ulike faser av krisehåndteringen. Torgersen setter disse strukturene sammen i en overordnet modell for samhandling under risiko:



Figur 1: SUR-Teori. En teoretisk monteringsmodell av samhandling under risiko. (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018)s.527).

Torgersen påpeker videre at disse faktorene både må sees i sammenheng med hverandre og som gjensidig avhengig av hverandre. Skal en klare å utvikle disse ferdighetene er det nødvendig at en bygger disse strukturene inn i all trening, spesielt det som retter seg mot ledelse under kritiske hendelser og implementeres slik at dette kan planlegges og implementeres i praksis. Disse ferdighetene må utvikles og trenes kontinuerlig over tid. Skal en lykkes med effektiv samhandling er det ikke nok at en kjenner til de strukturene som Torgersen beskriver. De må også implementeres i organisasjonens tankesett og handlingsmønster. Det er nødvendig at dette er et ledelsesansvar skal det bli gjennomført tilstrekkelig. (Torgersen, 2018)

Skal en oppnå god krisehåndtering er det viktig at en som leder ikke baserer seg på kun mekanistiske eller organiske prosesser alene. En må søke en bevist prioritering og en må spille på prosesser som både er fleksible, tillater improvisering og kontinuerlig endring. Skal en som leder evne å tilpasse seg slike forhold under krisehåndteringen, er det først og fremst viktig at en klarer å tolke og kommunisere de forholdene ens organisasjon står i på en god måte, og ta nødvendige handlinger ut fra dette. Denne lederforpliktelsen blir ofte sett på som det mest kritiske punktet under endringsledelse. (Steiro, 2015)

Videre spiller ledere en viktig rolle når det gjelder å sørge for at grunnleggende kompetanse er på plass hos deltakerne. Gjennom dette også planlegging, øvelser og sørge for at nødvendige ressurser er tilgjengelige. Det er viktig at en ser viktigheten av alle nivåene i en organisasjon, men også forskjellene på disse. Et nøkkelpunkt vil være at toppledelsen setter driftsrammene, men deltakerne i den skarpe enden gis rom til å finne ut hvordan en skal handle. Torgersen konkluderer med at fleksibilitet og desentralisering er essensielt når en skal håndtere det uforutsette. Skal en oppnå effektiv samhandling i kritiske situasjoner er det svært viktig at de samhandlende etatene kjenner og aksepterer hverandres organisatoriske struktur og kultur. (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018)

2.1.5 Oppsummering Samhandling

Samhandling blir ofte brukt som et mer abstrakt begrep, hvor det blandes med lignende begreper og en ser mer på den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom de deltakerne som jobber sammen for å nå et felles mål. (Anderson, 2012) Samhandling må allikevel ansees som det ordet som innehar størst ambisjonsnivå angående relasjonen mellom partene. (Torgersen 2018) En slik samhandling kan ikke sees på som en selvfølgelighet, som kan oppstå av seg selv. Den bygges opp og utvikles gjennom underliggende relasjonsprosesser og strukturer, mellom personer, organisasjoner og teknologi. (Brown, 2016)

For operative kriseorganisasjoner som Nødetatene kan samhandling være ekstra krevende. Dette kommer av at den mekanistiske handlingsmåten som er innøvd og viktig for å håndtere kritiske situasjoner, kan gjøre dem dysfunksjonelle innenfor samhandling som krever organisk oppførsel og fleksibilitet. (Weick, 1998) Samhandlingen må derfor bygges på et balansert valg mellom organiske og mekanistiske strategier, samt en underliggende forståelse

og aksept for de andres struktur og kultur, for at den samlede krisehåndteringen skal bli bedre (Torgersen, 2018)

Torgersen (Torgersen, 2018) lister videre opp flere viktige betingelser og grunnleggende evner som må ligge til grunn for god samhandling og håndteringen av kritiske situasjoner. Disse betingelsene bygger han videre på i sin SUR-teori modell, som han mener må implementeres i organisasjonens tankesett og handlingsmønster.

2.2 Aktuell Organisasjonsteori

2.2.1 Hvorfor endrer organisasjoner seg?

Politiet har som alle andre organisasjoner interne og eksterne relasjoner. Disse henger tett sammen og hvordan samspillet mellom dem fungerer vil være avgjørende for organisasjonens evne til å fungere i samfunnet. Organisasjonen har selv en stor grad av kontroll over de interne prosessene, men blant annet samfunnsmessige rammebetingelser kan medføre viktige utviklingstrekk som organisasjonen selv ikke kan påvirke. Slike utviklingstrekk vil skape et endringspress som organisasjonen må forholde seg til. Derfor er det viktig ved ledelse av organisasjoner at en skaper fleksible organisasjoner med stor endringsevne, som innehar evne til å møte de utfordringene som samfunnet krever av dem. (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016)

Begrepet «endringsprosess» i en organisasjon kan tolkes på forskjellige måter, ut fra hvilket perspektiv en velger å bruke. I følge Bolman og Deal kan strategisk endring defineres på fire forskjellige måter. I lys av den «strukturelle rammen» betyr strategisk endring å bringe roller og ansvarsmetoder i samsvar med arbeidsoppgaver og miljø. I forhold til den «politiske rammen» vil det innebære å omfordele makt og danne nye koalisjoner. Sett i forhold til «Human resource rammen» vil strategisk endring bety å opprettholde balansen mellom menneskelige behov og formelle roller. I forhold til den «symbolske rammen» defineres strategisk endring som det å opprettholde et bilde av ansvarlighet og lydhørhet, samt å forhandle frem en ny sosial orden. (Bolman & Deal, 2018)

Læring og utvikling i organisasjonen er svært viktig for å kunne nå målsetningen i forhold til endring Busch mener at menneskene i organisasjonen må settes i en kontekst som utfordrer

tilvante forestillinger, for å kunne utvikle læring og læringsevne. Læringen må skje i felleskap for at organisasjonen skal kunne utvikle en større samhandlingsevne. Forskningsmiljøene er ikke enige om at hvor viktig fokus på organisasjonsutvikling faktisk er. Forskere med røtter i den rasjonelle, positivistiske skolen mener at det store fokuset på myke verdier og et lite presist språk ikke fører til konkrete resultater eller ny atferd. (Busch et al., 2016)

For offentlige organisasjoner, som politiet, er reformer og endringer ikke et nytt fenomen, da de fleste offentlige organisasjoner over lengre tid har vært objekter for omorganiseringer og endringsforsøk. Christensen trekker et viktig skille mellom reformer og endringer i organisasjoner. Med reformer menes bevisste og aktive forsøk fra politisk og eller administrative aktører på å forandre organisasjoners utforming, eller gjeldende holdninger på et politisk område. Endringer er et mer omfattende begrep som også inkluderer endringer som ikke er planlagte gjennom bevisste handlinger. Det er ikke automatikk i at alle endringer er resultater av reformer, og det er ikke gitt at alle reformer fører til endringer. (Christensen et al., 2015)

Altså er det ikke gitt at en reform vil føre til den ønskede endringen. Men hva skal egentlig til for at et problem ansees så stort at det er fundament for en stor offentlig reform?

Aberbach og Christensen beskriver to ulike forklaringer på dette:

- Det er et kollektivt-orientert problem, det er pr definisjon et komplekst, signifikant og har et langt perspektiv som kan håndteres med forskjellige tilnærminger til problemløsningen.
- Det er et selektivt problem, hvor det er større sannsynlighet for at ikke alle aktørene er enige om at det er et problem i utgangspunktet. Dette fører videre til at det er en økt sannsynlighet for at det oppstår interessekonflikter gjennom prosessen. Det er også en større sannsynlighet for at aktører ved bruk av symbolikk vil prøve å formulere problemet som et kollektivt problem. (Aberbach & Christensen, 2014)

2.2.2 Organisasjonsteoretisk perspektiv

De fleste større endringer i organisasjoner er planlagte og styrt av toppledelsen, innen et hierarkisk system. Innenfor denne hovedkategorien finner vi rasjonell reformteori. Denne forutsetter at problemer i organisasjoner kan løses rasjonelt, og den formelle organisasjonsstrukturen er bestemmende for aktørens atferd. Dermed endrer ledelsen på de

strukturelle forholdene når de ønsker å endre medarbeideres atferd. Teorien påstår også at endringene i en virksomhet følger en sekvens hvor målformulering følges av implementering, evaluering og tydeliggjøring av organisasjonens nye mål. (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016)

Rasjonell reformteori er dominert av blant annet Mintzberg. Han definerer organisasjonsstruktur som «de formelle midler som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, for å oppnå stabile atferdsmønstre». (Mintzberg, 1979) Med dette menes at strukturer i organisasjonen må sikre fordeling av arbeid, presisere ansvar og oppgaver, samtidig som de skal bidra til å styre medarbeideres atferd i den retning som realiserer organisasjonens målsetning. Videre hevder Mintzberg at det i tillegg er fire beslutningsområder som er aktuelle for endring i organisasjonsstruktur:

- Design av stillinger
- Gruppering av stillinger
- Koordinering og styring
- Sentralisering/Desentralisering

Dette betyr at det alltid vil skje strukturelle endringer i en endringsprosess. Mintzberg mener det finnes forskjellige strukturelle krefter i organisasjonen som kan sees på som utfordringer eller benyttes aktivt for å sikre ønsket utvikling. Han beskriver fem krefter, eller verdier, som trekker mot hver sin måte å organisere organisasjonen på, og dermed gjør det problematisk å finne den beste strukturen. Disse setter fokus på koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferds systemet og prosesser i ledelsessystemet. Organisasjonsstrukturen bidrar med å balansere forskjellige krefter som trekker mot ulike typer organisering. (Mintzberg, *The Strategy Process, Concept, Context, Cases*. 4 ed., 2003)

I en planlagt, hierarkisk endring, blir det forutsatt at alle aktører er rasjonelle og at de ledelsen i en organisasjon som tar initiativ til endringen, og leder denne med fokus på maksimal nytte. En ser bort fra kulturelle påvirkninger på endringsprosessen, og forutsetter at en planlagt kulturell og strukturell endring er løsningen for å endre atferd og resultat. Dette er en tankegang vi finner igjen både i offentlige og private organisasjoner av ulik størrelse. Jacobsen og Thorsvik beskriver dette som en idealmodell, som er nærmest umulig å gjennomføre i praksis da forutsetningene er for urealistiske. De ser for seg kun et unntak og det er hvor det helt klart kan defineres en krise, og hvor organisasjonen må handle raskt. Det

settes fokus på en truende situasjon for organisasjonen og det skapes en krisestemning. Deretter kommuniseres det ut en visjon som sammen med et sterkt personlig engasjement, helst fra en karismatisk leder, bidrar til å rive ned gamle strukturer og kulturer, og innføre nye. De mener også at kulturbetingede grunnleggende antagelser, verdier og normer i en organisasjon kan endres ved for eksempel å begrense og systematisere informasjon, slik at organisasjonens medlemmer endrer atferd. Dette forutsetter at en klarer å kommunisere signaler som vil gi ønsket effekt. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Som en ser har rasjonell reformteori en del svakheter i en reell setting. En kan heller se organisasjonsadferd ut fra tre forskjellige perspektiver:

- Rasjonelle systemer, der en ser organisasjoner som formelle strukturer rettet mot realisering av spesifiserte mål
- Naturlige systemer, der den kan sees som organiske enheter som bygger på felles interesse om at systemet skal overleve
- Åpne systemer, der organisasjoner sees som gjensidig avhengige aktiviteter som konstitueres av sine omgivelser. (Scott, 1992)

Hvilket syn en legger til grunn vil kunne ha stor betydning på hvordan en ser organisatoriske endringer. Når en som i denne oppgaven ser på hvordan endringer i en organisasjon påvirker dens samarbeid med andre organisasjoner, vil en kunne si det er nærliggende å ta utgangspunkt i å se organisasjoner som åpne systemer. Her er en organisasjon som et system som er en del av og avhengig av en kontinuerlig utveksling med de omgivelsene de opererer innenfor. Fokuset rettes mot:

- At organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter
- At disse aktivitetene kobler sammen en rekke interessenter som i fellesskap utgjør en koalisjon
- At sammensetningen av interessenter er i kontinuerlig endring
- At organisasjonen er en del av sine omgivelser
- At det skjer en strøm av transaksjoner mellom organisasjonen og interessentene
- At organisasjonen konstitueres av sine omgivelser. (Scott, 1992)

Innenfor det åpne systemperspektivet skiller en mellom et funksjonalistisk perspektiv og et fortolkende perspektiv. I det funksjonalistiske perspektivet ser en mot rasjonelle modeller og fokus på rasjonalitet og effektivitet. En organisasjon sees som et åpent system som eksisterer i

et instrumentelt forhold til sine omgivelser. Organisasjonen og omgivelsene utøver innflytelse på hverandre og oppgaven i strategisk ledelse er å opprettholde samsvaret mellom begrensninger i omgivelsene og organisasjonens behov. En legger vekt på teknisk-instrumentell rasjonalitet og organisasjonsendringer blir sett på som gjennomtenkte valg mellom alternative organisasjonsformer, strukturer og ideologier. Det at organisasjoner er hierarkier hvor styring foregår i et koordinert etter «top-down» prinsippet, er en grunnleggende antakelse. Dette perspektivet som har dominert organisasjonsforskningen i flere tiår, blir i økende grad utfordret av et fortolkende perspektiv, her ser man organisasjonen som et naturlig åpent system. Også her har omgivelsene en sentral betydning for organisasjonens interne forhold, det er heller tanken om at organisasjonene er rasjonelle systemer som utfordres. Det legges her større vekt på å forstå organisasjonen som en organisme som utvikler seg gjennom kontinuerlige prosesser som bare i liten grad er styrt av rasjonelle beslutninger. En retter blikket mot meningsskapende prosesser hvor organisasjonen og omgivelsene kontinuerlig konstrueres og rekonstrueres, eller utvikler seg gjennom sosial relasjon. (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016)

Karl Weick bygger videre på det fortolkende perspektivet, gjennom at ved å flytte fokuset fra objektiv realitet til subjektiv erfaring flytter en blikket fra organisasjon til organisering. Organiseringen retter seg mot den nødvendige informasjonsbehandlingen som må utføres for å kunne håndtere tvetydighet og usikkerhet i omgivelsene. Gjennom dette gjør prosessene seg mer gjeldende enn strukturene, ved at de skaper et sosialt nettverk av relasjoner mellom ulike aktører. Et annet sentralt moment hos Weick er at ens handlinger ofte ikke bygger på klare intensjoner. Aktørene vil heller i ettertid fortolke sine handlinger og konstruere en intensjon for å gi handlingene mening. Dette medfører at tidligere handlingsmønstre fremstår rasjonelle gjennom en kontinuerlig etterrasjonalisering av egne handlinger. (Weick, 2001)

For å knytte sammen det teoretiske elementet med det praktiske ser Andreassen og Bjørkelo på krisehåndteringen gjennom å kombinere to perspektiver, det instrumentelle og det institusjonelle. Innenfor det instrumentelle perspektivet sees nødvendigheten av formelle lederroller og funksjoner, og hvordan disse kan påvirke krisehåndteringen. Her vil de formelle strukturene i en organisasjon være det som ligger til grunn for organisasjonens evne til læring og utvikling. Strategiske valg og hvordan disse besluttes, vil påvirke i hvilken grad det er rom for læring av erfaringer innenfor organisasjonens formelle struktur.

På den andre siden ser det institusjonelle perspektivet på at læring og utvikling skjer kontinuerlig på forskjellige måter i samme organisasjon, tross samme planverk og rutiner. Kulturelle forhold som atferd, relasjoner og mulighet til å dele erfaringer spiller også inn i prosessen. De påpeker også at systematiske møter, trening og øvelser med andre aktører, som i min oppgave de andre nødetatene, vil kunne føre til at det opparbeides mer kunnskap om hvordan disse to perspektivene sammen påvirker krisehåndteringen. (Andreassen & Bjørkelo, 2020)

2.2.3 Hvordan kan strukturelle endringer påvirke prosesser?

Hvem som har ansvaret for ulike områder, hva den enkelte ansatte jobber med og hva en har myndighet til å gjøre er som regel definert gjennom formelle roller og posisjoner en har i organisasjonen. Rutiner og regler har upersonlige trekk ved seg og defineres gjennom organisasjonskart, stillingsinstrukser, regler og lover. Organisasjonsstruktur kan oppleves som noe stort, unødvendig og byråkratisk, men det er den formelle strukturen i organisasjonen som påvirker hvordan den fungerer og arbeidsoppgavene blir utført. Dette medfører at strukturelle trekk påvirker faktiske handlinger i organisasjoner. (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015)

Den formelle strukturen i en organisasjon gir medlemmene avgrensede mål og hensyn som skal vektlegges, dette bidrar til en filtrering av informasjon om alternativer og konsekvenser av aktuelle handlinger. På denne måten kan ledelsen ha sterk kontroll over informasjonskanalene og tjenesteveiene som må følges i arbeidet med organisasjonsendringer. Dette bidrar til at ledelsen i en organisasjon kan benytte strukturen som verktøy for å begrense handlingsvalgene, samtidig som en slik bundet struktur skaper økt kapasitet for måloppnåelse i organisasjonen. Christensen påpeker at rasjonaliteten til aktørene på organisasjonsnivå kan styrkes gjennom strukturelle trekk fordi de både bergenser og muliggjør formålsrasjonell handling. (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015)

2.2.4 Organisasjonsteori i offentlig sektor

I offentlig sektor baserer organisasjonsteori seg ofte på demokratiteori og teorier om beslutningsadferd i formelle organisasjoner. Den kollektive betegnelsen for offentlig sektor gjør fortsatt at organisasjonene skiller seg litt fra hverandre når en går i dybden på dem. men de har alle den samme fellesnevneren i at de eksplisitt er opprettet med mål om å ivareta

kollektive oppgaver og interesser. Christensen vektlegger at det særegne med slike formelle organisasjoner er at de har etablert stabile atferdsmønstre, ressurser og belønninger knyttet til den virksomheten de skal utføre. (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015)

Offentlige organisasjoner handler ofte om kontekster og sammenhenger som er komplekse, hvor det er konkrete forventninger til mål, verdier, interesser og normer som skal prioriteres ikke fremstår som helt klare. De fleste teoretiske tilnærminger innenfor feltet fokuserer på hvordan de offentlige virksomhetene fungerer i praksis i et samspill mellom det Christensen beskriver som strukturelle, legale bindinger, omgivelsesfaktorer, interne tradisjoner, kulturer og aktiv styring fra ledelsens side. Det er derfor ikke tilstrekkelig å kun se på indre forhold i offentlige organisasjoner, hvor dens organisering ofte er direkte styrt av aktivt politisk lederskap. Det er også viktig å trekke frem at offentlige organisasjoner ikke bare tilpasser seg, men også påvirker endring selv, både politisk og sosialt. Det er derfor i det organisasjonsteoretiske rammeverket ikke bare viktig å se på organisasjonens struktur, men også konsekvensene av skiftende relasjoner mellom organisasjonene og omgivelsene. Den offentlige politikkenes påvirkning av samfunnet vil være avhengig av hvordan ressurser samordnes og prioriteres. (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015)

2.3 Kritiske situasjoner

Krise er et begrep som i dagligtale gis ulike tolkninger, da ofte ut fra subjektive preferanser hos brukeren. Det vil derfor være viktig med en tydelig avklaring av begrepet for å videre kunne drøfte samhandling i krisesituasjoner.

Direktoratet for sikkerhet og beredskap (DSB) har lagt følgende definisjon til grunn for hva en krise er i sin veileder for krisekommunikasjon: «En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner (St. meld. Nr. 17 2001-2002)» (DSB, 2016).

Legger vi denne definisjonen til grunn vil en truende situasjon som man ikke kan håndtere med de ressursene man normalt har til stede, kunne defineres som en krise.

Magne Aarset (Aarseth, 2010, s. 263) legger en noe mer utfyllende definisjon til grunn for hva som defineres som en krise:

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

- At mennesker skades eller dør
- Alvorlig skade på strukturer eller eiendom
- Tap av viktig programvare eller prosedyrer
- Et stort finansielt tap
- Alvorlig tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter
- En alvorlig skade på miljøet.

I denne definisjonen setter han i større grad ord på hva som kan oppfattes som en krise. Vi ser allikevel en likhet i definisjonene i at begge legger en oppstått hendelse med alvorlige konsekvenser som en forutsetning. Aarseth sin tolkning gir større rom for det at en hendelse oppleves ulikt fra forskjellige perspektiver. Dette vil være noe som vil kunne være viktig i den videre oppgaven. Eksempelvis vil hendelser der mennesker skades eller dør som regel defineres som ekstreme situasjoner som oppleves som kriser. Allikevel er dette noe som nødetatene har som oppgave å håndtere og trener jevnlig på. En kan faktisk dra det så lang som å si at slike «krisetilfeller» er noen av primæroppgavene til nødetatene. Altså vil hendelser som oppleves som krisesituasjoner i samfunnet rundt ikke nødvendigvis defineres som dette i nødetatene, da de skal være organisert og forberedt på å håndtere slike situasjoner.

Trolig vil en annen definisjon være mer passende for den i videre oppgaven. I boken «Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering» blir krise definert i større grad mot et samfunnsperspektiv: «*Med krise mener vi i denne sammenheng en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet*». (Fimreite, Langlo, Lægreid, & Rykja, 2014)

Også denne definisjonen tar utgangspunkt i en hendelse som fremstår som en alvorlig trussel mot sentrale verdier, knyttet til liv og helse. Vi ser at fare for liv og helse fremstår som sentrale faktorer i definisjonen av krisebegrepet. Videre ser vi i denne siste definisjonen at hendelsen krever en rask reaksjon under en stor grad av usikkerhet. Alle disse elementene må være til stede for at man skal kunne definere en hendelse som krise. Allikevel er dette momenter som faller inn under primæroppgavene til nødetatene. Noen av deres mest sentrale samfunnsoppgaver er å redde liv og verdier, ofte i tidskritiske situasjoner. Dette er som sagt noe nødetatene planlegger og trener for. Også hendelser i en sånn skala at de ut fra kriteriene

kan karakteriseres som kriser, planlegges for innenfor nødetatenes normalsituasjon, da ofte som det som kalles «større hendelser». Det blir kanskje ikke feil å si at nødetatene er de som skal så for den raske reaksjonen og håndteringen av hendelser som fremstår som kriser for samfunnet ellers. En må med andre ord ta høyde for at en hendelse ikke defineres som en krise internt i nødetatene, selv om den fremstår som det for berørte eller utenforstående.

Dette vil ha en viktig betydning i forbindelse med min oppgave, da uttrykket «krise» i stor grad vil knytte seg til hendelser som regnes som normalsituasjon for de undersøkte etatene.

2.4 Koordinering

Når ulike aktører blir avhengige av hverandre for å løse en krise, oppstår det et behov for koordinering. De fleste organisasjoner har egne prosesser, informasjonsflyt og tekniske hjelpemidler. Det er derfor viktig at kommunikasjonen er koordinert og målrettet, slik at alle får den informasjonen de trenger. Om en ikke lykkes med å opprette denne koordineringen vil informasjonsdelingen bli dårlig, og det vil påvirke de kollektive beslutningene og handlingene som blir gjort. Studier viser at de fleste er mer interessert i å hente informasjon og opplysninger fra andre enn å faktisk dele det en selv sitter inne med. Dette medfører at det faktiske nivået av informasjonsdeling på tvers av organisasjoner blir begrenset. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017)

I følge Bharosa et al. foregår kommunikasjon og påfølgende koordinering over tre ulike nivåer:

- Nærområdet, er et kjennetegn ved maktdeling mellom ulike aktører. Det gjelder hele lokalsamfunnet, ikke bare offentlige enheter i et avhengighetsforhold.
- Organisasjonsnivå, retter seg mot organisasjonens prosedyrer, rollefordelinger, oppgaver og ansvar. Her har man større fokus på vertikal informasjonsdeling.
- Individuelle nivået, handler om hvordan enkeltindivider oppfatter usikkerhet og tidspress. Feiltolkning, manglende evne til å skille informasjon og avgrenset rasjonalitet er blant momentene som gjør seg gjeldende her. (Bharosa, Lee, & Janssen, 2010)

2.4.1 Viktige prinsipper for krisehåndtering

I Norge legger vi fire grunnleggende prinsipper til grunn for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap. Disse grunnleggende prinsippene for vårt beredskapsarbeid er:

- Ansvarsprinsippet, som innebærer at den organisasjonen som har ansvar for et fagområde i normalsituasjon, også innehar dette ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og håndteringen av ekstraordinære hendelser
- Likhetsprinsippet, betyr at en i størst mulig grad beholder den daglige organiseringen også under en krise.
- Nærhetsprinsippet, kriser skal håndteres på lavest mulig nivå.
- Samvirkeprinsippet, myndigheter, etater og virksomheter har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke mellom aktuelle aktører. (DSB, 2016)

2.4.2 Kriseledelse

Det finnes en rekke definisjoner på hva ledelse er, blant andre Yukl har en god definisjon som de fleste kan enes om i at «*ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*». (Yukl, 2013)

Olsen og Eid påpeker at det å lede i krisesituasjoner har en del fellestrekk med operativ ledelse, da spesielt ved at situasjonen er preget av uforutsigbarhet, risiko og trussel. (Olsen & Eid, 2015)

Definisjonen til Yukl kan nok sees som så vid at den gjelder for all form for ledelse, men hva skiller egentlig kriseledelse fra vanlig «hverdagsledelse»?

Kriseledelse kan sees på som en kontekst- og kompetansespesifikk ledelsesform, som gjør seg gjeldende når en står ovenfor en krisesituasjon. Kriseledelse handler både om å identifisere mulige kriser, planlegge og trene på håndteringen av disse, håndtere kriser når de faktisk oppstår, begrense skadeomfanget, normalisere driften etterpå og håndtere ettervirkningene av den, da blant annet å evaluere håndteringen. Disse momentene kan settes sammen til kriseledeshjulet. Kriseledelse handler i stor grad om krisehåndtering. Denne kan være både strategisk, operativ og taktisk. Uansett hvilket nivå en snakker om vil lederskapet måtte kunne justeres ut fra behovene og den aktuelle situasjonen. (Dale, 2020)

Når vi ser på de oppgavene nødetatene står ovenfor ved håndtering av alvorlige hendelser eller kriser, er det en annen form for ledelse som kan være like aktuell. I boken Operativ psykologi viser en til Northouse (Northouse, 2001) sin tolkning av operativ ledelse. Der

beskrives operativ ledelse som en prosess som innebærer å påvirke andre i en gruppekontekst mot måloppnåelse, i en situasjon som rommer uforutsigbarhet, risiko og trussel. En ser her store likhetstrekk med den generelle definisjonen for ledelse, men her sees det mer på konteksten ledelsen skal utøves under. En slik kontekst med høyt press vil kunne sette andre krav til leder, da både innen det å håndtere aktive stressorer overfor en selv men også å skape et akseptabelt arbeidsmiljø for de man leder. Når en står overfor situasjoner som er uforutsigbare og ustabile, vil selvstendig tenkning og situasjonsforståelse være viktige lederegenskaper for å ikke låse seg i gårsdagens løsninger eller fastholde på uhensiktsmessige rutiner eller prosedyrer. Generell ledelsesteori viser seg å også ha relevans for operativ ledelse. Blant annet en norsk studie viser at operative stabsledere som utviser transformasjonsledelse vil ha en bedre situasjonsforståelse. (Eid, et al., 2004). selv om lederen er viktig i operative situasjoner eller kriser, er det en spesiell egenskap som kan sees som spesiell innenfor operativ ledelse, Medlederskap. En leder kan bli for viktig, noe som igjen gjør gruppen sårbar. En operativ ledelsesprosess bør forankres i flere enn den formelle lederen. Det å utvikle ledelsesprosessene til en kollektiv kapasitet, gjør at en ledelse i gruppen blir noe mer enn hva bare lederen gjør og presterer mer enn den ene makter. Gjennom å skape en slik ledelse sikres en større slitestyrke og kvalitet på ledelsesprosessen. (Eid & Johnsen, Operativ psykologi , 2018)

Denne tanken om en delt ledelsesprosess for økt kapasitet og kvalitet finner vi igjen i annen faglitteratur. Blant annet Aarset argumenterer for viktigheten av et kriseteam i enhver organisasjon. En gruppe som har som hovedoppgaver å være ansvarlig for å lage katastrofeplan, bestemme når denne skal iverksettes og bestemme hva som skal gjøres med forhold som ikke er behandlet i katastrofeplanen. Den viktigste egenskapen et slikt kriseteam må ha, er muligheten til å ta beslutninger. (Aarseth, 2010)

I følge Boin består kriseledelse og krisehåndtering av fem viktige oppgaver (Boin, Hart, Stern, & Sundelis, 2005).

- Forstå hva krisen handler om
- Ta beslutninger i krisen
- Skape mening og få aksept for det kriseledelsen gjør
- Avslutte fasen og krisen
- Ta lærdom av krisen og måten en har håndtert den

Borch deler opp beredskapsarbeidet i en modell med 4 faser for risikostyring. Dette er: Kriseforebygning – Kriseberedskap – Krisebekjempelse – Normalisering.

Innenfor Kriseberedskap sier han videre at «*Sentrale oppgaver i Beredskapsarbeidet vil være å brygge opp et effektivt beredskapsapparat som kan takle de mest sannsynlige hendelsene med minst mulig ressurser. Det dreier seg også om å finne smarte løsninger med god balanse mellom personell, tekniske løsninger og organisasjon, og å legge opp til samspill med flere slik at en kan mobilisere større ressurser om nødvendig.*» (Borch, 2019) s.5)

2.4.3 Krisekommunikasjon

Kommunikasjon handler om å formidle et ønsket budskap til individer eller grupper på en måte som gjør at det blir forstått. Formålet er ikke bare å sende budskapet, men også å sikre at det forstås som ment (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017). I samvirket mellom ulike etater vil kommunikasjonen mellom dem ha en sentral rolle.

Johansen og Frandsen definerer krisekommunikasjon som «*Måten virksomheter og organisasjoner kommuniserer med sine omgivelser og med seg selv; strategisk, taktisk og operasjonelt – før, under og etter en krise*» (Frandsen & Johansen, 2007, ss. 183-184)

Coombs forklarer krisekommunikasjon på en måte som kanskje passer bedre inn i samarbeidet mellom nødetatene. Han beskriver det som det å samle inn informasjon, bearbeide informasjonen til nyttig kunnskap og påvirke hvordan de involverte responderer på de ulike delene av krisehåndteringen. (Coombs, 2009)

En kan diskutere om krisekommunikasjonen mellom krisehåndterer og partene rundt er kommunikasjon eller informasjonsformidling. Ved en krisehendelse vil både de involverte og samfunnet rundt ofte ha et stort behov for informasjon om hva som har skjedd. En kan påstå at det oppstår nærmest et informasjonsvakuum. I den akutte fasen ved en hendelse vil derfor kommunikasjonen i stor grad være enveis kommunikasjon for å forsøke å mette dette behovet. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap skiller mellom kommunikasjon og informasjon. De beskriver begrepene kommunikasjon og informasjon som to som ofte brukes om hverandre, men påpeker at det i kommunikasjon handler om samhandling. Det beskrives som en toveisprosess hvor en utveksler informasjon og kunnskap. (DSB, 2007)

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap anslår at omtrent 70 % av all krisehåndtering dreier seg om en eller annen form for kommunikasjon. (DSB, 2014) Selv om dette er tall som er vanskelig å dokumentere får de støtte av Weiseth og Kjaserud som sier at mellom 70 og 80 prosent av krisers problemløsning handler om kommunikasjon. (Weisæth & Kjaserud, 2007) Coombs beskriver krisekommunikasjon som et isfjell, hvor bare en åttendedel er synlig over vannet. På samme måte er bare en liten del av den hele kommunikasjonen synlig for de som står på utsiden av organisasjonen. (Coombs, 2009)

Coombs påpeker at man bør ha fokus på måten krisekommunikasjon blir presentert og innholdet blir kommunisert. De som påvirkes av en krise vil trolig ha store problemer med å ta imot informasjon. Denne evnen i kriser eller svært krevende situasjoner vil kunne være redusert med hele 80 prosent. På grunn av dette må kommunikasjonen være svært tydelig. Den må være enkel å forstå, komme raskt og de som kommuniserer må være åpne for hvordan en oppfattes. Hvis krisekommunikasjonen er ineffektiv, vil også krisehåndteringen være ineffektiv. (Coombs, Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding, 2012) Boin påker på tre faktorer som en må lykkes med for å kunne oppnå effektiv krisekommunikasjon (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2005). Disse kan oppsummeres som:

- Være forberedt - Koordinere utgående informasjon - Være profesjonell i formidlingen

2.4.4 Situasjonsbevissthet

Innsatspersonell sin evne til å tilpasse seg situasjoner avhenger av tidskrisiske beslutninger. Viktige beslutninger blir ofte tatt i komplekse situasjoner der en ikke har full oversikt og informasjonsstrømmen kan fremstå som både stadig ny og økende. Forskjellige kommunikasjonssystemer øker denne informasjonstilgangen. Informasjonen kommer raskt, ofte nærmest i sanntid, og uten kvalitetssikring. Utviklingen medfører både utfordringer og muligheter for det innsatspersonellet som skal foreta beslutningene, men medfører samtidig et økende behov for koordinering. (Johnsen, 2020)

Hvordan denne informasjonen oppfattes, systematiseres og håndteres, vil ha stor betydning for den videre situasjonshåndteringen. Denne situasjonsbevisstheten er med andre ord nært knyttet til beslutningstaking og utførelse, og regnes som en kritisk faktor for effektiv fungering i miljøer som endrer seg, og denne forståelsen danner grunnlaget for å kunne forutse hva som skjer i nær fremtid. (Espevik, Johnsen, Eid, & Thayer, 2006) I krevende

operasjoner som krisehåndtering vil et viktig delmål være å forsøke å skaffe et mest mulig korrekt bilde av hva som skjer. Dette bildet vil være nyttig og dynamisk gjennom hele kriseprosessen. (Aarseth & Glomseth, Police leadership during challenging times, 2019)

Eid mener en kan beskrive situasjonsbevissthet som ens oppfatning av kritiske faktorer i omgivelsene, hvordan disse henger sammen, og hva det kan tenkes å føre til å nær fremtid. Den enkeltes situasjonsbevissthet styres av ens egne personlige egenskaper. Egenskaper som personlighet, fysisk og kognitiv kapasitet, tidligere erfaringer og kontekstavhengige forhold. En kan si at situasjonsbevissthet handler om ens evne til å danne seg intuitive inntrykk av en situasjon basert på prinsipper for mønstergjenkjenning. Det kan forstås som implisitt lærte sammenhenger om viktige momenter ved operative situasjoner. (Eid & Johnsen, Operativ psykologi , 2018)

Endsley mener Situasjonsbevissthet kan betraktes som tre nivåer av beslutningstaking i operative situasjoner (Endsley, 1995):

- Persepsjon av elementene i omgivelsene
- Forståelse av den gjeldende situasjonen
- Projisering av framtidige tilstander

Først må både ledere og mannskaper bruke ens sanseapparat til å oppfatte relevant tidskritisk informasjon fra omgivelsene. Deretter er en avhengig av å kunne forstå situasjonen og sette den nye sanseinformasjonen sammen med allerede eksisterende informasjon til en helhetlig forståelse av situasjonen. Det tredje elementet bygger videre på de to foregående for å kunne forutse hendelser som kan skje i nær fremtid. Gjennom kunnskap og erfaring opparbeider en seg evne til å danne seg et bilde av hva som kan skje i nær fremtid og dermed elementer en må forsøke å kontrollere for å håndtere situasjonen. (Eid & Johnsen, Operativ psykologi , 2018)

Ens grunnlag for beslutningstaking dannes gjennom situasjonsbevisstheten, man søker å danne seg en oversikt over situasjonen, handlingsalternativene og sannsynlige utfall av de handlingene en tar. I operativ sammenheng foregår beslutningstakingen ofte i team, dette bygger på en felles forståelse av situasjonen eller en felles situasjonsbevissthet. En slik team-situasjonsbevissthet bygger på hvert individ sin situasjonsforståelse og gode teamprosesser som kommunikasjon og interaksjon. En nyere teori her er det en kaller distribuert situasjonsbevissthet. Denne teorien bygger på interaksjonen mellom operatører og viktig utsyr

som holder informasjon. Individets situasjonsforståelse vil være ulikt ut fra erfaring og fagområder, men gjennom felles mål og kommunikasjon skaper dette et økt beslutningsgrunnlag som er mer enn kun en felles situasjonsforståelse (Eid & Johnsen, Operativ psykologi , 2018)

2.4.5 Beredskapstrening

Coombs legger vekt på viktigheten av en plan for krisehåndteringen for å lykkes. I tillegg er det viktig at man tester den. En organisasjon som aldri tester sine planer er ikke mer forberedt enn en organisasjon uten plan. Samtidig må planen kunne kombineres med evnen til improvisasjon, spontan intuisjon og fleksibilitet når krisen inntreffer. På denne måten vil en kunne håndtere situasjoner som ikke dekkes av ens planer. (Coombs, Ongoing crisis communication: Planing, managing and responding, 2012)

Eriksen ser på utfordringene med å lage et treningsprogram som ivaretar ens mål på en systematisk måte. Skal en lykkes med dette må en først bygge opp den individuelle spesialistkunnskapen, ens ferdigheter og holdninger. Deretter må en lære å koordinere denne kunnskapen med andre personer. Dette gjøres ofte gjennom simulering og casetrening, hvor feil kan gjøres uten at de medfører reelle konsekvenser. Deretter setter man sammen team hvor kunnskaper, ferdigheter og holdninger innen teamarbeid og teamprosesser kan videreutvikles. (Eriksen, 2011) En godt fungerende beredskapsorganisasjon må med andre ord basere seg på både praktiske og teoretiske ferdigheter, samt kommunikasjon og samarbeidsegenskaper. Men hvordan fungerer dette når «beredskapsorganisasjonen» består av deltakere fra tre ulike etater?

Samvirkeøvelser er et verktøy som har blitt mer og mer sentralt de senere årene. Målet med disse er å styrke fokus på tvers av sektorer, skape felles ledelsesplattformer og skape en tverrsektoriell nysgjerrighet. (Andersson, Carlstrøm, Ahgren, & Berlin, 2014) Dette medfører at de ulike aktørene skal få økt kunnskap om hverandre, se hverandres utfordringer og gjennom dette finne gode og praktiske løsninger på felles problemstillinger. Forskning på området påpeker at skal en styrke graden av samvirke i reelle situasjoner, bør samvirkeøvelser inneha et enda større fokus på læring og ulike læringselementer. Disse læringselementene bør relateres til fokus, realisme og improvisasjon. Det er viktig at fokuset på øvelsen er å øve samvirke fremfor egne problemstillinger. Realisme bidrar til at deltakerne føler en økt

viktighet og ser nødvendigheten opp mot det daglige virke. Improvisasjon er det tredje elementet som bidrar til økt samvirkelæring. Når det oppstår en kritisk situasjon som er så omfattende at den ikke kan løses innenfor de vanlige beredskapsrammene, fremmer dette et behov for å kunne tenke utenfor boksen og se de samlede mulighetene for å finne gode alternativer. Det er derfor viktig at samvirkeøvelser også legger til rette for at deltakerne får testet sine evner til felles improvisasjon. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017)

2.4.6 Oppsummering Koordinering

Behovet for koordinering oppstår når ulike aktører blir avhengige av hverandre for å løse en krise. Om en ikke lykkes med å opprette denne koordineringen vil informasjonsdelingen bli dårlig, og det vil påvirke de kollektive beslutningene og handlingene som blir gjort. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017) Mange faktorer spiller inn på denne koordineringen, men ledelselementet må ansees å stå sentralt. Kriseledelse handler både om å identifisere mulige kriser, planlegge og trene på håndteringen av disse, håndtere kriser når de faktisk oppstår, begrense skadeomfanget, normalisere driften etterpå og håndtere ettervirkningene av den. (Dale, 2020). Olsen og Eid (Olsen & Eid, 2015) påpeker at det å lede i krisesituasjoner har en del fellestrekk med operativ ledelse, da spesielt ved at situasjonen er preget av uforutsigbarhet, risiko og trussel. Boin (Boin, et al., 2005) deler denne kriseledelsen opp i fem viktige oppgaver som må håndteres. Når en står overfor situasjoner som er uforutsigbare og ustabile, vil selvstendig tenkning og situasjonsbevissthet være viktige lederegenskaper for å ikke låse seg i gårsdagens løsninger eller fastholde på uhensiktsmessige rutiner eller prosedyrer. (Eid, et al., 2004) Denne situasjonsbevisstheten er nært knyttet til beslutningstakingen og utførelsen, og regnes som en kritisk faktor for effektiv fungering i miljøer som endrer seg. Denne forståelsen danner grunnlaget for å kunne forutse hva som skjer i nær fremtid. (Espevik, Johnsen, Eid, & Thayer, 2006) Når en skal samhandle med andre er det også viktig lederspekt at en klarer å formidle denne situasjonsbevisstheten og utvikle denne sammen. Her kan en se til tankene rundt distribuert situasjonsbevissthet hvor en gjennom felles mål og kommunikasjon skaper et økt beslutningsgrunnlag som er mer enn kun en felles situasjonsforståelse (Eid & Johnsen, Operativ psykologi, 2018)

2.5 Oppsummering Teori

I dette teorikapitlet har jeg gitt en avgrensede presentasjon av den teorien jeg har valgt for å belyse kompleksiteten i oppgaven, samtidig som den er med på å sette problemstillingen i riktig lys. Kapitlet er delt inn i ulike faglige områder. Først så vi nærmere på begrepet Samhandling, som står sentralt i denne oppgaven. Her har tankene til Torgersen i «Samhandling under Risk» vært en stor bidragsyter. Gjennom hans tanker og tydeliggjøring av begrepet knyttet opp mot settingen som nødetatene på dette nivået ofte samhandler under. Etter dette gikk vi inn på organisasjonsteori og ulike perspektiver å se endringer og påvirkninger på organisasjoner ut ifra. Mintzberg har lagt grunnlaget for mye av tidligere forskning med sine tanker om rasjonelle organisasjoner, men for et mer komplementerende bilde vil også Weick sine tanker om det fortolkende perspektivet være svært viktig. Det at en gjennom å flytte fokuset fra objektiv realitet til subjektiv erfaring, flytter en blikket fra organisasjon til organisering og gjør prosessene mer gjeldende enn strukturene, er noe en kan finne holdepunkter for gjennom oppgaven. Videre i oppgaven har jeg forsøkt å legge Andreassen og Bjørkelo sin løsning til grunn, gjennom å fokusere både på det instrumentelle og det institusjonelle faktorene som påvirker deltakerne. Deretter ser vi litt på begrepet kritiske hendelser, før kapitlet avsluttes med Koordinering. Her ser vi nærmere på momenter som er viktig for en som skal fungere som operativ leder under kritiske hendelser. Disse momentene knytter seg sammen til en plattform hvor en kan bygge god samhandling i oppdragsløsningen.

3 METODISKE MOMENTER

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen jeg har valgt i studien. Jeg vil tydeliggjøre hvilke metoder som er brukt for å skaffe til veie aktuelle data og kunnskap på en vitenskapelig måte i studien.

Forskningsprosessen kan deles inn i flere deler som selv om de er atskilte påvirker hverandre gjennom prosessen. Dette er: Utvikling av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning. Vitenskapelig arbeid vektlegger det at valgene gjennom forskningsprosessen gir en sann beskrivelse og riktig tolkning av virkeligheten. Nyeng og Wennes mener at forskning handler vel så mye om forvaltning av tvil som produksjon av ny kunnskap. (Nyeng & Wennes, 2006)

Forskningsprosessen handler om innsamling av informasjon og forskerens forvaltning av denne. *Empiri* er data om hvordan virkeligheten henger sammen. Ved å undersøke og behandle data, vil en fremskaffe kunnskap og finne svar på mine forskningsspørsmål. *Metode* er verktøy som jeg som forsker bruker for å beskrive og nedtegne virkeligheten på en systematisk måte. Hvilke metode jeg velger å bruke vil ha konsekvenser for både forskningsprosessen og for hvordan resultatene og forskningen vurderes. (Jacobsen, 2016)

Nærpolitireformen ble iverksatt i januar 2016, og det finnes derfor lite forskning på effektene av reformen. I dette kapitlet skal jeg redegjøre for mine metodiske valg. Forsøke å vise hvorfor jeg har gjort de valgene jeg har gjort og begrunne fordelene og bakdelene med dette. relevant teori vil også bli hentet inn for å belyse disse valgene.

3.1 De samfunnsvitenskapelige forskningsmetodene

Jacobsen beskriver 8 faser i en undersøkelsesprosess. De 3 første fasene er: Utvikle problemstilling, velge en måte å gjennomføre undersøkelsen på som passer med problemstillingen, og velge kvantitativ eller kvalitativ informasjonsinnsamling.

De 4 neste fasene varierer noe ut fra hvilken metode for informasjonsinnhenting en velger, men omhandler: Datainnsamling, valg av enheter, systematisering, analysering og kvalitetsvurdering av resultatene. Den siste fasen er igjen felles og innebærer tolkning av resultatene og mulige tolkningsfeil. (Jacobsen, 2016)

Tradisjonelt deler vi altså inn i to forskningsmetodiske hovedretninger, en Kvantitativ tilnærming og en Kvalitativ tilnærming. Forskning hvor enheter kan måles, og store utvalg kan kartlegges, er en kvantitativ tilnærming å foretrekke. En kvalitativ tilnærming går mer i dybden på små utvalg. En søker her en dypere forståelse av individers oppfattelse av et tema. Kvalitativ tilnærming kan foregå på forskjellige måter, blant annet gjennom systematisk innsamling, organisering og fortolkning av tekstlig materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig kildemateriale. (Malterud, 2003)

3.2 Valg av forskningsobjekt og Problemstilling

Valget av problemområde jeg ønsket å undersøke var tidlig klart for meg. Allerede ved oppstart av studiet var dette et tema og område som interesserte meg, og som fremstår som sentralt i mitt daglige virke. Implementeringen av PLIVO prosedyren førte med seg ett godt og tett samarbeidsklima mellom nødetatene, og jeg ønsket å undersøke hvordan dette samarbeidet ble påvirket gjennom omstillingsprosessen til politiet.

En kan stille kritiske spørsmål til hvorfor jeg har valgt å fokusere på Nordland, når den samme omstillingsprosessen har blitt gjennomført i hele Norge. Svaret på dette er nok flerdelt. Det er ikke å legge skjul på at denne begrensningen gjør undersøkelsene lettere gjennomførbare. Videre har jeg personlig interesse i regionen gjennom at jeg jobber her og har kjent omstillingen av Nordland på kroppen selv, både på godt og vondt. På den andre siden er regionen spesiell både med tanke på geografi og oppdeling, og kan vanskelig sammenlignes med andre distrikter.

På politisiden vil en kunne oppleve stor forskjell på hvordan regionene har blitt påvirket av omstillingen. Hvis vi tar politiet i de tre byene Mosjøen, Mo i Rana og Bodø som eksempler, har Bodø fått en stor oppsving gjennom sentralisering av stillinger, Mo er lite berørt og driver i stor grad som tidligere, mens Mosjøen har mistet sentrale stillinger. Dette er muligens en faktor som vil kunne spille inn på hvordan samspillet har utviklet seg. Et annet viktig moment i undersøkelsen vil være Samlok Nord, som fremstilles som landets eneste eksempel på at man har klart å gjennomføre en sammenslåing av nødsentralene. I Realiteten er dette en sannhet med modifikasjoner, da Politiets operasjonssentral i praksis må forholde seg til 2 brannsentraler og 3 AMK sentraler. Disse eksemplene medfører problemstillinger en ikke ser i andre distrikter og som heller ikke er gjort store undersøkelser av. Under Øvelse Nord i 2019 fikk jeg selv observere noen av disse problemstillingene da jeg fikk delta som observatør hos Salten Brann sin stab. Under øvelsen satte jeg fokus på samhandlingen mellom Nødetatene sine staber, og observerte flere av de problemstillingene som gjør seg gjeldende i denne oppgaven. Noen av mine observasjoner i forbindelse med denne øvelsen har blitt lagt til grunn for denne oppgaven.

Avslutningsvis kan en argumentere for at oppgaven burde vært snevret inn ytterligere, ved eksempelvis å begrense seg til samarbeidet på enkelte nivå mellom etatene. Dette ville ved første øyekast forenklet sammenligningsarbeidet vesentlig. Grunnen til at dette i realiteten ikke vil være mulig, ligger i det organisatoriske hos de enkelte nødetatene. Da de ulike etatene

har en helt ulik hierarkisk oppbygning og organisering. Noe som medfører at skal en få et korrekt bilde på samarbeidet, er en nødt til å se på hele bildet.

3.3 Kvalitativ metode

Gjennom kvalitativ metode velger man et mindre utvalg og undersøker dette i dybden. En søker å få frem nyanser og dybdeforklaringer innenfor det temaet en undersøker. Kvalitativ datainnsamling legger få føringer på informasjonen. Denne metoden innebærer en stor grad av åpenhet, som kan gi en rik og ganske riktig forståelse av det aktuelle emnet. I slike undersøkelser søker en etter en stor nyanserikdom, som gir god innsikt i de individuelle forståelsene av det aktuelle fenomenet en undersøker. Baksiden av dette er at det generelle i mindre grad blir fanget opp, noe som kan gi utfordringer med tanke på ekstern gyldighet. Den store mengden nyanser kan også gjøre at informasjonen blir vanskelig å tolke, og det er en fare for at en gjør en ubevist siling av den innkomne informasjonen. Videre er prosessen fleksibel og kan endres underveis hvis dette fremstår som konstruktivt. Dette medfører også at prosessen kan bli vanskelig å ferdigstille, og slik kan en se på dette som et tveegget sverd. (Jacobsen, 2016)

Det finnes flere måter å innhente kvalitative data på, blant annet gjennom observasjon, individuelle intervju eller gruppeintervju. Det åpne individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, det er interesse for hva hvert individ sier og når det er interesse for hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. (Jacobsen, 2016)

3.4 Anvendt metode – Hvorfor?

Mason mener en må stille seg noen kritiske spørsmål i forbindelse med valget av kvalitative intervjuer. Det er ikke gitt at dette er den metoden som gir mest informasjon, selv om en initialt tror dette. Andre metoder kan fort vise seg å være mer hensiktsmessige eller i det minste gi viktig tilleggsinformasjon. En bør i kartleggingen stille seg følgende spørsmål: Hvorfor vil jeg bruke dialog med mennesker for å hente inn data til å svare på problemstillingen? Hvorfor ønsker jeg å bruke kvalitative intervjuer? Hvorfor vil jeg bruke denne åpne tilnæringsformen fremfor en mer strukturert form for intervju? Hva er svakheten med kvalitative intervjuer som kan gjøre det vanskeligere for meg å få svar på den aktuelle problemstillingen? (Mason, 2002)

Valget om å innhente informasjon gjennom intervju av enkelte, nøkkelindivider fremstod som klart for meg i forbindelse med denne undersøkelsen. Det var to hovedgrunner for dette. Den første er at intervju som Jacobsen beskriver, er en god måte å få dyptgående informasjon om et begrenset emne. Hvert individ ville trolig kunne komme med viktig informasjon av stor betydning for undersøkelsen, og gode refleksjoner rundt det aktuelle emnet.

Den andre hovedgrunnen er rett og slett mangelen av annen relevant informasjon. Det aktuelle forskningsobjektet er både nyopprettet og innehar en spesiell karakter. Det er gjennomført lite forskning og undersøkelser som tar for seg mitt aktuelle forskningsområde. Dette medfører at intervju fremstår som den sikreste måten for å finne relevant informasjon.

Videre kan problemstillingen fremstå som, om ikke subjektiv så i alle fall noe «flytende» ut fra hvilken posisjon og perspektiv en innehar. Dette medfører at en vil kunne trenge den fleksibiliteten som intervju medbringer for å bedre treffe objektene og få ut den «riktige» informasjonen.

Avslutningsvis må en ikke avskrive personlig erfaring som grunnlag for valgt metode. Jeg har personlig gjennom tidligere masteroppgave gjennomført en kvantitativ undersøkelse, ved spørreundersøkelse i en større del av distriktet. Mine erfaringer fra dette var at det var svært vanskelig å motivere massen til å svare på undersøkelsen. Enkeltpersoner med interesse og da kanskje de noe mer «ekstreme» synspunktene svarte villig, mens massen viste en nesten ubevisst motvilje til undersøkelsen. Dette vanskeliggjorde det å få ut god og relevant data til videre analyse.

3.5 Intervju som metode

I forbindelse med prosessen som ligger til grunn for en masteroppgave, vil det foregå en litteraturstudie gjennom prosessen, da også under og etter intervjuprosessen. Dette da både litteraturstudie, intervju og annet arbeid skjer simultant gjennom prosessen. Dette vil medføre både fordeler og ulemper i prosessen. Det er en klar fordel at en ikke er låst til litteraturen i forkant, og kan lete opp ny aktuell litteratur om det skulle komme opp nye aktuelle momenter under intervjuet. På den andre siden kan en si at det vil være en svakhet i intervjuguiden at relevant litteratur ikke var gjennomgått på forhånd. Det vil være nærliggende å tro at

intervjuene ville ha en høyere kvalitet dersom all aktuell litteratur var funnet frem på forhånd. Dette ville gi en bedre mulighet til å grave og spisse intervjuene i aktuell retning. For intervju kvalitetsens del vil det med andre ord være viktig at en finner mest mulig relevant litteratur før en starter intervjuene. En må allikevel være åpen for at forståelsen av relevant litteratur vil kunne endre seg underveis i prosessen. Informasjon som kommer frem gjennom prosessen, som i intervju så vel som i litteraturstudie, vil kunne dreie og utvikle ens forståelse og innsikt av hva som er viktig gjennom arbeidet med oppgaven. Slik vil ny og annen litteratur kunne bli relevant underveis. Det er derfor ikke praktisk mulig å gjennomføre all litteraturinnhenting på forhånd, da hva som er relevant vil utvikle seg i takt med at oppgaven skrider frem. Dette medfører allikevel en mulig fallgrube som er viktig å være bevisst i tolkningen av den informasjonen en innhenter gjennom intervjuene. Intervjuene vil av praktiske årsaker ikke kunne gjennomføres samtidig. Dette medfører at litteratur som blir innhentet på bakgrunn av informasjon som kommer i et intervju, vil ligge til grunn i det neste intervjuet. Dette vil naturlig kunne påvirke spørsmålsstillingen i de kommende intervjuene og den nye litteraturen vil ligge til grunn for den videre tolkningen. Dette trenger i seg selv ikke være et problem, men vil kunne føre til at de senere intervjuene har mer «treffende» informasjon til oppgaven. Dette vil kunne føre til at de siste intervjuene fremstår som mer aktuelle og da viktigere enn de første. For å bøte på dette vil blant annet litteraturlogg og oppfølgingsintervju kunne være viktige hjelpemidler.

Individuelle intervju fremstår som det klart mest gjennomførbare alternativet av flere grunner. For det første lar det seg ikke gjøre å samle alle intervjuobjektene samtidig, da de jobber i ulike etater og i ulike deler av distriktet. Videre fremstår det som lite gunstig da objekter fra ulike etater trolig vil ha ulike oppfatninger og tolkninger av momenter, og dermed påvirket hverandre om de var samlet. Erfaringsmessig påvirkes objektene av både rang og etatstilhørighet, som igjen ville skapt en større usikkerhet til hvor åpent og ærlig de enkelte svarte. De klareste fordelene ved å ha valgt gruppeintervju ville ha vært tidsbesparelse, samt muligheten til en lik spørsmålsstilling og unison tolkning av spørsmålene. Videre ville informasjon fra andre objekter ha kunnet frembrakt mer aktuell informasjon hos de enkelte objektene. Allikevel vil ikke disse fordelene veie opp for de eventuelle bakdelene ved en slik gjennomføring, sett bort ifra at løsningen ikke fremstår som praktisk gjennomførbar innenfor mine rammer.

3.6 Valg av objekter

Utvelgelsen av hvem som skal være med i undersøkelsen er en svært viktig del av prosessen. Det er essensielt at objektene sitter med mye relevant data rundt den aktuelle problemstillingen. En bør også danne seg et bilde på forhånd om hvilken informasjon det enkelte objektet kan sitte med, og en bør gjøre taktiske vurderinger rundt hvilke objekter som skal rekrutteres. (Johannessen , Christoffersen, & Tufte, 2011)

Nordland er som sagt et stort distrikt, med store interne ulikheter, både innen organisering og påvirkning av reformen. Dette medfører at det vil være aktuelt å intervju objekter ved ulike lokasjoner. Undersøkelsen ønsker å belyse samarbeidet mellom nødetatene, og det vil derfor også være nødvendig å finne aktuelle objekter i hver av aktuelle nødetatene. Til sist har vi allerede avdekket at etatene har en ulik organisatorisk oppbygning, dette må også tas med som en faktor i utvelgelsen av objekter. Det er trolig lite hensiktsmessig å sammenligne samarbeidet mellom politiets stabsleder og Innsatsleder Helse. En må belyse hele «samarbeidsplattformen» for å få det korrekte bildet.

Dette medfører at vi har 3 ulike faktorer som påvirker valget av intervjuobjekter. Hvis vi fortsatt forholder oss til det forenklede eksemplet med Mo, Mosjøen og Bodø for å se på endringer i distriktet, vil dette medføre at det i utgangspunktet vil være nødvendig med 9 intervjuobjekter. Dette bare for å sikre en lik belysning av alle nivåene. I realiteten vil dette tallet kunne bli noe lavere ved at enkelte nøkkelobjekter vil kunne dekke flere av «faktorområdene». Eksempelvis er operativt nivå for politiet dekkende for hele distriktet, men må forholde seg til flere AMK sentraler.

Antall intervjuobjekter må også vurderes ut fra andre parametere. Fordelen med flere intervjuer kan være en økt bredde i datamaterialet og flere synspunkter på oppgavens temaer. Baksiden med dette er at en økt mengde intervjuobjekter ville medført at denne delen av prosessen ville ha tatt mer tid. Når rammene for oppgaveskrivingen i utgangspunktet er gitt, vil dette kunne medføre mindre tid til å gjennomføre en tilstrekkelig analyse av datamaterialet og da trolig en dårligere analyse. Det er derfor viktig at en også vurder antallet intervjuobjekter ut fra et kapasitetsspørsmål, der datamengde må veies opp mot analysekapasitet. Om en her oppnår en relativt stor grad av metning, er dette en god indikator på at det å gjennomføre flere intervjuer ikke tilfører noe nytt. (Jacobsen, 2016)

Valget for oppgaven falt på å gjennomføre intervjuer av Innsatsledere fra både Brann (1), Politi (2) og Helse (3), i de tre byene Mosjøen (A), Mo i Rana(B) og Bodø(C). Disse byene er alle størrelsesmessige forskjellige, men mer relevant er kanskje de forskjellige reformen har medført for de ulike byene. Disse nummereringene finner en igjen i transkripsjonen av de enkelte intervjuene. Jeg forsøkte også å inkludere data fra de ulike nødsentralene Nordland, men dette ble vanskelig å gjennomføre. Dette medførte at det var kun ble gjennomført intervjuer av objekter fra AMK Helgeland og Politiets operasjonssentral i Nodland.

3.7 Gjennomføring av intervju

Hvor tilrettelagt intervjuet er på forhånd vil være med å definere hvor strukturert intervjusituasjonen vil være. Et ustrukturert intervju har en uformell utforming, hvor temaet er gitt, men spørsmålene tilpasses den aktuelle intervjusituasjonen. På denne måten vil en få en svært åpen prosess, men resultatet av intervjuet vil i stor grad kunne preges av det objektet anser som viktig. På den andre yttersiden finner vi de strukturerte intervjuene, hvor både tema, spørsmål og svaralternativ er fastsatt på forhånd. Denne formen gir tydelige svar på det intervjuer søker å undersøke, men eliminerer i stor grad mulighetene for at nye og potensielt viktige temaer blir belyst. Som en mellomting til dette har vi muligheten til semistrukturerte intervjuer, hvor det overordnede er fastlagt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres ut fra situasjonen. På denne måten har en som forsker struktur over den en ønsker belyst, men allikevel fleksibilitet til å bedre forme intervjuet etter situasjonen. (Jacobsen D. , 2016)

Jeg har fra tidligere lang erfaring med intervju-lignende settinger. Hvordan dette intervjuet gjennomføres vil kunne ha stor betydning for den informasjonen en faktisk sitter igjen med etterpå. Med tanke på avstander i distriktet vil det være naturlig å vurdere løsninger som telefon eller videolink for gjennomføringen av intervjuene. Når en ser på parametere som kostnad og effektivitet, vil dette helt klart være å foretrekke fremfor at en må reise rundt for å fysisk møte intervjuobjektene. En vil slik kunne gjennomføre alle intervjuene innenfor et lite tidsvindu, som gjør at en både legger den samme litteraturen til grunn, samt har de andre objektene sine svar friskt i minnet gjennom hele intervjuprosessen. Bakdelen med dette vil kunne være at en får mindre mulighet til å prosessere hvert enkelt intervju. En får også mindre mulighet til å innhente relevant litteratur og grave i nye oppdøkkende temaer. Til sist vil det også kunne være negativt å gjennomføre alle intervjuene innenfor en kort tidsramme, da en lettere vil bli ubevist påvirket av det som tidligere har blitt sagt.

En annen problemstilling som det å gjennomføre å gjennomføre intervjuene over telefon vil medføre, er at en minster mye av den mellommenneskelige kommunikasjonen. store deler av kommunikasjonen mellom mennesker skjer nonverbalt. Dette vil en ikke klare å fange opp på telefon eller videolinkmøter på samme måte som en gjør når en er fysisk tilstede. Det at en mister en vesentlig del av det som er kommunisert, vil enkelt føre til at en mister sentrale momenter, eller feiltolker meninger og utsagn. Dette er etter min mening hovedargumentet for å gjennomføre fysiske intervjuer. Når man er fysisk til stede i samtalen, vil en få med seg alt som blir kommunisert og ikke bare deler av det. En kan selvfølgelig argumentere med at en vil få det meste av denne kommunikasjonen via videolink, og at resterende kan dekkes med en mer aktiv og kontrollerende spørsmålsstilling. Valget mellom fysiske intervjuer eller intervju over video, vil i stor grad bunne ut i et kost-nytte spørsmål.

Med bakgrunn i begrensingene som var gitt i samfunnet på grunn av Covid19 pandemien på det aktuelle tidspunktet, ble ingen av intervjuene gjennomført fysisk. Intervjuobjektene fikk selv komme med ønsker om de ville gjennomføre intervjuet over telefon eller video. Dette medførte at kun et av intervjuene ble gjennomført over video, resten ble tatt som telefonintervju.

3.8 Innsamling av data

Uansett hvilken setting en velger å gjennomføre intervjuet i, er det enkelte momenter som er felles og som må ansees som sentrale. Selve intervjuet gjennomføres på bakgrunn av de forberedelsene en har lagt til grunn og støtter seg på en intervjuguide. En bør her være reflektert i tilnærmingen til den en søker, og ta hensyn til de mellommenneskelige sidene i den aktuelle intervjusituasjonen. Det aktuelle intervjumaterialet må klargjøres for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst.

(Johannessen , Christoffersen, & Tufte, 2011)

En må altså ha gode rutiner for å samle inn det aktuelle intervjumaterialet. Både for hvordan intervjuet skal gjennomføres, men også for hvordan materialet skal behandles etterpå. Dette kan gjøres på flere forskjellige måter, men det er også her en stor mulighet til å påvirke undersøkelsens reliabilitet. Kan en med sikkerhet si at det som er nedskrevet er intervjuobjektets mening, og ikke bare en løs tolkning gjort av intervjuer? Dette er en

problemstilling som i større grad har preget flere rettsaker og politiets etterforskning de senere årene. Det har videre medført en praksis hvor alle intervju/avhør tas opp på lyd for å sikre en bedre rettsikkerhet. Det fremstår derfor for meg som en selvfølge at det tas lydopptak eller video av alle intervjuene. På denne måten vil en tydeligere få frem hva intervjuobjektet faktisk mente.

Dette er allikevel ikke nok til å sikre en fullgod dokumentasjon av intervjuet, da dette i de fleste tilfellene må skrives ned for å analyseres. Hvordan en velger å gjennomføre denne transkriberingen vil også påvirke hvordan informasjonen blir fremstilt. Det er her ikke til å komme fra at intervjuer på noe vis vil påvirke den innsamlede dataen. Både gjennom forberedelsene, intervjusituasjonen og transkriberingen vil intervjuer påvirke dataen. Det er derfor enda viktigere at en er bevisst disse faktorene, for å kunne ta høyde for dem og minimere dem.

Selve transkriberingen kan gjennomføres på flere forskjellige måter. På den ene yttersiden kan det skrives ned som et sammendrag av samtalen. Ved denne løsningen vil intervjuer i stor grad påvirke resultatet. På den andre siden kan intervjuet skrives ned som diktat. Da vil en få med alt som ble sagt i intervjusituasjonen og således ikke vri den i noen retning. Det vil allikevel kunne fremstå som noe vanskelig å lese og analysere. En god mellomting her vil være at en bruker en metode som benytter seg av momenter ved begge av disse teknikkene. Gjennom å kombinere disse vil en kunne gjøre transkriberingen ryddig og lettlest, mens man samtidig tar med viktige sitater og tolkninger. Denne metoden krever høy grad av objektivitet fra intervjuer for at dataene ikke skal fremstå som påvirket og vridd, og det kan være fordelaktig at intervjuobjektet selv får lese gjennom transkriberingen for å hindre mistolkninger. Dette kan på den andre siden motargumenteres med at intervjuobjektene ikke sitter med bildet av hva som faktisk er viktig opp mot den aktuelle undersøkelsen, eller den samme helhetsforståelsen av samtalen som en får ved å høre lydfilen.

Gjennomføringen av transkriberingen ble gjort som denne mellomtingløsningen, men med tettere tilnærming til sammendrag av samtalen. Viktige utsagn og tolkninger ble allikevel skrevet ned slik de ble uttalt av intervjuobjektene.

3.9 Datainnsamling fra Øvelse Nord 2019

Gjennom dette masterstudiet har jeg fått mulighet til å være med som observatør under Øvelse Nord i 2019. Øvelse Nord er en svært god samhandlingsøvelse hvor Nødetatene og andre aktører får høstet god erfaring om krisehåndtering og samhandling gjennom en stor og realistisk øvelse. Det er liten tvil om at øvelsen er til stor nytte for de deltakende partene. Og det er nok svært få andre øvelser som i like stor grad bidrar til å utvikle Norsk beredskap og samhandling på tvers av organisasjoner.

Under øvelse Nord i 2019 fikk jeg være med som observatør, hvor jeg fulgte Aksjonsleder Brann og deres Stab inne ved Samlok. Mitt fokus under øvelsen og analysen i etterkant var å rette et kritisk blikk mot stabens arbeid og da spesielt hvordan de arbeidet sammen med de andre aktørene for å skape en lik situasjonsforståelse, samt løse oppgavene i øvelsen på en best mulig måte. Deler av mine observasjoner under denne øvelsen ligger til grunn for denne oppgaven.

3.10 Analyse og fortolkning

Når all data er innhentet og sikret må en starte arbeidet med å analysere denne opp mot den aktuelle litteraturen. David Silverman påpeker at ved kvalitative undersøkelser bør den innsamlede dataen, også analyseres og fortolkes av den som har samlet dem inn. Grunnen til dette er at ens egne teorier, forforståelse og hypoteser vil være viktige utgangspunkter for den videre dataanalysen. (Silverman, 2006)

En kan se for oss at denne dataanalysen har to hensikter. Først søker man å organisere data etter tema. Hensikten med dette er å legge et godt grunnlag for den videre analysen uten å miste viktig informasjon. Deretter skal en analysere og fortolke. En skal altså utvikle fortolkninger og perspektiver av den innsamlede dataen. (Johannessen , Christoffersen, & Tufte, 2011)

I den kvalitative undersøkelsen skjer denne prosessen underveis gjennom hele intervjuprosessen. Allerede i dannelsen av problemstilling og forberedelsene av en intervjuguide, er en i gang med å danne en organisering og oversikt over problemområdet, med tanke på å kunne fortolke den innsamlede dataen og beskrive et mønster rundt den aktuelle problemstillingen. På denne måten kan en si at hele prosessen er med på å forme

utfallet av undersøkelsen. Dette er dessverre en aktuell problemstilling ved flere forskningsprosjekter. Når en i stor grad kan påvirke en undersøkelse med de faktorene en går inn i undersøkelsen med, hvordan kan en da med sikkerhet stole på resultatet av undersøkelsen? Vi skal ikke mange tiår tilbake i tid før en hadde en rekke forskningsrapporter som fastslo at det ikke var noen helserisiko ved røyking. I ettertid kan en fort dra slutninger til at dette resultatet i stor grad var preget av at tobakksindustrien var oppdragshaver til forskningen. En kan like fort stille de samme spørsmålene med min undersøkelse, da spesielt når jeg ønsker å undersøke min egen organisasjon. Hvile baktanker og motiver har jeg ved min undersøkelse?

3.11 Validitet

Innen samfunnsvitenskapen brukes begrepet validitet for å angi i hvilken grad den aktuelle dataen en har, samsvarer med det fenomenet en ønsker å undersøke. Det gir et uttrykk for hvor godt datamaterialet svarer til ens intensjon med undersøkelsen. Den innsamlede dataen er ikke virkeligheten, men kun en representasjon av den. Et sentralt spørsmål er derfor å finne ut hvor godt den innsamlede dataen representerer selve fenomenet som en ønsker å belyse. Det er vanlig å skille mellom forskjellige former for validitet, da blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet beskriver relasjonen mellom det området en ønsker å undersøke og de konkrete dataene en får samlet inn. Om en ønsker å undersøke folk sin livskvalitet kan en operasjonalisering være å se på folk sin levealder, jo høyere levealder jo høyere livskvalitet. Selv om en kan argumentere for at levealder påvirker ens livskvalitet, vil nok dette være et altfor snevert syn på bildet. Når en ser på et så komplekst fenomen som livskvalitet, vil ikke personlig alder på noen måte være en dekkende faktor, noe som betyr at en har lav begrepsvaliditet. (Johannessen , Christoffersen, & Tufte, 2011)

Det er ikke alltid like lett å bestemme om indikatorene er valide eller ikke. I eksemplet over kan vi bruke noe som kalles ”face validity”. Vi ser fort at det å se på alderen til folk vil være en ufullstendig operasjonalisering av begrepet livskvalitet. Andre indikatorer trenger ikke å være så enkle å avgjøre validiteten på. I slike tilfeller bør det gjennomføres systematiske validitetstester. En må her ikke oppfatte validiteten som noe absolutt, men heller noe som stadig kan endres. (Johannessen , Christoffersen, & Tufte, 2011)

Den interne validiteten handler om undersøkelsen klarer å belyse årsakssammenhenger eller ikke. Hvis undersøkelsen har god intern validitet, gir dette oss et godt grunnlag for å kunne dra en konklusjon ut fra om en påvirkning har effekt eller ikke. Det dreier seg her om undersøkelsen er gjennomført på en slik måte at flest mulig konkurrerende forklaringer kan elimineres. Den eksterne validiteten på sin side dreier seg om undersøkelsen, og da spesielt om resultatet fra denne kan generaliseres eller overføres til andre settinger og situasjoner. Det vil være av betydning for å kunne si om resultatene er gyldige utover det området en selv har undersøkt. En kan altså si at den eksterne validiteten dreier seg om resultatets realisme i verden rundt selve testområdet.

Faremomenter her kan være om en velger objekter eller undersøkelsesområde som skiller seg systematisk ut fra de en ønsker å overføre resultatene til, eller om en velger et tidspunkt som er spesielt preget av en hendelse. (Johannessen , Christoffersen, & Tuft, 2011)

Validitet er faktisk en problematikk som preger Norsk politi på flere måter. For det første er den Norske eller Nordiske politimodellen så særegen at store forskningsrapporter fra andre steder i verden, som regel har en begrenset gyldighet. Videre er den nordiske modellen såpass liten og spesiell, at undersøkelser av den er lite fristende for forskere på grunn av den begrensede eksterne validiteten. Dette gjør at det finnes lite relevant forskning på det Norske politiet.

De senere årene har blant annet Politihøgskolen vært pådriver for større et fokus på forskning rettet mot eget politi. Dette har medført en økende trend hvor det Nordiske politiet har vært i søkelyset. Det at den Nordiske modellen er såpass spesiell medfører som sagt at den eksterne validiteten begrenses. På den andre siden påvirker dette at den forskningen som faktisk rettes mot området får en økt intern validitet. Rett og slett på grunn av den lille mengden relevant forskning.

I min undersøkelse har jeg valgt å ta for meg et svært begrenset område. Jeg ønsker å undersøke en problemstilling som retter seg mot forhold i Nordland politidistrikt. Jeg har innledningsvis vist til vanskelighetene med å sammenligne dette distriktet med andre politidistrikt, da på grunn av flere forhold. Dette vil ytterligere påvirke den eksterne validiteten. En bør her stille seg kritiske spørsmål til om forholdene en har valgt er så små og

spesielle, at de ikke har relevans for andre enn området som blir undersøkt. Burde jeg heller ha valgt et større undersøkelsesområde?

Et annet tema en bør være kritisk til når det gjelder validiteten av undersøkelsen, er tidspunktet for gjennomføringen. På den ene siden har Nordland politidistrikt nylig gjennomgått en større omstillingsprosess. En vil trolig kunne si at distriktet ennå ikke har nådd en normalsituasjon, og en bør da spørre seg om en burde vente med undersøkelsen? Dette valget kan forsvares med at det nettopp er denne endringen en ønsker å belyse. Omstillingen er gjennomført og det nye politidistriktet er satt. Venter en mye lenger vil dette være innarbeidet som den nye normen, og en undersøkelse opp mot hvordan det var tidligere, blir vanskelig å gjennomføre. Ønsker en å gjennomføre en nøyaktig undersøkelse av den aktuelle endringen, bør ikke dette gjøres lenge i ettertid, men heller underveis i prosessen. En kan derfor argumentere med at undersøkelsen ikke burde vente, men heller kanskje er sent ute.

En større problemstilling når det gjelder tidspunktet, er den aktuelle krisen som helse samfunnet er preget av for tiden. Hvordan vil en kunne påstå å gjennomføre en slik undersøkelse, uten at den blir påvirket av Korona-krisen. Dette vil trolig ikke være mulig, og vil kunne ha en ødeleggende effekt på resultatene av den aktuelle forskningen. En vil ikke kunne eliminere muligheten for at Koronakrisen har påvirket undersøkelsen. Hvis en ønsker å undersøke nødetatenes samarbeid i krise, bør trolig undersøkelsen og problemstillingen legges til grunn at den gjennomføres underveis i Koronakrisen, så lenge den faktisk påvirkes av den.

3.12 Reliabilitet

Et annet sentralt spørsmål er må stille seg er hvor pålitelige de innsamlede dataene er, altså dets reliabilitet. Begrepet tar for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført. Nøyaktigheten av de data som blir innsamlet, hvordan dataen blir samlet inn, hvordan disse blir brukt videre og bearbeidet. Internt i undersøkelsen blir reliabiliteten i stor grad et spørsmål om nøyaktighet og kvalitetskontroll av undersøkelsen, tolkningen av resultatene og presentasjonene. To måter å sikre god reliabilitet på er enten gjennom ”test- retest reliabilitet” hvor en gjør den samme undersøkelsen to ganger på forskjellige tidspunkt for å se om resultater er det samme. Eller ved ”interreliabilitet”, ved at to forskere undersøker det samme fenomenet. Hvis flere forskere

kommer frem til det samme resultatet, gir dette en indikasjon på god reliabilitet. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

Kvale og Brinkmann beskriver i sin modell «*Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode*», 7 faser som er sentrale gjennom intervjuprosessen. (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennomføringen av disse fasene vil ikke bare sikre en god struktur på prosessen, det vil også være med på å bygge en ramme for å kunne sikre bedre reliabilitet gjennom prosessen. Da spesielt gjennom at modellen ansvarlig-gjør undersøker til å følge en «rød tråd» gjennom hele prosessen, og dermed bedre binder produktet sammen.

Under analysekapittelet sporet jeg noe av, inn i en problematikk som er nært knyttet til min egen reliabilitet som forsker i denne undersøkelsen. Når jeg jobber så tett opp mot det aktuelle temaet i det daglige, er det svært vanskelig å ikke la seg styre av dette gjennom undersøkelsen. Eller kanskje enda vanskeligere, hvordan kan man overbevise andre om at undersøkelsen er gjennomført på et objektivt grunnlag?

En kan her være kritisk til både mine arbeidsoppgaver før og etter omstillingen, og hvordan den nærheten disse har til deler av problemstillingen vil problematisere at jeg skal gjøre en slik undersøkelse. Å hevde en objektivitet i dette vil kunne bli svært vanskelig, uansett utfall av undersøkelsen. Når en i tillegg tar med hvordan denne omstillingsprosessen har påvirket min karriere og videre karrieremuligheter, vil det være vanskelig å hevde seg objektiv i undersøkelsen. En kan med andre ord si at det er veldig problematisk at undersøkelsen gjennomføres av meg som person. Det at jeg er brennende engasjert i emnet og ønsker å undersøke det nærmere, vil ikke være en god nok grunn for andre til å anta at reliabiliteten er god. Det vil her trolig ikke hjelpe uansett hvor godt dokumentert og gjennomsikret undersøkelsene er, det vil alltid ligge en usikkerhet rundt forskerens objektivitet til grunn.

Vi ser her at det kan kunne stilles spørsmålstegn med reliabiliteten til min undersøkelse, ut fra både meg som forsker, men kanskje like kritisk, ut fra andres syn på min posisjon i forhold til forskningen. For å møte denne mulige kritikken kreves det en stor grad av objektivitet fra min side som forsker, samt at mine påstander og funn i størst mulig grad er etterprøvbare. Dette kan blant annet styrkes gjennom at alle transkripsjoner følger oppgaven og er etterprøvbare, samt at de knyttes opp mot aktuell teori innenfor de ulike områdene. Ettersom fagfeltet er så lite og snevert som det faktisk er, ligger det få andre forskningsrapporter til grunn som jeg kan støtte meg til her. For å avhjelpe på problemet burde jeg med andre ord fått bistand fra andre

forskere til å gjøre lignende undersøkelser, og dermed kunne sikre interreliabilitet gjennom dette. I det minste burde jeg forsøke å finne meg en uhildet forskningspartner for å kunne gjennomføre undersøkelsen sammen med.

3.13 Mulige utfordringer – Etiske problemstillinger

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører eller omhandler mennesker. Dette vil være spesielt aktuelt i forbindelse med datainnsamlingen. I en del sammenhenger bør en som forsker være kritisk til om det aktuelle fenomenet faktisk bør forskes på. Hvis det er vanskelig å gjennomføre en etisk forsvarlig prosess, bør en kanskje ikke gjennomføre prosessen. Som forsker er det tre typer hensyn en bør tenke gjennom: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Ens plikt til å respektere informantens privatliv. Ens ansvar for å unngå skade. En bør også være vaksom på det etiske når en velger å hente informasjon fra internett. For det første er det vanskelig å skille mellom hva som er offentlig og privat informasjon. For det andre er det vanskelig å bedømme ektheten i enkelte av informasjonskildene. Et annet moment hvor en bør vise etisk varsomhet, er i forbindelse med behandlingen av den innsamlede dataen, spesielt når dette omhandler enkeltindivider. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

Jeg har valgt å undersøke offentlige etater og samarbeidet mellom disse. I et slikt tilfelle skal det mye til for at etiske problemstillinger bør stanse en slik undersøkelse. Som offentlig instans skal en kunne tåle å bli sett grundig i kortene uten at dette skal kunne problematiseres. Organisatorisk vil dette i størst grad kunne problematiseres om det viser seg at undersøkelsene, blottlegger samfunnskritiske svakheter som organisasjonene ikke har mulighet til å utbedre.

På individnivå er dette mer aktuelt. Selv om intervjuobjektene er offentlige personer og intervjues i lys av dette, må en ikke glemme at de er individer i bunn. Dette individet har rett på samme beskyttelse som andre. Dette legger en del føringer på hvordan den innsamlede dataen kan behandles gjennom anonymisering og lignende.

Når en skal forske på fenomener ved egen organisasjon, er det spesielt viktig at en klarer å legge til sine egne etablerte oppfatninger og holdninger. Slik at disse ikke er med på å påvirke prosessen eller forskningsresultatet. Dette er dessverre enklere å si enn å faktisk gjennomføre,

og en risikerer at forskningen i noen grad vil være påvirket. På den andre siden er det naturlig at forsker påvirker forskningen i ulik grad. Det er ikke mulig å gjennomføre en slik prosess med individer uten at deres preferanser skal spille en rolle. En annen problematikk vil være at intervjuobjektene vil kunne kjenne forsker igjennom en annen rolle og at dette også påvirker resultatet. Dette kan delvis motvirkes gjennom å sette tydelige rammer og kjente retningslinjer ved start. Videre vil anonymisering kunne være enda viktigere, da både forsker og intervjuer kan sitte med informasjon og diskutere momenter som er i grenseland til hva som er gradert informasjon. Dette stiller et større ansvar for forsker både i datainnsamlingsprosessen, men kanskje mest i bearbeidelsen av denne. Det vil rett og slett kunne bli aktuelt med en form for «sensur» av dataen. Det vil da være viktig å kunne gjøre dette uten å redusere kvaliteten og reliabiliteten på den innsamlede dataen.

3.14 Oppsummering av Metode

Intensjonen med dette kapitlet er å beskrive mine metodiske verktøy relatert til problemstillingen. Jeg har beskrevet det empiriske feltet, vurdert det metodiske utgangspunktet og beskrevet metodisk tilnærming til problemstillingen i forhold til strategi og metodevalg. Videre har jeg redegjort for teknikk og prosedyrer, analyse og drøfting. Avslutningsvis har jeg vurdert dataens gyldighet, reliabilitet (pålitelighet), overførbarhet og mulige etiske utfordringer med undersøkelsene.

Gjennom denne metodiske tilnærmingen har jeg søkt å minimalisere feilkildene. Jeg ønsket å få en dypere forståelse av samhandlingen mellom nødetatene og den eventuelle påvirkningen reformen hadde hatt på denne. Respondentene som deltok var alle svært positive og delte både tanker og kunnskap med meg gjennom prosessen.

4 EMPIRISKE FUNN

Hvordan har Politireformen endret Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre Nødetatene ved kritiske hendelser? Dette er problemstillingen jeg forsøker å belyse gjennom denne oppgaven. Fokuset er rettet mot samhandling mellom nødetatene på taktisk nivå i Nordland politidistrikt. For å belyse dette har jeg valgt å intervjuere Innsatsledere fra de ulike nødetatene i tre ulike byer i Nordland.

I dette kapitlet vil jeg presentere de funn som er avdekket gjennom arbeidet med oppgaven. Det vises til metodekapitlet for mer detaljer rundt selve dataanalysen. Det er gjennomført intervjuer av Innsatsledere fra Brann, Politi og Helse i byene Mosjøen, Mo i Rana og Bodø. I tillegg er det intervjuet representanter fra AMK Helgeland og Politiets operasjonssentral Nordland.

For å gi analysen en tydeligere oppbygning har jeg valgt å sortere momentene inn i noen hovedområder. Først vil jeg se på litt nærmere på bakgrunnen og faktorer som danner konteksten som oppgaven er skrevet ut ifra. Deretter ser jeg på Instrumentelle forhold ved reformen som påvirker distriktet. Her vil jeg se nærmere på momenter som påvirker distriktet sin struktur og gjennom dette også dets evne til å samhandle.

Deretter vil jeg se nærmere på Institusjonelle forhold som påvirker Politiets evne til å samarbeide. Her vil jeg sette søkelys på momenter som påvirker evnen mer direkte. Avslutningsvis vil jeg se på andre viktige forhold som påvirker samhandlingen mellom nødetatene, men som ikke direkte kan knyttes opp mot reformen.

Jeg vil her knytte de funnene som er gjort gjennom intervjuene opp mot de ulike temaene. Jeg vil her benytte meg av hovedtrekkene som kom frem gjennom intervjuene. Dette medfører at jeg ikke vil vise alle resultatene, men bruke de opplysningene som jeg mener kan bidra til analysen og belyse de ulike momentene og problemstillingen min. Jeg vil gjennom denne analyseprosessen vise grunnlaget for funnene mine, og samtidig beskrive mine refleksjoner rundt de ulike funnene som er gjort.

4.1 Bakenforliggende Faktorer og Kontekst

4.1.1 Nødetatenes organisering

Nødetatene kan utad fremstå som ganske like, og de samhandler med hverandre i oppdragsløsning på daglig basis. Allikevel er det store organisatoriske forskjeller mellom dem. Skal en ha en fullgod forståelse av deres samarbeid, er det viktig at en grunnforståelse av disse forskjellene.

Brann

Det er den enkelte kommune som plikter å organisere et brannvesen som er dimensjonert på bakgrunn av den risiko og sårbarhet som foreligger. Flere kommuner har mulighet til å opprette samarbeid om gjennomføringen av noen eller alle av brannvesenets oppgaver, disse blir da definert som brannvernregioner. Det er Brannsjefen som står for den daglige ledelsen av brannvesenet i kommunen.

Brannsjefen har overordnet ansvar for enhver brann- og ulykkes-innsats. Under innsats blir den overordnede ledelsen ivaretatt av brannsjefen selv eller overordnet vakt. Der disse ikke er tilgjengelige ivaretas brannsjefens myndighet av utrykningsleder. Brannsjefen eller den som fører kommandoen på dens vegne, kan anmode om bistand så snart en brann eller ulykke truer med å få slikt omfang at den etablerte beredskapen ikke strekker til. **Overordnet vakt** er kvalifisert personell som har brannsjefens myndighet i innsatssituasjoner. Overordnet vakt skal kunne lede samtidig innsats på flere skadesteder.

Innsatsledelse, det er Brannsjefen, stedfortreder og overordnet vakt som har ansvaret for overordnet innsatsledelse. Kommunens størrelse og da brannvesenets organisering styrer hvilken av disse som rykker ut og ivaretar rollen som IL-Brann. Denne funksjonen bør primært være på det aktuelle skadestedet. Første Utrykningsleder leder brannvesenets innsats inntil IL-Brann overtar ledelsen på stedet. I dette ligger myndigheten og det faglige ansvaret for å ta beslutninger i alle spørsmål av vesentlig betydning for å gjennomføre brannvesenets innsats på best mulig måte.

Overordnet innsatsleder skal ta beslutninger på grunnlag av forholdene på stedet, situasjonsvurderinger og de tilgjengelige ressurser samt hensynet til personellens sikkerhet.

Inntil politiet ankommer har IL-Brann i tillegg deres oppgaver som ordensansvar og skadestedsledelse.

Nødalarmeringssentral, Kommunene innenfor en region skal være tilsluttet en felles nødalarmeringssentral som til enhver tid skal kunne ta imot meldinger om brann og andre ulykker og iverksette nødvendige tiltak opp mot disse. Denne sentralen skal ha fast bemanning av kvalifisert personell og være organisert slik at meldinger blir forsvarlig mottatt, registrert og fulgt opp. Sentralen skal være samordnet med sentralene for helse (AMK) og Politi (OPS). Nødalarmeringssentralen bør organiseres som selvstendig selskap slik at de aktuelle kommunene får medbestemmelse og styringsrett opp mot denne.

(DSB, 2015)

Politi

Politiets ledelse er oppdelt i tre nivåer, strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Denne nivåeringen fungerer både i det daglige og ved større kriser.

Strategisk nivå ledes av Politimesteren. På dette nivået utarbeides strategien som i store trekk setter rammene for oppdragsløsningen. Dette nivået fordrer en langsiktig helhetstenkning.

Operasjonelt nivå ledes i det daglige av Operasjonslederen. Ved større hendelser kan det opprettes stab etter beslutning av Politimesteren. Hvis stab blir satt fungerer Stabssjefen som øverste leder på operasjonelt nivå. Operasjonell ledelse innebærer å planlegge og koordinere politiinnsatsen for å oppnå målene som er fastsatt av den strategiske ledelsen. På dette nivået utarbeides det planer for ressursbruk og utarbeides ordrer til taktisk nivå. Dette for å sikre en sammenheng mellom det strategiske og taktiske nivået.

Taktisk nivå ledes av Innsatsleder og består av innsatspersonell. Dette nivået gjennomfører de oppdragene som bestemmes på operasjonelt nivå. Taktisk ledelse direkte ledelse og samordning av innsatspersonellet, og kan inneha flere nivåer med delledere under innsatslederen ut fra den aktuelle oppdragsløsningen.

(Politidirektoratet, 2020)

Opprettelse av Stab:

Krisestab-etablering, etablering av samarbeid med andre aktører samt administrative og tekniske systemer for meldingsmottak og informasjonsformidling er alle punkter som Boch beskriver inn under beredskapsoppbygning. En søker å danne et system eller apparat som effektivt håndterer informasjonsformidling og beslutningstaking. Når større hendelser inntreffer ønsker en i tillegg at en har et apparat som fungerer like effektivt sammen med andre etater. (Borch, 2019)

Helse

Helsetjenestene søker en ledelsesorganisasjon som er tilpasset de vekslende forholdene de møter i det daglige. Den skal være forståelig og lett gjenkjennelig fra hendelse til hendelse samtidig som den skal være skalerbar ut fra hendelsens størrelse. Den samme ledelsesmodellen gjelder uansett hvilken hendelse en skal løse eller omfanget av denne.

Deres erfaring fra større hendelser i Norge er at de som er til stede i ved den aktuelle hendelsen er de som er best i stand til å fordele og justere behovet for de ulike rollene. En slik praktisk tilpasning skal bidra til større fleksibilitet i ledelses-organisasjonen.

IL-Helse (Innsatsleder helse), leder helsetjenestenes samlede innsats i innsatsområdet. En sentral del av rollen er å fordele ressursene på en slik måte at oppgavene løses best mulig. Dette medfører at en også har ansvaret for utnevnelsen av de nødvendige ledere og oppgaveansvarlige personell ut fra hva som er hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen. Her igjennom har IL Helse spesielt ansvar for å vurdere ressursbehov, ivareta helsepersonellens sikkerhet, organisere helseinnsatsen både på skadested, samleplasser og eventuelle evakueringslinjer. Behov for personell og materiell meldes inn til AMK. IL Helse fungerer som kontaktpunkt for AMK, øvrige helseressurser og ledere fra andre nødetater gjennom hele situasjonshåndteringen. IL Helse skal kunne fokusere på organisatorisk ledelse og logistikk. Har IL Helse behov for å utnevne flere ledere, gis disse myndighet innenfor spesifikke områder eller oppgaver.

MLH (Medisinsk leder helse), er øverste medisinske leder og fungerer som IL-Helse sin medisinsk-faglige rådgiver. Denne lederrollen dekkes av en lege og er tenkt å fungere over tid ved større hendelser. Hovedoppgavene er å lede arbeidet med akuttmedisinske prioriteringer og behandling av pasienter. MHL har ansvaret for å prioritere og sørge for nødvendig

behandling av pasientene i innsatsområdet, samt bidra korrekt videre behandling av den enkelte pasienten.

AMK (Akuttmedisinsk kommunikasjonssentral) «har ansvaret for å mobilisere ressurser og iverksette nødvendig akuttmedisinsk respons» (Akuttmedisinforskriften , 2015). Videre har den ansvaret med å styre og koordinere ambulanseressurser på vegne av involverte helseforetak.

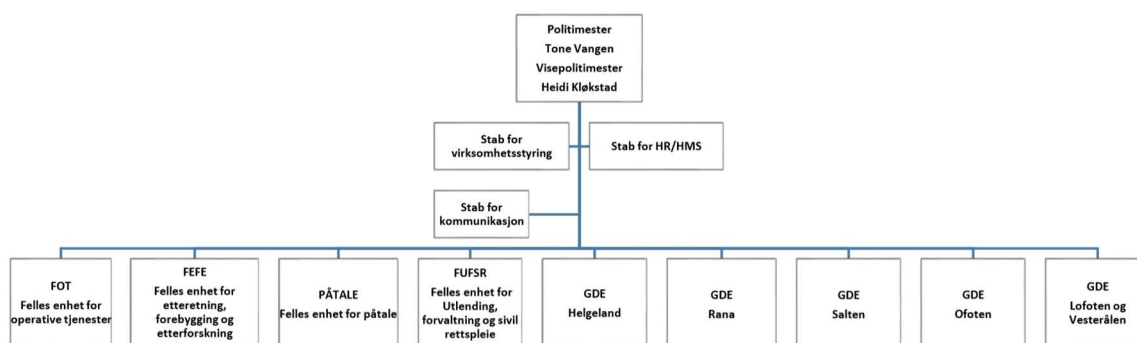
Ansvarsfordelingen mellom AMK og IL-Helse er at AMK koordinerer helseressurser på vei til og fra innsatsområdet, mens IL-Helse disponerer og koordinerer ressursene i innsatsområdet. AMK skal også kunne bistå lederne i det aktuelle innsatsområdet med råd om evakuering og fordeling av pasienter. AMK skal opprettholde kontakten med IL Helse og sørge for nødvendig informasjonsflyt med aktuelle helseforetak i henhold til lokale rutiner og planverk. Dette er en rolle som ved større hendelser vil skape et betydelig informasjonsflyt-behov. De regionale helseforetakene har en gjensidig plikt til å bistå hverandre ved behov. Den koordinerende AMK-sentralen vil her ha en viktig rolle i å formidle og koordinere behov og ressurser. AMK må selv ha verktøy og retningslinjer for å kunne mobilisere ekstra personell for oppbemanning ved slike store hendelser slik at de har bemanning til å håndtere de økte oppgavene.

LMK (Legevaktsentralen) har ansvaret for å mobilisere ressursene fra primærhelsetjenesten og iverksette nødvendig akuttmedisinsk respons i de aktuelle kommunene. LVS har også et koordineringsansvar overfor de primær-helseressurser (leger og sykepleiere) som mobiliseres til innsatsområdet. LVS skal dele informasjon om hendelser og redningsarbeidet med AMK og være tilgjengelig for involverte primærhelseressurser. Ved store hendelser kan det være mange som er lettere skadd og som skal behandles ved legevakt, en viktig vurdering vil her være når legevakts ressursene gjør best nytte i innsatsområdet mot legevakt/evakueringspunkter.

(Helsedirektoratet, 2020)

4.1.2 Nordland Politidistrikt

Nordland politidistrikt er et lite politidistrikt målt etter folkemengde og antall ansatte. Distriktet er sammensatt av de tidligere politidistriktene Helgeland, Salten og deler av Midtre Hålogaland. Det innbefatter til sammen ca. 242 000 innbyggere fordelt på 43 kommuner, og en rekke små og mellomstore byer. Politidistriktet har ca. 650 ansatte. Distriktet er stort i utstrekning med 800 km langs vei, og innehar ¼ av Norges kystlinje. Politimesteren i Nordland leder Hovedredningsentralen i Nord og har i tillegg ansvar for kontinentalsokkelen fra 66 breddegrad. Organisasjonskartet under viser Nordland politidistrikt på et overordnet nivå (Politiet.no, 2020):



4.1.3 Nærpolitireformen

I Prop. 61 LS beskrives målet med Nærpolitireformen som «.. et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer... Målene innebærer blant annet å gå fra tomme lensmannskontorer til et tilstedeværende politi som befinner seg i lokalsamfunnet, er synlig og tilgjengelig, og som sikrer borgernes trygghet.» (Det kongelig justis- og beredskapsdepartement, 2014-2015)

Det ble det utformet seks delmål som skulle bidra til å nå den overordnede målsetningen:

- 1- Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling
- 2- Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjeneste med bedre kvalitet over hele landet.
- 3- Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap

- 4- Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer
- 5- Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.
- 6- Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.

Disse målene hadde som formål å gjøre politiet bedre rustet til å løse sitt fremtidige samfunnsoppdrag på en best mulig måte. For å nå disse målene ble ulike tiltak gjennomført. disse tiltakene kan deles inn i fire hovedområder:

- Politiet skal organiseres på en ny måte
- Ledelse og styring skal styrkes
- Politiet skal utvikle nye og bedre måter å jobbe på
- Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy

(Politiet, 2020)

I Politimeldingen -et politi for fremtiden, beskrives Politireformen som en nødvendig endring, som representerer en betydelig utvikling og modernisering av norsk politi. Politireformen skal slutføres i løpet av 2020, og den nye organiseringen er i hovedsak på plass, men organisering og bemanning varierer mellom distriktene. Det som gjenstår er i hovedsak at de nye organiseringene, strukturene og rutinene får «satt seg.» Politireformen har svært ambisiøse mål, og det påpekes nå at politiet bør endre fokuset fra reform til kontinuerlig forbedring.

Videre vises det til Difis sine undersøkelser som tyder på at både kommuner, innbyggere og deler av de politiansatte er kritiske til at reformen vil gi et godt nærpolti og levere gode nok tjenester. Det knyttes mye usikkerhet til beredskap, utrykningstider, og om en samling av de politiansatte på større, men færre steder vil medføre mindre lokalkunnskap og dårligere forebygging. Videre undersøkelser viser at innbyggernes tilfredshet med politiets synlighet og tilgjengelighet er blitt dårligere. Dette gjelder alt fra synlighet i lokalsamfunnet til muligheten til å nå frem på telefon. kritikken har også gått ut på at politiet ikke kommer når det er bruk for dem. Flere ønsker at politiet skal være mer til stede rent fysisk. (Det Kongelige Justis og Beredskapsdepartement, 2019-2020)

4.1.4 Samlok NORD

Albertmyra i Bodø er det eneste stedet i Norge hvor en har klart å gjennomføre en samling av sentralene og stabene til alle tre nødetater. Hvilke fordeler denne samlingen skal kunne gi med tanke på samvirke mellom etatene har blitt brukt som et kraftig argument for å få gjennomført denne storsatsningen. En av hovedmålsetningene med denne samlokaliseringen av nødetatene er: «*Samlokaliseringen skal skape effekter av samvirket mellom nødmeldingssentralene i Bodø*» (Salten Brann). Videre ser en her for seg gevinster gjennom blant annet ulike felles møter og koordinering. Som igjen skal gi økt kompetanse, samt bedre og mer effektiv beredskap, da spesielt ved store hendelser lignende det en har øvd på under øvelse Nord. (Salten Brann IKS, 2020)

4.2 Instrumentelle Forhold

4.2.1 Nærpolitireformen

Innledningsvis i intervjuene ble objektene spurt om deres kjennskap til reformen. Ingen av dem hadde en dyptgående kjennskap til formålet eller de ulike målsetningene med reformen. Naturlig nok hadde objektene med bakgrunn fra politiet en større kjennskap til reformen og hva den medførte, men også hos disse begrenset kjennskapen seg i stor grad til det en opplevde og observerte lokalt i distriktet, i media og blant publikum. Det er her en gjennomgående oppfattelse av at reformen skulle medføre «bedre oppdekning, flere ressurser og mer politi synlig for publikum». De fleste sitter også med en oppfattelse av dette skulle gjennomføres gjennom sammenslåing av distrikter, styrking av fagmiljøer og mer politi ute.

Når det gjelder hvordan reformen har lyktes med å gjennomføre dette. Objektene fra Bodø er mest fornøyd med gjennomføringen. Her rettes det fokus mot positive effekter av styrkingen av enkelte fellesressurser og en styrket politivakt, som medfører at de andre etatene føler en økt trygghet i å kunne få støtte fra politiet. Det må bemerkes at intervjuobjektet fra brann har et noe større geografisk ansvarsområde, og så også problematikk med reformen utenfor Bodø knyttet til lite tilstedeværelse. For de andre intervjuobjektene er bemanning et gjennomgående tema. Selv i Mo i Rana som er distriktets nest største by, er oppfattelsen at en hadde mer tilgjengelig politipersonell før reformen. Det vises også til at dette er et økende problem på de mindre plassene i distriktet hvor det har blitt vanskeligere for de andre etatene å få støtte fra Politiet. Det er en oppfattelse av at de andre etatene i større grad må ta hånd om Politiet sine

oppgaver, da spesielt i initialfasen av hendelser og på mindre steder. «På de mindre stedene oppfattes det som det har blitt et dårligere tilbud fra politiet sin side».

På spørsmål om reformen har bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene, er gruppen ganske samstemt. Det vises til en positiv økende grad av samarbeid og «likestilling mellom etatene». Dette knyttes allikevel i større grad til momenter som ligger utenfor reformen, som godt lokalt samarbeid, gode relasjoner og felles samband. Det påpekes at bemanningsproblematikk er hemmende på samarbeidet. Det må også påpekes at flere og da spesielt Politi, ser optimistisk på de nye rammene som er lagt gjennom reformen og ser et økt mulighetsrom for forbedringer fremover.

4.2.2 Samlok NORD

Selv om Samlok ikke direkte kan sies å være et resultat av reformen, da dette har vært en egen og lengre prosess lokalt i Saltenområdet. Så har den direkte sammenheng med politireformen gjennom sammenslåing av Politidistriktene og samling av Politiets operasjonssentraler. Reformen har gjennom dette vært utslagsgivende for at man skulle kunne gjennomføre dette prosjektet i den størrelsesorden en har gjort.

Når det kommer til intervjuobjektene sin kjennskap til samlokaliseringen, må denne kunne sies å være varierende. Det samme gjelder deres holdninger til løsningen. Enkelte stiller seg kritisk til løsningen, og peker på manglende geografisk forståelse og den manglende sammenslåingen av hele området. Flertallet er allikevel positive til denne samlokaliseringen, de fleste ser på sammenslåingen som en positiv profesjonalisering av sentralene. Her kan det også påpekes at det er objektene fra Bodø som stiller seg mest positiv til løsningen. Hva som er grunnen til dette kan ikke stadfestes, men nærhet til sentralen samt likt geografisk ansvarsområde for de ulike sentralene er nok viktige faktorer. Videre kan det sies for politiet sin del at det trolig er Bodø som har opplevd den største endringen av operasjonssentralen gjennom reformen. Da Salten var det eneste av de sammenslåtte distriktene som ikke fra før hadde egen fristilt operasjonssentral, men heller drev den i tett samarbeid med politivakta ved Bodø politistasjon.

Majoriteten av de andre intervjuobjektene stiller seg som sagt også positiv til Samlok, og det pekes på tettere samarbeid og bedre kommunikasjon mellom sentralene som de utslagsgivende faktorene. Det som her fremstår noe paradoksalt er at de fleste eksemplene på hvorfor dette fungerer bedre, som eksempelvis «glassdører som åpnes for bedre kommunikasjon». Bli ikke benyttet i nærheten av den grad mannskapene ute tror, ifølge intervjuobjektet som jobber ved sentralen. Som enkelte påpeker har det vært en massiv lobbyering for å kunne gjennomføre prosjektet, og en kan stille seg spørsmål om denne også har vært med på å påvirke intervjuobjektene syn på samlokaliseringen. Dette synet kan styrkes av svarene knyttet til hvordan ting fungerte tidligere og hvordan samlokaliseringen har påvirket samhandlingen mellom etatene. De i Bodø er her samstemte på at samlokaliseringen har ført til lettere samarbeid og bedre håndtering av hendelser. Majoriteten av de andre intervjuobjektene er fortsatt positive, men ser ingen stor forbedring fra tidligere og fokuserer i større grad på mulighetene for et økt samarbeid i fremtiden.

Det må også påpekes at Ledelsen ved Samlok NORD ikke ønsket at deres ansatte skulle delta på intervju i forbindelse med denne oppgaven. Dette har medført at jeg kun har intervjuobjekter fra politiets operasjonssentral og AMK sentralen på Helgeland. Dette gir et litt lite nyansert og kanskje noe polarisert bilde fra et overordnet nivå. Disse respondentene har et ulikt syn på virkningen av Samlok. Det som her er bemerkelsesverdig, er at respondenten fra AMK sentralen på Helgeland sitter med den opplevelsen at samarbeidet på sentralnivå har blitt dårligere siden innføringen av Samlok. Det kan her anføres at AMK Helgeland er helse sin sentral både for byene Mosjøen og Mo i Rana.

4.2.3 Prosedyrer og Profesjonalisering

Politireformen har som vi tidligere har vært inne på, medført en del strukturelle endringer innad i politidistriktet. De fleste av disse endringene har vært organisatoriske eller på nivå over det innsatslederne jobber på i det daglige. Som flere påpeker har det taktiske nivået nærmest blitt utelatt så langt i reformen. Ingen av intervjuobjektene ser noen tydelige endringer gjennom reformen som retter seg mot hvordan en på taktisk nivå skal samarbeide. Det er ingen nye prosedyrer eller retningslinjer som påvirker samhandlingen mellom nødetatene.

Det som intervjuobjektene er samstemte om er at det allikevel skjer en gradvis, positiv endring av samarbeidet på innsatsledernivå. Det vises til en økende grad av fokus på viktigheten av innsatslederrollen og en større profesjonalitet i utførelsen av rollen. For politiobjektene fremstår denne endringen klart knyttet til Politireformen, gjennom en omstrukturering og uttalt profesjonalisering av Innsatslederfunksjonen. For Helse sin del knyttes dette opp mot en endring av ansvarsfordelingen på skadested og et økt fokus på utdanning av Innsatsledere. For brann sitt ståsted sees det i større grad som en glidende overgang og kanskje i større grad knyttet til økt samarbeid og samtrening i forbindelse med PLIVO prosedyren.

Det som kan anføres her er at det fremstår som at Bodø er det området hvor dette samarbeidet har utviklet seg minst. Her er det større fokus på ulik rolleforståelse og samhandlingsproblematikk blant intervjuobjektene. Dette har ikke blitt undersøkt nærmere, men kan trolig i noen grad knyttes til at Nordlandssykehuset har hatt et mindre fokus på Innsatslederutdanning enn Helgelandssykehuset. At dette kan være et moment kommer frem gjennom at ingen av Innsatslederne til Helse i Bodø har denne utdanningen, mens dette har vært nærmest standard i de andre byene over år.

4.2.4 Øving og Trening

Hvordan de tre nødetatene gjennomfører trening varierer noe både mellom etatene og de ulike byene. Det fremstår som at Brann er den etaten som har størst fokus på trening og setter hyppigst av tid til trening i det daglige.

Det intervjuobjektene er virkelig er samstemte om er at det trenes for lite sammen på tvers av etatene. Det fremstår som et klart ønske og behov for mer samtrening for å styrke samarbeidet ved reelle hendelser. Det vises i utstrakt grad til PLIVO og de positive faktorene denne samtreningen har medført, også i andre og mer dagligdagse hendelser.

Gruppen er også nokså samstemte i at Politireformen ikke har hatt noen positiv effekt på samtreningen mellom etatene. Den har kanskje heller hatt en negativ effekt, gjennom at Politiet i mindre grad har kapasitet til å delta på samtreninger. Enkelte velger allikevel å se håpefullt på at opprettelsen av større fagmiljøer vil kunne påvirke dette i positiv retning fremover.

For Bodø må også øvelse Nord trekkes frem selv om den i liten grad ble nevnt i intervjurunden. Øvelse Nord kan ikke knyttes til Reformen, da det er Nord universitet som arrangerer denne øvelsen. Den gir allikevel nødetatene i Saltenområdet en årlig fullskala øvelse med fokus på samvirke mellom etatene.

4.3 Institusjonelle Forhold

4.3.1 Koordinering og Ledelse

Intervjuobjektene har en noenlunde lik forståelse av sin rolle som Innsatsleder og hvilke momenter som er viktige for god oppdragsløsning. Det å evne å skaffe seg overblikk slik at en ser helheten i situasjonen og forståelsen slik at en vet hva som må gjøres. Videre fokuseres det på viktigheten med å danne en tett kobling med de andre lederelementene, hvor en gjennom god kommunikasjon og informasjonsdeling sikrer at en samlet får en bedre og lik situasjonsforståelse. På denne måten vil en jobbe sammen for å løse den aktuelle hendelsen på en best mulig måte.

Gruppen er også enige i hva som er viktig for at en skal klare å oppnå en god koordinering mellom nødetatene. Faktorer som går igjen er det å faktisk treffes og kjenne hverandre, det å kunne trene sammen og «etablere gode rutiner for samarbeid». Gjennom å bygge gode relasjoner og felles respekt, skaper man en plattform for godt samarbeid.

Selv om det er noe variasjon i vurderingen om hvor godt dette samspillet mellom nødetatene fungerer, er gruppen i all hovedsak enige om at dette fungerte bra allerede før reformen. Gruppen er også samstemte på at Politireformen ikke har medført noen endringer som påvirker hvordan dette samspillet mellom Innsatslederne fungerer ved hendelser. Det vises i større grad til innføringen av PLIVO, og hvordan den pålagte samtreeningen har ført etatene tettere sammen.

4.3.2 Kommunikasjon

Under diskusjon av begrepet ledelse er kommunikasjon et gjennomgående tema. Gruppen mener unisont at god kommunikasjon er en viktig nøkkel for videre å kunne oppnå godt samspill. Gjennom god kommunikasjon klarer en å knytte ledelselementene sammen og god informasjonsflyt beskrives av flere som kritisk for å oppnå en felles situasjonsforståelse og gjennom dette løse oppdrag på en optimal måte. Som en av objektene så treffende beskriver «Vi må kunne kommunisere på en slik måte at en forstå hverandre og det hele blir en samhandling».

Gruppen er noe mer delt i synet på hvordan dette fungerer i praksis. En kan nok allikevel si at en felles oppfattelse er at det fungerer bra og blir stadig bedre. Det blir allikevel påpekt at dette er personavhengig og at en burde ha trent mer sammen for å utvikle dette bedre videre. Gruppen er igjen enig i at Politireformen ikke har bidratt til å styrke eller endre dette. Her trekkes heller PLIVO og Nødnett opp som viktige faktorer som har påvirket kommunikasjonen i positiv retning.

4.3.3 Situasjonsbevissthet

Forståelsen av begrepet situasjonsbevissthet fremstår som noenlunde likt blant alle intervjuobjektene. Viktigheten av å dele informasjon for å danne en best mulig felles situasjonsforståelse, trekkes frem av flere som sentralt for det videre arbeidet. En kan beskrive en felles situasjonsforståelse som en plattform en bygger gjennom god kommunikasjon, som en videre kan bygge et godt samspill og samhandling ut fra. Altså sees situasjonsforståelsen som en svært sentral faktor for å kunne oppnå god koordinering og samhandling. Men å knytte en felles situasjonsforståelse til kommunikasjon alene blir trolig for snevert. Flere trekker også frem momenter som nærhet gjennom blant annet felles KO, rolleforståelse og respekt for hverandres arbeidsoppgaver som viktige faktorer.

Gruppen mener også her jevnt over at dette fungerer bra, men er personavhengig. Selv om flere mener dette punktet har blitt bedre de siste årene, knyttes ikke dette opp mot Politireformen, men heller innføringen av PLIVO og felles samband. Det er allikevel enkelte som ser på det økte fokuset på profesjonalisering gjennom reformen som en faktor som vil kunne påvirke positivt. Et annet intervjuobjekt ser det at en ikke har en felles utdanning for innsatsledere som en stor utfordring. Gjennom en slik utdanning ville en «gitt dem den samme forståelsen i bunn».

4.3.4 Samhandling

Ledelse, kommunikasjon og felles situasjonsforståelse er tett knyttet opp mot begrepet samhandling. Intervjuobjektene legger disse momentene til grunn for at en skal kunne «jobbe sammen mot det samme målet». Flere setter søkelys på at en gjennom ulike arbeidsoppgaver, med felles respekt og forståelse, jobber mot en løsning som er best for alle. Det bør også påpekes at enkelte av intervjuobjektene fra Bodø påpeker at en innen samhandling på det strategiske nivået har et stort utviklingspotensial, da det er lite som er organisert og planlagt så langt.

Intervjuobjektene er alle enige om at samhandlingen fungerer godt mellom nødetatene lokalt. Alle mener de er flinke til dette og flere knytter det til hovedoppgavene til etatene som å berge liv. Det blir også nevnt av flere objekter at selv om det fungerer bra, så er det fortsatt personavhengig og samhandlingen burde være i en mer bevisst form. Det savnes større muligheter til å trene og bli flinke sammen. Gjennom dette vil en kunne utvikle en bedre forståelse for hverandres utgangspunkt og lettere kunne bistå hverandre. Det pekes også her på at PLIVO og Nødnett er faktorer som faktisk har økt denne samhandlingen, gjennom samtrening, felles prosedyrer og møtepunkter. Disse har medført at «Barrierene mellom etatene har nok blitt vesentlig mindre ...».

Selv om enkelte påpeker at gjennom økt profesjonalisering og rolleforståelse vil kunne forbedre samhandlingen videre, er objektene er i stor grad enige om at Politireformen har påvirket denne samhandlingen mellom nødetatene i en negativ retning. Her er det flere ulike ting som blir fokusert på. Som et av intervjuobjektene påpeker «Målet med reformen var vel at Politiet skulle være lettere tilgjengelig?». Hoveddelen av objektene beskriver at en ikke har lyktes med dette, da det faktisk har blitt mindre kontakt mellom Politiet og de andre nødetatene i det daglige. «Nærpolitireformen er ikke så nær som vi hadde håpet».

Et annet problem som trekkes frem er ikke direkte knyttet til Politireformen, men kanskje heller mangelen på samkjøring av reformer. Det at en har tre nødetater med ulik organisering og forskjellige geografiske ansvarsområder er en problematikk som gjør seg gjeldende i en større grad. «Det at en ikke er likt organisert geografisk skaper ulike tjenestenivåer ut fra hvor i regionen en befinner seg. Selv om nødsentralene tidligere var mindre og ikke så robuste som i dag, så håndterte de i det minste de samme geografiske områdene, som gjorde at en hadde noe sammen».

4.4 Viktige Forhold utenom Reformen

4.4.1 Nødnett

Nødnett har vært siden det var ferdigstilt i 2015, et nasjonalt, digitalt sambandssystem for nødetatene i Norge og andre aktører som innehar nød og beredskapsansvar. DSB eier, drifter og forvalter nettet på vegne av Justis- og beredskapsdepartementet. Nødnett erstattet de separate analoge sambandene som nødetatene brukte tidligere. De tre nødetatene bruker Nødnett som et viktig redskap i sitt daglige arbeid. Det gir brukerne et bedre verktøy for kommunikasjon og samhandling i den daglige tjenesten. Med hjelp av Nødnett kan brukerne kommunisere på tvers av organisatoriske og geografiske grenser, samt internt i egen organisasjon. Nødnett gir i tillegg brukerne mulighet til å kommunisere med tilsvarende organisasjoner i våre naboland. Nødnett gir økt sikkerhet for beredskaps- og innsatspersonell, og bidrar til et tryggere og mer robust samfunn. (Nødnett, 2020)

Nødnett ble ferdigstilt i nær tilknytning med gjennomføringen av Nærpolitireformen, men prosjektene har ingen reell tilknytning. Systemet eies av DSB og er et digitalt sambandssystem for nødetatene og andre etater med nød og beredskapsansvar. Da nødnett skulle introduseres for Nødetatene ble dette gjort på en helt ny måte. Nødnett er i utgangspunktet en felles kommunikasjon for Nødetatene, men DSB hadde trolig dypere tanker for innføringen enn dette. Instruktørutdanningen for Nødnett ble implementert i en ny instruktørutdanning for Nødsentralene, Noe som medførte at instruktørene allerede her dannet en felles plattform for læring og utvikling på tvers av etatene. Dette bidro trolig videre til en større forståelse og erkjennelse av hverandre som samarbeidspartnere når Nødnett ble iverksatt ute i distriktene.

Nødnett beskrives av intervjuobjektene som et primærverktøy for kommunikasjon. Som et av intervjuobjektene beskriver, «Det brukes veldig mye. I størst grad for å håndtere oppdrag internt, men er også et veldig viktig verktøy for samhandlingen med andre etater». Nødnett ansees av alle objektene som sentralt i dagens oppdragsløsning. Det påpekes også at løsningen har medført en del nye felles sambandsrutiner som igjen bidrar til bedre oppdragsløsning. Det fokuseres på at det gir etatene en mer direkte kommunikasjon, noe som er viktig for en felles situasjonsforståelse spesielt i utrykningsfasen av oppdrag. En har gjennom dette fått en mulighet til å planlegge sammen, uten å være i samme rom.

Alle objektene er enige i at dette var et problem før innføringen av Nødnett. Da spesielt rettet mot de andre etatene, men også innad i egen etat. Som et av intervjuobjektene beskrev, «Det var ingen reell kommunikasjon før en var sammen ute på det aktuelle stedet. Sambandet var så dårlig at en knapt hadde kommunikasjon med sin egen fagsentral». De andre objektene beskriver det samme, en hadde ingen reell mulighet til kontakt mellom nødetatene, før en var samlet på det samme stedet.

De er alle like samstemte i at innføringen av Nødnett har påvirket samhandlingen mellom nødetatene veldig positivt. Enkelte bruker en noe treffende natt og dag beskrivelse av forandringen, og beskrives som en «Guds gave til nødetatene». Ved hjelp av nødnett klarer en å sikre en mye tidligere kommunikasjon og utvikle et felles situasjonsbilde. «Det brukes aktivt for å gjøre hverandre bedre».

4.4.2 PLIVO

Politi, Brannvesen og Helse har sammen utarbeidet en felles prosedyre for hvordan de skal opptre og samvirke ved hendelser der det utøves livstruende vold mot flere personer. Prosedyren ble laget som et av tiltakene etter terrorhendelsene den 22.07.11. Det er Politidirektoratet som har ansvaret for revisjon og oppdatering av prosedyren som kun tilgjengelig for de aktuelle brukerne. (Helsedirektoratet, 2020)

Det å beskytte befolkningen og yte rask, koordinert hjelp når det skjer hendelser som truer liv og helse er en av samfunnets viktigste egenskaper. Prosedyren for nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold (PLIVO) har derfor som overordnet mål at nødetatene skal være mest mulig effektive sammen under kritiske hendelser. Prosedyren danner grunnlaget for en bedre nasjonal beredskap for å håndtere de mest kritiske situasjonene. Det at denne modellen ble etablert på tvers av etatene anses som en viktig faktor for å sikre nødvendig samarbeid og samhandling mellom innsatspersonellet. Videre anses det som nødvendig med en vedvarende innsats innen opplæring, implementering, samtrening og øvelser for at innsatspersonellet skal kunne etterfølge PLIVO prosedyren. Noe som legger et ansvar på den enkelte etat for å øve på denne i samarbeid med de andre. Slik danner prosedyren et grunnlag for virksomhetenes beredskapsplanlegging, og herigjennom nødvendig opplæring og trening. (Politiet, Helsedirektoratet, DSB, 2019)

PLIVO prosedyren bygger videre på de enkeltes etater sine primæroppgaver, men beskriver handlingsmønsteret når alle tre nødetatene er til stede, og i tillegg hvordan personell fra brannvesenet og helse skal handle hvis politiet ennå ikke har ankommet til situasjonen. Prinsippene må til enhver tid tilpasses til situasjonen og tilgjengelige ressurser, men skal kunne benyttes uavhengig av antall innsatsenheter. Den er et verktøy for å bedre samhandlingen mellom nødetatene, for å redde liv og begrense skade i ekstreme situasjoner. (Politiet, Helsedirektoratet, DSB, 2019)

Ved innføringen av PLIVO videreutviklet man denne felleskapsplattformen som var dannet gjennom innføringen av Nødnett. Tankegangen med felles instruktører ble videreført og utviklet, slik at PLIVO instruksjonen ute i distriktene ble gjennomført av tverretatlige instruktørteam. Dette medførte at innføringen og øvingen på PLIVO ble en tverretatlig oppgave, som knyttet elementer fra Nødetatene enda tettere sammen og likestilte dem i arbeidet. Dette skulle vise seg å ha stor betydning for det videre samarbeidet mellom nødetatene da en skapte et nytt og mer likestilt klima for samhandlingen, også utenfor PLIVO settingen.

Alle intervjuobjektene har en lik oppfattelse av hva PLIVO innebærer, og definisjonene er så like at de fremstår som innøvd. De har alle en forståelse av alvorligheten i en slik situasjon, men ser også viktigheten av handlingsmønsteret og arbeidsoppgavene til de ulike etatene. Det fremstår videre som at alle stedene gjennomfører treningen på samme måte, i alle fall om en ser på de store linjene. Prosedyren legger her noen krav på de ulike nødetatene, og det er derfor naturlig med en viss grad av likhet. Det som flere av intervjuobjektene trekker frem når det gjelder denne treningen, er viktigheten av samtrening også sett utover i andre sammenhenger. Som et objekt beskriver. «Det har blitt en årlig øvelse som er kjempepositiv på andre ting enn bare PLIVO. Vi lærer hvordan de andre jobber og får en øvelse i å jobbe sammen». Objektene retter dette mot faktorer som kommunikasjon, samarbeid og samhandling. «Vi trener på så mye mer som gjør at vi gjør en bedre jobb på de vanlige oppdragene».

Intervjuobjektene er også enige i at innføringen av PLIVO prosedyren har påvirket samhandlingen mellom nødetatene i en veldig positiv retning. Enkelte velger å beskrive det som «Sjumilssteg» fremover. Det beskrives at en føler seg tryggere på de en jobber sammen med og dette påvirker samarbeidet i det daglige.

4.4.3 Øvelse Nord 2019

Som observatør av Salten Brann sin stab under øvelse Nord 2019, fikk jeg observere samvirket mellom Nødetatene på stabsnivå på nært hold. Selv om gjennomføringen av øvelsen i all hovedsak måtte sies å være en suksess, var min oppgave å rette et kritisk blikk mot samvirket mellom Nødetatene. I forbindelse med dette observerte jeg flere aktuelle problemstillinger knyttet til samarbeidet, som også har vist seg gjeldende i denne undersøkelsen.

Et aktuelt problem var mangelen på felles systemer for informasjonsdeling og loggføring. De ulike nødetatene bruker i stor grad ulike systemer som ikke «snakker» med hverandre. Dette ble fort en hemsko for effektiv deling av tidskritisk informasjon. Brann har blant annet gode ressurser knyttet til droner og livevideo fra hendelsen, uten at de andre Nødetatene har systemer for å få tilgang til denne informasjonen fra dem. Den eneste felles plattformen de hadde var Nødnett. Dette medførte at etatene i praksis kunne kommunisere med hverandre og på tvers av nivåforskjeller. Dette ble allikevel ikke effektivt brukt grunnet uklarheter om hvilke talegrupper de ulike stabene skulle forholde seg til.

Størst problematikk var allikevel knyttet til organiseringen av etatene og de strukturelle forskjellene i disse. Ulike geografiske ansvarsområder vil kunne gi samarbeidsproblemer utover den en opplevde under øvelsen. Allikevel var nok de interne ulikhetene mellom nødetatene det som kom tydeligst frem. Der Brann søkte et mer helhetlig bilde, fokuserte staben til politi i større grad på det strategiske nivået. Dette medførte at en i noen grad snakket forbi hverandre og ikke klarte å sette søkelys på de samme tingene. Dette medførte at deltakerne raskt konstaterte at en ikke satt med det samme situasjonsbildet, men en fant ikke de felles verktøyene for å rette på dette. (Olsen, 2019)

4.5 Oppsummering Empiri

I dette kapitlet har jeg presentert de funnene som er avdekket gjennom intervjurunden og arbeidet med oppgaven. Jeg har valgt å intervju innsatsledere fra Nødetatene i tre ulike byer i Nordland, for å belyse min problemstilling. Kapitlet er sortert inn i noen hovedområder, for å lettere knytte oppgaven sammen. Innledningsvis i kapitlet har jeg sett på en del bakenforliggende faktorer som er med på å skape kontekst til oppgaven. Deretter gikk vi nærmere inn på instrumentelle forhold som påvirker distriktet. Delen tar for seg Nærpolitireformen og noen overordnede organisatoriske endringer. En så også litt nærmere på

en av de største enkeltendringene for distriktet og Nødetatene ellers. Opprettelsen av Samlok NORD er en stor faktor som påvirker samarbeidet mellom Nødetatene gjennom hele distriktet. Hvordan reformen påvirker profesjonaliseringen av enkelte stillinger i distriktet og samtreeningen mellom nødetatene var også aktuelle tema. Deretter så vi nærmere på hvordan institusjonelle forhold ved reformen påvirker hvordan Nødetatene samarbeider. Viktige momenter for lederne på taktisk nivå knyttes sammen av intervjuobjektene og lager en plattform hvor en kan utvikle samhandlingen videre fra. Avslutningsvis så vi nærmere på enkelte andre viktige faktorer utenfor reformen, som også påvirker hvordan Nødetatene fungerer sammen. Nødnett og PLIVO påvirker både instrumentelle og institusjonelle forhold som påvirker samhandlingen mellom nødetatene, innenfor noen områder kanskje i større grad enn reformen selv.

5 ANALYSE - Forskningsspørsmål

I dette kapitlet skal jeg bruke den aktuelle teorien jeg har valgt til oppgaven, for å analysere de empiriske funnene som jeg har beskrevet. Jeg blir å se dette i lys av forskningsspørsmålene jeg utformet innledningsvis. Disse spørsmålene vil hjelpe meg med å få en mer helhetlig besvarelse på oppgavens problemstilling. Hvor jeg søker å finne ut hvordan Politireformen har påvirket samhandlingen mellom nødetatene, og da spesielt under håndteringen av kritiske hendelser. Oppgaven undersøker et politidistrikt som har vært gjennom en stor endring, og det vil være viktig med kjennskap til viktige momenter ut ifra ulike perspektiver.

5.1 Instrumentelle endringer

Forskningsspørsmål: *Hvordan har Instrumentelle endringer ved Politireformen påvirket samhandlingen mellom Politiet og de andre nødetatene?*

5.1.1 Overordnede strukturer

Politiets håndtering av 22.07.11 viste oss at etaten hadde et stort behov for endring og fornyelse. Den sviktende håndteringen som ble avdekket gjennom undersøkelsene i etterkant, medførte et samfunnsmessig krav om en rekke forbedringer. Som Busch (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016) beskriver er det viktig at en organisasjon innehar evnen til å endre seg og møte de utfordringene som samfunnet krever av dem. for Politiet sin del ble

Nærpolitireformen svaret på disse kravene som samfunnet stilte. Denne reformen medførte en rekke endringer for hvordan morgensdagens Politi skulle arbeide. Mange av disse endringene rettet seg mot Politidistriktenes organisering og struktur. For Nordland politidistrikt sin del var nok de mest synlige utad, sammenslåingen av tre gamle politidistrikter og opprettelsen av en felles operasjonssentral. Som Christensen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015) beskriver vil offentlige organisasjoner ikke bare endre og tilpasse seg selv, men også påvirke til endring selv. På dette vil opprettelsen av Samlok NORD være et godt eksempel. For Politiets del er denne samlokaliseringen et direkte resultat av reformen. Men den har videre medført endringer som direkte berører organiseringen til alarmsentralene til de andre nødetatene. Disse endringene har blitt tatt vel imot av majoriteten av intervjuobjektene, og denne samlokaliseringen blir sett på som et steg i riktig retning for samarbeidet på tvers av nødetatene. Det er også gjort en rekke andre strukturelle endringer innad i Politidistriktet som ikke er så synlige utad, som opprettelsen av ulike fagmiljøer, nye målsetninger og handlingsrutiner. Disse endringene er gjort for å styrke Politiet og øke handlingsevnen mot prioriterte områder. Politiets innsatsledere uttrykker en positiv holdning til flere av disse endringene selv om de ikke ser noen særlig effekt av dem ennå. De innehar en formening om at disse endringene vil dra med seg positive effekter over tid. Det er de andre nødetatene ikke er så beviste disse endringene er naturlig, det som kanskje her er viktigere er: Hva kommer disse endringene på bekostning av?

Det hersker liten tvil om at Nærpolitireformen er Politisk styrt. Reformens endringer er som den rasjonelle reformteorien legger til grunn, styrt av POD og distriktenes ledelse, og en kjenner igjen mange av Mintzbergs (Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, 1979) momenter i gjennomføringen. Og som Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2013) påpeker kan en trolig forme organisasjonens kultur gjennom å strukturelle endringer og informasjonsflyt. Men som de også bemerker, baserer Mintzbergs teorier seg på et fullstendig rasjonelt tankesett som fremstår mer som en idealmodell. Har en kanskje ikke klart å ta høyde for arbeidernes og samfunnet rundt sine emosjonelle og kulturelle knytninger?

Selv om undersøkelsene ikke har gått dyp inn på dette temaet, kan en finne momenter som tyder på dette. Et av de temaene flesteparten av intervjuobjektene valgte å ta å snakke om var bemanningsproblematikk.

På et overordnet og politisk nivå kan en påstå at Politireformen i beste fall er diffus om hva som skal prioriteres. På den ene siden er den en «Nærpolitireform» som skal skaffe mer synlig

Politi der fork er. På den andre siden kan den sees på som en sentraliseringsreform hvor en fokuserer på samlede og styrkede fagmiljøer. En kan her stille spørsmålstejn med hva som egentlig er det overordnede motivet bak reformen. Når en fokuserer nærmere på Politidistriktet må en stille spørsmålstejn ved om en har klart å skape en forståelse av hva en jobber mot. Det er som Christensen (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015) bemerker ingen automatikk i at en reform fører til de ønskede endringene. Og som Busch (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016) påpeker må en få menneskene i organisasjonen til å jobbe i fellesskap for at en skal kunne utvikle organisasjonen videre. Denne tanken støttes også av Torgersen (Torgersen, 2018) som påpeker at denne medvirkningen alene har en verdi for organisasjonen det er verdt å kjempe for. Dette blir allikevel problematisert om en ikke har den samme forståelsen av hvor en skal eller hvordan en skal oppnå dette målet. Når en ser spesifikt på bemanningsproblematikken, er det et tydelig geografisk skille i distriktet. I Bodø fremstår det i større grad som en styrking av Politiet, også innenfor det taktiske Nivået, og de andre nødetatene føler en økt trygghet for at Politiet er behjelpelig. Dette er dessverre en følelse som ikke deles i resten av distriktet. Selv i andre større byer er mindre bemanning et problem, og problemet øker jo lenger ut i distriktet en ser. På de mindre stedene er det et økende problem at Politiet ikke kommer på aktuelle oppdrag i det hele tatt. Det fremstår som at en har valgt å styrke de sentrale fagmiljøene på bekostning av bemanningen ute i distriktet. Oppgaven ser ikke nærmere på om dette faktisk er tilfelle eller om dette er en strategisk rett måte å løse problematikken på. Det som allikevel er på det rene er at dette er en faktor som påvirker reformen i negativ retning, og bryter med majoritetens oppfattelse over hvor en ønsket at reformen skulle føre oss. Christensen (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015) vektlegger viktigheten av at organisasjoner som Politiet har etablert stabile atferdsmønstre og ressurser knyttet til det virksomheten skal utføre. En kan her påstå at Politireformen bryter med dette da en ikke har klart å etablere en felles forståelse av hva som kan kreves av Politiet eller hvordan dette skal kunne leveres ute. Det er som Danemark (Danemark, 2000) påpeker, når samhandlingen blir et idealisert bilde basert på falske forhåpninger vil det kunne være svært ødeleggende for det videre arbeidet.

En må også se på de strukturelle og organisatoriske forskjellene mellom nødetatene. Samlok NORD blir utad trukket frem som en suksesshistorie, og majoriteten av intervjuobjektene stiller seg positiv til denne sammenslåingen. Som Kristiansen (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017) påpeker er det viktig for god krisehåndteringen at

kommunikasjonen er koordinert og målrettet, og da etatene har egne prosesser og tekniske hjelpemidler vil fysisk nærhet og direkte kommunikasjon hjelpe i denne prosessen. Jeg skal ikke dra i tvil at denne samlokaliseringen har positive effekter, for dette er bevist utover det som kommer frem i mine undersøkelser. Det er en rekke positive momenter med Samlok, som både er aktuelle i dag og som trolig vil kunne forbedre samarbeidet enda mer fremover. Allikevel synliggjør løsningen noen problematikker som en er nødt til å være bevisste på, og som taler mot denne løsningen. Et av disse temaene som gjør seg synlig gjennom intervjurunden er Nødetatenes ulike organiseringer, og kanskje viktigere, ens manglende evne til å se betydningen av dette. Når intervjuobjektene ble spurt om de andre nødetatenes organisering, ble det tydelig at det er veldig varierende kjennskap til dette. Jeg velger å påstå at i en større eller mindre grad anså de andre nødetatene som mer organisatorisk lik sin egen enn hva som er faktum. Det er naturlig at en tolker ting rundt en selv ut fra ens eget utgangspunkt, men for Nødetatene vil dette kunne medføre kritiske misoppfatninger. Når det er som Kristiansen (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017) påpeker, at deltakere som regel er mer interessert i å hente kritisk informasjon til seg selv, fremfor å bidra til å danne et felles situasjonsbilde og forståelse. Vil dette bare bidra til å videre forsterke denne misoppfattelsen og hemme den faktiske informasjonsdelingen. Viktigheten av dette påpekes også av Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018), som konkluderer med at det er kritisk for god samhandling at de samhandlende etatene kjenner og aksepterer hverandres organisatoriske struktur og kultur.

Når det gjelder Samlok fikk jeg personlig observere dette under Øvelse Nord i 2019 som observatør i Brann-staben. Hvor det tydelig kom frem at både Politiets operative og strategiske nivå, så på de andre nødetatene som nærmere egen organisering enn hva som var tilfelle. Dette blir fort et problem når ordrelinjene i organisasjonene ikke er like. Om en ser dette opp mot Bharosa (Bharosa, Lee, & Janssen, 2010) sin nivåinndeling av kommunikasjon, kan en finne holdepunkter for dette da etatene har slik ulik organisering at nivåene som skal samarbeide har ulike ansvars og fokusområder. Dette støttes også av Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018) som påpeker at skal en lykkes med samhandling på tvers av etater, krever dette organisatorisk kunnskap og forståelse samt en vilje til å tilpasse seg de andre deltakerne.

Et annet mindre synlig problem som også ble aktuelt under samme øvelse, er forskjellene på de geografiske ansvarsområdene. For politiet sin del må øvelsen kunne ansees som en god

øvelse, kanskje spesielt på operasjonelt og strategisk nivå. Dette vil trolig også være gjeldende for Salten Brann, da de har sin øverste ledelse også lokalisert ved Samlok. Men hvordan vil øvelsen påvirke samarbeidet påvirke Brannvesen og kommuner utenfor Saltenområdet? Brann er kommunalt styrt og ledelsen for de respektive brannvesenene sitter i de ulike kommunene. Disse vil trolig ikke få den samme vinningen av denne samtreeningen i Salten. En kan frykte at de faktisk kommer dårligere ut ved at Politiets ledelse er sentralisert og utelukkende trener på hendelser med de andre lederne på samme fysiske sted. Denne frykten kan delvis dokumenteres gjennom at AMK Helgeland faktisk opplever et dårligere samarbeid med de andre nødsentralene etter sammenslåingen. En vil faktisk kunne dra det så langt til å påstå at denne samlokaliseringen vil kunne være negativ for kommunene utenfor Salten Brann sitt ansvarsområde. Utenfor dette området må nødetatene på nytt forholde seg til en annen organisering og oppdragsløsning. Hvordan påvirker det at Politiets stab er trent på å jobbe med Brann sin stab inne på de samme lokalene i Bodø, om hendelsen skjer i Narvik eller Brønnøysund? En må da forholde seg til andre kommunale staber som ikke er samlokalisert eller som en er trent til å jobbe sammen med. Ser en noe kynisk på dette kan en altså påstå at Samlok i praksis kun er en gode for Saltenområdet, og heller en ulempe for resten av distriktet. Jeg skal ikke påstå at realiteten er så negativ, men dette er allikevel temaer en i større grad bør være bevisst i det videre arbeidet med Samlok. Den manglende kjennskapen til disse utfordringene hos hoveddelen av intervjuobjektene fremstår som noe overaskende. Det fremstår som at en i for stor grad tolker de andre etatenes ut fra ens egen organisasjon. Det hjelper trolig heller ikke at etatene fremstår som mer like utad. Det fremstår som at intervjuobjektene fra Brann er de som er mest reflektert rundt dette området, noe som trolig skyldes deres noe mer overgripende roller innad i egen organisasjon.

Så lenge en ikke kan gjennomføre en større reorganisering av nødetatene samlet, bør en kanskje i større grad vurdere hvilke funksjoner en faktisk velger å samlokalisere. Kanskje er ikke Nordland politidistrikt tjent med at dets operative nivå er samlokalisert med staben til Salten brann? En kan her se antydninger til at en sitter igjen med en form av vinnere og tapere etter reformen. Sentralt opplever man en styrking og forbedring gjennom reformen, men dette skjer delvis på bekostning av de mindre stedene. Dette kommer også til uttrykk i besvarelsene til intervjuobjektene, da opplevelsen går fra positiv styring til økende bemanningsproblematikk ettersom hvor lang unna sentra en beveger seg. som et av objektene påpekte avslutningsvis i intervjuet, «Politireformen lovet oss gull og grønne skoger, men leverte ikke».

5.1.2 Strukturer på taktisk Nivå

Når en ser på intensjonen med Nærpolitireformen og de målsetningene som ble satt i forbindelse med gjennomføringen av denne, er det tydelig at mange av de aktuelle grepene retter seg mot den delen av Politiet som er ute blant folk. Politipatruljen eller det taktiske nivået. Det er derfor bemerkelsesverdig at så få av de faktiske endringene retter seg direkte mot dette området. Det er som mange av intervjuobjektene påpeker nesten så en kan spørre om det taktiske Nivået til politiet har blitt utelatt fra reformen? Selv om mange av endringene kan sies å påvirke dette nivået fremover, opplever Politiets innsatsledere at det har vært få direkte tiltak. Denne oppgaven går ikke nærmere inn på hvilke faktiske tiltak som er gjort mot det taktiske nivået til Politiet igjennom reformen. Men det er momenter i intervjuobjektene forklaringer som kan tyde på at forandringene har vært større enn de egentlig oppfatter selv. Som Christensen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015) sier, organisasjonsstruktur kan oppfattes som noe stort, unødvendig og byråkratisk, men det er den formelle strukturen i ens organisasjon som påvirker hvordan den fungerer og arbeidsoppgavene blir utført. Kanskje påvirker de endringene som er blitt gjort rundt i organisasjonen også det taktiske nivået, uten at endringene er gjort direkte? Dette understøttes av at Innsatslederne fra Politiet opplever å ha fått noen nye handlingsrutiner, samt kanskje viktigere at de ser en økende grad av profesjonalisering i og rundt sin egen stilling. Dette vil kunne sees på som et tegn på at de strukturelle endringene som er gjort i organisasjonen også styrker Innsatslederne og det taktiske nivået. Men er dette hele sannheten?

Selv om omorganiseringen trolig har æren for noe av denne fokusendringen og profesjonaliseringen, er det nok mer enn Politireformen som spiller inn på dette. Det understøttes også av at de andre etatenes sine Innsatsledere opplever den samme profesjonaliseringen av egen stilling, samt klarer å knytte dette til momenter før Politireformen. Omorganiseringen av Helse der de opprettet egne Innsatsledere for å lede mannskapene ute, hadde en stor innvirkning på samarbeidet mellom nødetatene ute på hendelser. og har trolig vært en stor pådriver for større fokus på, og samkjøring av Innsatslederrollen på tvers av etatene. Videre peker samtlige intervjuobjekter på den positive påvirkningen innføringen av Nødnett og PLIVO har hatt på samvirket mellom etatene. Trolig har disse momentene hatt en større påvirkning på Innsatslederrollen og samvirket mellom nødetatene, enn hva Politireformen har hatt. Som Buch (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo,

2016) sier, læringen må skje i fellesskap for at organisasjonen skal kunne utvikle en større samhandlingsevne.

Dette bringer oss videre til et annet moment som påvirker samhandlingen mellom nødetatene på taktisk nivå, beredskapstrening og samtrenting. Som Coombs (Coombs, Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding, 2012) påpeker er en organisasjon som aldri tester sine planer ikke mer forberedt enn en organisasjon uten plan. Dette viser noe av hvor viktig samtrenting er for å lykkes med krisehåndtering. Også Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018) viser til sin SUR-teori og påpeker at om en ønsker samtrenting på et høyt fungerende nivå under kritiske og krevende situasjoner, er det viktig at en fokuserer på momenter som fremmer samhandling også under mindre krevende situasjoner. Skal en lykkes med å utvikle ens samhandlingsferdigheter må disse momentene implementeres i all trening, slik at det vokser inn i ens praksis. Samtrenting skaper en felles forståelse og rom til andre viktige elementer som intuisjon og evnen til improvisasjon. Som Coombs sier vil en gjennom å trene sammen utvikle evnen til å håndtere situasjoner som ikke er dekket av ens planer. Dette understøttes av Torgersen (Steiro, 2015) som påpeker at ferdighetene i krisehåndtering må utvikles og trenes kontinuerlig over tid. De må implementeres i de samhandlende etatene sine tankesett og handlingsmønstre.

Det er derfor betenkelig at samtlige intervjuobjekter opplever at Politireformen har gjort det vanskeligere å gjennomføre felles treninger. Reformen har ikke medført noe tettere samarbeid mellom nødetatene på dette området, da det ikke er laget rom for noen nye slike møtepunkter på taktisk nivå. De intervjuobjektene som også ser politiets andre nivåer rapporterer om økt fokus på slik samtrenting, men dette gis ikke rom til for de som faktisk skal løse oppdrag ute. Videre opplever intervjuobjektene at det faktisk har blitt mindre rom til slik samtrenting, knyttet til bemanningsproblematikk hos politiet.

Eriksen (Eriksen, 2011) påpeker viktigheten av å bygge opp den individuelle spesialistkunnskapen for å kunne lykkes med å lage treningsprogram som ivaretar ens mål på en systematisk måte. En kan gjennom dette argumentere med at Politiet gjennom reformen heller har hatt fokus på å styrke Innsatslederrollen og profesjonalisere denne. Og at dette arbeidet bør ligge til grunn før en begynner å prioritere felles samtrentinger og øvelser. Om dette er tilfelle må en spørre seg hvordan dette vil påvirke samarbeidet på tvers av etatene. en

slik «egenutvikling» uten å samkjøre dette med de andre vil kunne skape større ulikheter og hemme det allerede fungerende samarbeidet. Som Eriksen videre påpeker, en godt fungerende beredskapsorganisasjon må basere seg på både praktiske og teoretiske ferdigheter, samt kommunikasjon og samarbeidsegenskaper.

5.1.3 Egne vurderinger Instrumentelle Forhold

Gjennomføringen av Politireformen har naturligvis medført en rekke strukturelle endringer i Politiet. Selv om det meldes om få endringer som retter seg mot det taktiske nivået direkte, blir det påvirket av endringene som blir gjort rundt i organisasjonen. Når en ser disse strukturelle endringene opp mot samhandlingen med de andre nødetatene, er det tydelig at flere av den påvirker dette samspillet. Det er allikevel ikke slik at alle endringene fremstår som positive. Den økte sentraliseringen og styrkingen av fagmiljø, bidrar til å dreie fokus mot en økende profesjonalisering av blant annet Politiets Innsatslederrolle. På den andre siden skapes det lengre avstand mellom nødetatene og et økende fokus på bemanningsproblematikk, spesielt ute i distriktene.

Det er ingen tvil om at Politireformen har medført store endringer for Politiet i Nordland. Som flere av intervjuobjektene påpeker fremstår det som at reformen har hatt fokus på endringer og forbedringer på nivåene over det taktiske nivået hvor Politiets Innsatsleder jobber i det daglige. Det uttrykkes at dette nivået fremstår som «glemt» i reformen. Selv om det kanskje ikke er like tydelig for alle intervjuobjektene har reformen medført flere endringer som trolig vil påvirke også det taktiske nivået fremover. Eksempelvis vil trolig en styrket felles etterforskningsavdeling avlaste politipatruljene i økende grad fremover. En av de største endringene for Politiets innsatsledere vil nok trolig være omorganiseringen av Innsatsledergruppen. Et økt fokus på rollen og profesjonalisering av denne vil kunne bidra til å heve kvaliteten på dette arbeidet fremover. Dette er momenter som forhåpentligvis vil gjøre seg mer synlig også for de andre etatene etter hvert. En bør her trolig se til PLIVO og viktigheten av felles prosedyrer og samtreninger.

Et annet viktig moment er samlokaliseringen av nødsentralene. Selv om det fremstår tydelig at disse fortsatt har et stort utviklingspotensial, er de fleste positiv til utviklingen og en ser klare muligheter for at dette skal bli en enda bedre løsning fremover.

Det er allikevel viktig å lytte til de kritiske røstene til prosjektet, da flere av argumentene belyser viktige momenter. En kan innledningsvis stille seg spørrende til hvorfor så mange er positive til endringene, da de faktiske forskjellene i det daglige ikke fremstår som så store. En kan faktisk påstå at en ser flere uriktige forutsetninger for de positive holdningene. Det er som enkelte påpeker lagt ned mye krefter på «lobbying» for å få gjennomført prosjektet, og som enkelte stiller spørsmål med kan en lure på om det har blitt et prestisjeprosjekt fremfor en fornuftig løsning. En må også påpeke de beredskapsmessige utfordringene og den sårbarheten det medfører å samle alle nødetatens sentraler på ett sted. En trenger ikke her tenke på målrettede terrorhendelser for at dette skal være et aktuelt tema. Mer dagsaktuelt vil eksempelvis et lokalt utbrudd av Covid-19 smitte kunne få store følger ved en samlokalisert løsning.

En kan kanskje avslutningsvis si at gjennomføringen av Politireformen har ført til strukturelle endringer i Politiet som påvirker samhandlingen mellom nødetatene. Men selv om reformen er gjennomført og strukturen på Politiet i mer eller mindre grad er satt, vil hvordan en velger å utnytte disse nye strukturene være med på å avgjøre om de vil ha en positiv effekt på samhandlingen i fremtiden.

5.2 Institusjonelle endringer

Forskningsspørsmål: *Hvordan har Institusjonelle endringer ved Politireformen påvirket Politiet sin evne til å samhandle med de andre nødetatene?*

5.2.1 Ledelse og Kommunikasjon

I Norge har vi som DSB (DSB, 2016) påpeker fire prinsipper som ligger til grunn for arbeidet knyttet til samfunnssikkerhet og beredskap. Disse prinsippene fremstår som innarbeidet i intervjuobjektene forståelse av sin rolle som Innsatsledere, og hva som kreves av dem som ledere. I forbindelse med mine undersøkelser har naturlig nok de fleste av dem fokusert mest på Samvirkeprinsippet. Flere av Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018) sine grunnleggende evner som bør ligge til grunn for samhandling blir nevnt av intervjuobjektene som sentrale momenter som bør være på plass, uten at de setter disse i system. De fokuserer på viktigheten av å danne en tett kobling mellom nødetatene. De er også klare på at skal en oppnå et godt samspill mellom nødetatene er det viktig at en kan treffes og kjenne hverandre. Det å kunne trene sammen for å

etablere gode rutiner blir presisert. Dette støttes av blant andre Northouse (Northouse, 2001) som beskriver operativ ledelse som en prosess som innebærer å påvirke andre i en gruppekontekst. Og som Dale (Dale, 2020) beskriver, må lederskapet justeres ut fra den aktuelle situasjonen. Skal en evne en slik justering fordrer dette samkjøring på tvers av etatene.

Selv om Eid og Johnsen (Eid & Johnsen, Operativ psykologi , 2018) sine tanker om den operative ledelsesprosessen i stor grad knytter seg til en organisasjon, kan en dra tydelige paralleller til samarbeidet mellom Nødetatens innsatsledere. Om en lykkes med å utvikle ledelsesprosessene til en kollektiv kapasitet, oppnår man at ledelsen i gruppen blir noe mer enn hva bare lederen klarer å oppnå. Gjennom dette sikrer man en økt slitestyrke og kvalitet på ledelsesprosessen. Disse tankene støtter med andre ord også opp rundt Innsatsledernes fokus på viktigheten av mer samtrelning og tettere bånd.

Når en ser nærmere på kommunikasjonen mellom de ulike innsatslederne blir denne beskrevet av intervjuobjektene som en viktig nøkkel for at en skal videre kunne oppnå et godt samspill mellom etatene. God kommunikasjon blir beskrevet som kritisk for å kunne knytte ledelselementene sammen, oppnå informasjonsflyt, danne en felles situasjonsforståelse og løse oppdraget. Denne oppfattelsen understøttes av både DSB og undersøkelser gjort av Weisæth og Kjeserud (Weisæth & Kjeserud, 2007), som sier at mellom 70 og 80 prosent av krisers problemløsning handler om kommunikasjon. Selv om de ikke skiller mellom intern kommunikasjon og det som kommuniseres ut til samfunnet, er det tydelig at kommunikasjonen mellom de samarbeidende partene er sentralt. Coombs (Coombs, Conceptualizing crisis communication, 2009) beskriver krisekommunikasjonen som et isfjell, hvor bare en liten del av hele kommunikasjonen er synlig for de som står på utsiden. Coombs (Coombs, Ongoing crisis communication: Planing, managing and responding, 2012) påpeker også videre viktigheten av dette samspillet mellom ledelselementene ved å slå fast at om krisekommunikasjonen er ineffektiv, vil også krisehåndteringen være det.

5.2.2 Situasjonsforståelse og Samhandling

Situasjonsbevissthet eller felles situasjonsforståelse er også begreper som intervjuobjektene fokuserer på. DSB (DSB, 2007) påpeker et skille mellom informasjon og kommunikasjon, men intervjuobjektene fokuserer i større grad på viktigheten av god kommunikasjon for å

oppnå informasjonsflyt mellom etatene. Gjennom dette dannes en felles situasjonsforståelse som fungerer som en plattform for det videre samarbeidet. Steiro (Steiro, 2015) beskriver denne helhetlige situasjonsforståelsen, evnen til å tydelig kommunisere den til sine samarbeidspartnere og ta nødvendige grep ut fra dette, som noe av det mest kritiske under endringsledelse.

Denne situasjonsbevisstheten bygger selvfølgelig på flere faktorer enn bare kommunikasjon. Som Eid og Johnsen (Eid & Johnsen, Operativ psykologi, 2018) beskriver handler den om ens evne til å danne seg intuitive inntrykk av en situasjon basert på prinsipper for mønstergjenkjenning. Det kan rett og slett forstås som implisitte lærte sammenhenger om viktige momenter ved operative situasjoner. Og som Espevik (Espevik, Johnsen, Eid, & Thayer, 2006) påpeker danner denne forståelsen grunnlaget for å kunne forutse hva som skjer i nær fremtid.

Intervjuobjektene er allikevel inne på et svært viktig tema. Skal en kunne oppnå en slik situasjonsforståelse og skape den til en felles situasjonsbevissthet er en avhengig av erfaring. Denne erfaringen kan en kun få gjennom enten å løse oppdrag, eller å trene, sammen. Som Anderson (Anderson, 2012) påpeker, skal en klare å løfte dette opp til en samhandling kreves det at en løser oppgaver i fellesskap og kommer frem til beslutninger sammen. En må bygge likeverdige relasjoner mellom deltakerne, der man jobber skulder til skulder for å nå et felles mål. Intervjuobjektene trekker her tette linjer mellom lederrollen, kommunikasjon, situasjonsforståelsen og samhandling. De fokuserer på viktigheten av nært samarbeid for å danne denne plattformen for godt samarbeid. Selv om kommunikasjon er et begrep som intervjuobjektene fokuserer mye på, legges det mer i dette samspillet mellom etatene en bare god kommunikasjon. Momenter som rolleforståelse og gjensidig respekt er også viktige for å danne dette gode samspillet.

5.2.3 Egne vurderinger Institusjonelle Forhold

Når en ser viktigheten av tette bånd og gode relasjoner mellom ledelselementene er det betenkelig at dette ikke har stått mer sentralt under gjennomføringen av Politireformen. Intervjuobjektene er samstemte på at reformen ikke har medført noen positive endringer som har påvirket hvordan dette samspillet fungerer. Det samarbeidet som er i dag baserer seg på rammer som var på plass allerede før reformen. Som Eid (Eid et al., 2004) sier vil selvstendig

tenkning og situasjonsforståelse være viktige lederegenskaper når en står overfor uforutsigbare og ustabile situasjoner. Hvis ikke risikerer man å låse seg i gårsdagens løsninger eller holde fast på uhensiktsmessige rutiner eller prosedyrer.

Intervjuobjektene knytter begrepene tett sammen og prater i stor grad om disse om hverandre i intervjusituasjonen. Det er tydelig at de ser en klar sammenheng mellom lederegenskaper, god kommunikasjon, felles situasjonsforståelse og til slutt god samhandling mellom etatene. Det fokuseres på viktigheten av nært samarbeid for å skape gode relasjoner og et «felles stammespråk». Dette er i tråd med Aarseth og Glomseth (Aarseth & Glomseth, *Police leadership during challenging times*, 2019) sine påstander om viktigheten av å skaffe seg et korrekt bilde av hendelsen gjennom krisehåndteringsprosessen og hva dette påvirker. Gruppen som helhet ser et forbedringspotensial, men synes samhandlingen mellom etatene er god i det daglige. Det som her kan være litt bemerkelsesverdig er at de har et mer positivt syn på samhandlingen, enn kommunikasjonen mellom nødetatene. Dette kan trolig skyldes at intervjuobjektene legger mer i samspillet mellom etatene enn god kommunikasjon alene. Dette kan være momenter som rolleforståelse og gjensidig respekt. På den andre siden kan det også skyldes at objektene i praksis ikke har et så nært knyttet forhold til de enkelte elementene i den daglige tjenesten, som en gir uttrykk for når en setter seg ned og skal prate om dem. Ser en slik på det kan det tolkes som et symptom for at det trengs mer trening og fokus på innsatslederrollen, som enkelte ser som en forbedring gjennom reformen. Det er uansett et viktig moment å ta med seg videre at gruppen mener at Politireformen har hatt en negativ innvirkning på den daglige samhandlingen mellom nødetatene, hvor det av flere pekes i retning bemanningsproblematikk.

En må allikevel være forsiktig med å dra for raske slutninger fra dette. En må her huske på at ved gjennomføringen av intervjuene hadde alle objektene jobbet i etater som nesten i et år hadde blitt sterkt påvirket av Covid19 pandemien. Denne har i stor utstrekning begrenset møtepunkter mellom nødetatene til et minimum, noe som vil kunne påvirke ens følelse av samhold i negativ retning. En kan ikke utelukke at dette også er en innvirkende faktor her.

Vi har tidligere vært innom temaet at flere av intervjuobjektene mener det taktiske nivået ikke har blitt fokusert på gjennom reformen, og at endringene i større grad har rettet seg mot nivåene over. Det er da en tankevekker at et av intervjuobjektene som har best utgangspunkt

for å uttale seg om strategisk nivå i distriktet, argumenterer for at samhandlingen er mye bedre på taktisk nivå hvor en har en kultur for å trene sammen. På strategisk nivå er dette ikke noe som har vært organisert og planlagt. Selv om dette trolig er helt utilsiktet må nok dette sees som et lite spark i retningen av Samlok Nord. Det er som Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018) påpeker, viktig at en ser nødvendigheten med å legge til rette for samhandling gjennom alle nivåene i en organisasjon. Om en ikke klarer å samkjøre nødetatene i Bodø, hvor mye av ledelsen og nødsentralene sitter samlet. Er vi da tjent med en samlokalisering?

Dette spørsmålet vil en trolig fort kunne argumenter bort med at Samlok er i stadig utvikling og forbedring. Det dannes stadig nye og bedre samarbeidsmetoder og tettere knytninger, over tid vil en kunne få store gevinster av denne Samlokaliseringen. Det negative her er som en også så nærmere på under refleksjonen vedrørende struktur, er at dette kanskje er en del av problemet. Hvordan skal en kunne planlegge og trene samhandling på strategisk nivå på en fornuftig måte, som kommer hele distriktet til nytte når blant annet de geografiske ansvarsområdene til Nødetatene er så ulike?

De forbedringene intervjuobjektene ser i det daglige knyttes i all hovedsak direkte til andre faktorer utenfor reformen, som Nødnett og PLIVO. Ser man på intervjuobjektene forklaringer fra et noe overordnet nivå, kan en faktisk påstå at Politireformen har hatt en negativ påvirkning på den daglige samhandlingen mellom nødetatene, og gjennom dette deres evne til å samhandle med hverandre. Selv om de her peker på flere ulike momenter, står bemanningsproblematikk sentralt.

5.3 Viktige Forhold utenfor Reformen

Forskningsspørsmål: *Er det andre faktorer utenfor Politireformen som har påvirket samhandlingen mellom nødetatene?*

Når vi ser på forholdene under isolert, kan en trolig enkelt argumentere for at dette er Instrumentelle faktorer. Nødnett er i utgangspunktet et felles samband for Nødetatene og PLIVO er en prosedyre for hvordan Nødetatene skal håndtere en ekstrem situasjon. Det som bryter med denne karakteriseringen, er hva disse forholdene har utviklet seg til å bli for intervjuobjektene. De er ikke lenger bare tekniske hjelpemidler og prosedyrer, de har utviklet

seg til noe mer. De har blitt en plattform for felles kommunikasjon og erfaringsdeling. De har fått en merverdi som bidrar til å knytte Nødetatene tettere sammen i et fellesskap. Når en ser på helheten er det heller de Institusjonelle forholdene som gjør seg gjeldende.

5.3.1 Nødnett

Ifølge Kristiansen mfl. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017), handler kommunikasjon om å formidle et ønsket budskap på en måte som gjør det forstått. Coombs (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015) påpeker at de som er påvirket av en krise trolig vil ha store problemer med å ta imot informasjon. Eid og Johnsen (Eid & Johnsen, Operativ psykologi, 2018) knytter videre denne informasjonsinnhenting tett sammen med ens situasjonsbevissthet og evne til å håndtere operative situasjoner. Gode systemer for effektiv kommunikasjon på tvers av etater vil med andre ord være viktige for å kunne oppnå en god samhandling. Nettopp dette behovet rettet opprettelsen av Nødnett (Nødnett, 2020) seg mot. Det skulle bli et viktig redskap for kommunikasjon for Nødetatene i deres daglige arbeid. Det skulle gi brukerne et bedre verktøy for kommunikasjon og samhandling i den daglige tjenesten. En kunne plutselig kommunisere på tvers av organisatoriske og geografiske genser, og dele informasjon mye tidligere i oppdragsløsningen.

Ut fra intervjuobjektene sin lovprisning av effekten av Nødnett i det daglige arbeidet og samhandlingen mellom nødetatene kan alt tyde på at DSB har lyktes i sin målsetning med Nødnett. Av intervjuobjektene blir Nødnett beskrevet som et effektivt verktøy som gjør at en kan samarbeide i mye større grad, selv om en ikke er samlet. Det at mannskapene ute anser Nødnett som et effektivt verktøy er jo for så vidt rett, men Nødnett sin suksess må nok sees dypere enn dette. Sambandet som Nødetatene bruker i det daglige kan nok anees som den synlige delen av det isfjellet av endringer som Nødnett tok med seg. De bakenforliggende faktorene er mindre synlige, men har nok like stor del av æren for suksessen til Nødnett. Som Scholens (Scholens, 2008) argumenter for skal informasjonssystemer hjelpe til slik at desentraliserte beslutningstakere får den informasjonen de trenger til å utføre sine oppgaver. Med Nødnett kom en felles sambandsinstruks som formet de ulike etatene sin kommunikasjon til noe felles. For å bygge videre på dette ble Nødetatenes instruktører innen Nødnett, utdannet sammen for å skape en felles forståelse og plattform. En slik samkjøring av Nødetatene har trolig ikke vært gjennomført tidligere, og er med på å gi de positive effektene som intervjuobjektene opplever ute.

5.3.2 PLIVO

PLIVO prosedyren er et annet eksempel på hva en kan oppnå med felles samkjøring. Prosedyren søker å skape et mest mulig effektivt samvirke mellom nødetatene under kritiske hendelser. Modellen er etablert på tvers av etatene og ansees som en viktig faktor for å sikre samhandling mellom innsatspersonell. Vi har tidligere vært innom både Anderson (Anderson, 2012) og Kristiansen mfl. (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017) sine tanker om viktigheten av relasjoner, samtrening og felles kjennskap til kapasiteter for å oppnå en god form for samhandling. Innenfor disse områdene tar PLIVO prosedyren denne samkjøringen av Nødetatene enda lenger enn hva en opplevde under innføringen av Nødnett. Det anses i PLIVO prosedyren som nødvendig med en vedvarende innsats rettet mot oppøring, implementering og samtrening for at en skal kunne etterfølge prosedyren. Og det legges krav på de ulike nødetatene på å øve på dette samarbeidet sammen med de andre. På denne måten danner PLIVO prosedyren et grunnlag for Nødetatenes videre beredskapshåndtering. (Politiet, Helsedirektoratet, DSB, 2019)

Det ble med andre ord rettet et krav mot Nødetatene ikke bare på å iverksette denne prosedyren, men om å aktivt fortsette å trene på dette samarbeidet og utvikle det videre i sin beredskapsplanlegging. Dette er i tråd med Torgersen (Torgersen, Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen, 2018) sine teorier om viktigheten av å trene sammen på å balansere mellom organiske og mekanistiske strategier for at krisehåndteringen skal bli bedre, spesielt i situasjoner når en må ta mange samtidige valg. Resultatet av at en ved PLIVO prosedyren tok denne samkjøringen av Nødetatene lengre enn ved Nødnett, gjør seg synlig også hos intervjuobjektene. PLIVO står alene som en ruvende fane for samhandling mellom Nødetatene. Prosedyren har blitt en felles plattform hvor hver etat kommer sammen, likestiller hverandre og ser nødvendigheten av de ulike rollene i et større fellesskap. Gjennom dette har PLIVO blitt noe større en prosedyren utgir seg for å være. En kan kanskje si at det største resultatet faktisk ikke retter seg mot PLIVO hendelser i det hele tatt. Prosedyren har fungert som en katalysator hvor Nødetatene har klart å bruke denne samtreningen til å videreutvikle samspillet mellom hverandre i det daglige til noe tettere og bedre. Sammen har en tatt «sjumilssteg» fremover, og en føler seg tryggere på dem en jobber sammen med i det daglige.

5.3.3 Egne vurderinger på viktige forhold utenfor reformen

Når en ser effekten av innføringen av slike felles prosedyrer og felles arbeidsplattformer, må en spørre seg om hvorfor dette ikke har blitt fokusert hardere på gjennom Politireformen. Når en ser på forklaringene til intervjuobjektene fremstår det ikke som at reformen evner å bygge videre på disse positive faktorene. Det kan snarere virke som at reformen bryter ned disse positive effektene gjennom bemanningsproblematikk, færre arenaer for samtrenting og mindre kontakt i det daglige. Ut fra intervjuobjektene sine fortellinger står Nødetatene lenger fra hverandre etter reformen enn hva de gjorde før den ble gjennomført.

Dette bringer oss inn på et mulig viktig moment som et av intervjuobjektene tok opp. Etatenes manglende evne til å «samkjøre» reformer. De store ulikhetene mellom Nødetatene trenger nødvendigvis ikke å være et problem, men i realiteten blir det et problem når en ikke evner å være samkoordinerte på grunn av ulikhetene. Kanskje er en etat som Politiet for liten og annerledes til å klare å hensynta hele «Nødetatsfamilien», når en skal gjennomføre en intern reform. Kanskje er Politireformen rett og slett for liten. Når en først skal gjøre store endringer innen hvordan en tenker beredskap i Norge, kanskje en da burde gjennomføre en Nødetatsreform?

Som Christensen (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness, & Røvik, 2015) påpeker trenger ikke alle endringer av organisasjoner skje gjennom reformer. Det er ingen automatikk i at alle endringer kommer av reformer og kanskje er det akkurat dette DSB benytter gjennom å implementere overordnede prosedyrer og plattformer som eksempelvis PLIVO og Nødnett. Steg for steg skapes en mer felles og helhetsorientert Nødetatsfamilie som stadig utvikler seg videre.

Selv om både Nødnett og PLIVO er nært knyttet opp mot Politireformen, er det naturlig å se disse som utenfor reformen. Begge er allikevel kanskje gode eksempler på ting som har vært etterspurt og forventet gjennom reformen. Nødnett er i bunn og grunn et teknisk hjelpemiddel, som gjør kommunikasjonen enklere, både innad, men kanskje spesielt på tvers av etatene. En hadde trolig en forventning innad i Politietaten av at en skulle få et større teknisk utbytte av reformen, enn hva som har blitt realisert til nå. Dette kan trolig i stor grad skyldes «Merverdiprojektet», og da nedleggelsen av dette.

PLIVO er på den andre siden en felles prosedyre for nødetatene, som i tillegg stiller krav til årlig samtrening. Gjennom denne får nødetatene muligheten til å treffes og øve sammen mot et felles mål. PLIVO fremstår som den eneste organiserte arenaen hvor nødetatene faktisk øver på å løse oppdrag sammen. Når en ser dette opp mot Bush (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2016) sine tanker om hvor viktig det er at læringen skjer i fellesskap for at en skal utvikle en større samhandlingsevne, er dette en tankevekker når en ser på hvor mye livsviktig arbeid etatene gjør sammen.

Et annet viktig moment som kommer til syne gjennom intervjuprosessen, er hvordan disse to momentene er gjentakende temaer som tas opp som eksempler i tilknytning til andre områder. Både PLIVO og Nødnett er for flere viktige momenter som knyttes nært til kommunikasjon, situasjonsforståelse og samhandling. Det kan fremstå som at felles prosedyrer og samkjørte tekniske løsninger er ting som er savnet i alle nødetatene.

Et annet moment som må nevnes er intervjuobjektene tendens til å være mer positiv til prosjekter de har vært nært knyttet til gjennomføringen av. Dette gjelder både Nødnett, PLIVO og Samlok. De objektene som har hatt mest med disse å gjøre, er også de som er mest positiv til disse og vektlegger dem mest. Som et lite sideblikk kan nok dette også brukes mot meg som forsker gjennom denne undersøkelsen. Da jeg har nære knytninger til flere viktige faktorer. På den andre siden kan en kanskje se det som et tegn på at Politireformen ikke helt har klart å lykkes med å «selge» seg som en nødvendig og fremtidsrettet reform. Da brorparten av intervjuobjektene fremstår som avmålte til resultatet av reformen. Medvirkning er jo som kjent en viktig faktor for at en skal lykkes med en omstilling.

Så avslutningsvis, ja det er flere forhold utenfor Politireformen som påvirker Politiets evne til å samhandle med de andre nødetatene. Gjennom institusjonelle forhold påvirker disse samholdet mellom nødetatene i større grad enn reformen selv. Som Weick (Weick, Making Sense of the Organization, 2001) påpeker, om organiseringen retter seg mot den nødvendige informasjonsbehandlingen og samspeillet som må utføres for å håndtere usikre situasjoner, gjør prosessene seg mer gjeldende enn strukturene. Problematikken ligger kanskje heller i at de endringene som reformen har medført ikke må hemme disse forholdene, og heller søke å utnytte de samme styrkene for å videreutvikle samhandlingen mellom nødetatene.

5.4 Oppsummering analyse

I dette kapitlet sys forskningsspørsmålene, teorikapitlet og empirien sammen. De ulike forskningsspørsmålene danne grunnlaget for oppdelingen av det empiriske kapitlet, som videreføres her. Under Instrumentelle forhold knyttes først teori opp mot de overordnede strukturelle og organisatoriske endringene som påvirker samhandlingen. Deretter ble det sett nærmere på strukturelle endringer på taktisk nivå, som påvirker samhandlingen. Det kommer frem at det er flere strukturelle endringer som påvirker samhandlingen, kanskje i større grad enn intervjuobjektene er bevisste på. Allikevel er nok mye av den potensielle vinningen her ennå ikke realisert, og vil være avhengig av hvordan en velger å håndtere disse faktorene videre. Deretter så jeg nærmere på institusjonelle faktorer som påvirker samhandlingen mellom Nødetatene. Selv om intervjuobjektene er positive til den daglige samhandlingen, ser de få positive endringer gjennom reformen. Det fokuseres heller på negative faktorer som bemanningsproblematikk, som heller hemmer det samholdet en allerede har. Avslutningsvis så vi på forhold utenfor reformen som påvirker samhandlingen mellom Nødetatene. Det fremstår som at både Nødnett og PLIVO har medført flere positive forhold for alle nødetatene, som kanskje i større grad har påvirket forholdet og samhandlingen mellom Nødetatene i positiv retning.

6 SAMMENFATNING OG KONKLUSJON

Gjennom denne oppgaven søker jeg å svare på problemstillingen: *Hvordan har*

Politireformen endret Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre Nødetatene i kritiske situasjoner?

I etterkant av 22.07.11 ble det avdekket flere store svakheter i det Norske politisystemet og flere granskningsrapporter viste at Politiet som etat hadde et stort behov for å endres. På bakgrunn av dette behovet ble Nærpolitireformen gjennomført med det formålet å gjøre politiet bedre rustet til å løse sitt fremtidige samfunnsoppdrag på en best mulig måte. Reformen medførte flere inngrepene endringer på Politiets organisering for å nå disse målsetningene. For nye Nordland politidistrikt ble flere av disse endringene kanskje ekstra problematiske grunnet lav befolkningsandel og lange avstander. Jeg valgte å fokusere mine undersøkelser nettopp på Nordland, delvis fordi flere av disse problematikkene fremstod som ekstra tydelige her. Videre valgte jeg å avgrense oppgavens undersøkelser inn mot Politiets taktiske nivå, og de mannskapene som håndterer hendelser ute der de skjer. Jeg valgte å

belyse dette gjennom innhenting av aktuell teori samt intervjuer av Innsatsledere fra Nødetatene i tre ulike byer i Nordland. Selv om jeg har valgt å kun fokusere på dette ene politidistriktet, velger jeg å tro at mine funn også har relevant overføringsverdi til andre politidistrikter og kanskje andre etater.

6.1 Svar fra forskningsspørsmålene

Selve problemstillingen går langt i å fastslå at de endringene Politireformen har medført har påvirket Politiets evne til å samhandle, og retter heller søkelyst videre på hvordan og i hvilken grad denne påvirkningen har skjedd. For å bedre svare på dette valgte jeg å bygge videre på tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe meg i å belyse problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1, «*Hvordan har Instrumentelle endringer ved Politireformen påvirket samhandlingen mellom Politiet og de andre nødetatene?*» fokuserer på de strukturelle og organisatoriske endringene som reformen medførte. Det var tydelig at flere av de strukturelle endringene som ble gjennomført påvirket samspillet og samhandlingen mellom nødetatene. Selv om ikke alle endringene var like synlige for de berørte selv, så påvirket flere endringer i større eller mindre grad. Dette vil allikevel ikke si at denne påvirkningen nødvendigvis var positiv. Der en så fordeler med eksempelvis styrking av fagmiljøer og profesjonalisering av roller. Kunne en også se de direkte negative konsekvensene av disse endringene gjennom lengre avstander og et økende fokus på bemanningsproblematikk. Dette siste vil nok dessverre kunne fremstå som et ekstra vanskelig problem, ved at det skaper ulikheter innad i distriktet. I Bodønære området oppleves reformen som en reell styrking av politietaten, men jo lenger ut i distriktet en bevegede seg, jo større faktor ble manglende bemanning og problematikk knyttet til dette. Der politireformen forfekter en større likhet i polititjenesten gjennom landet, oppleves det i praksis at reformen skaper geografiske tapere og vinnere. Om en ser overordnet på de strukturelle endringene er det vanskelig å si hvilke faktiske påvirkninger de har hatt til nå. Det som blir viktigere er hvordan en velger å bruke disse endringene fremover for å skape en positiv effekt på samhandlingen mellom nødetatene.

Forskningsspørsmål 2, «*Hvordan har Institusjonelle endringer ved Politireformen påvirket Politiet sin evne til å samhandle med de andre nødetatene?*», retter søkelyset mot andre faktorer ved Politireformen som påvirker Politiet sin evne til å samhandle. Her er det dessverre få positive momenter å hente fra Politireformen. Dette knytter seg trolig til det som

ble belyst avslutningsvis under forrige forskningsspørsmål. Flere aktuelle momenter har ennå ikke vist effekter innenfor det taktiske nivået ennå, og dets positive virkning vil være påvirket av hvordan en velger å håndtere dem fremover. Et eksempel på dette vil kunne være profesjonaliseringen av Politiets Innsatsledere og det økende fokuset på rollen. Dette er et moment flere av intervjuobjektene ser konturene av og er håpefulle til, men dagens resultat er at disse positive momentene blir overkjørt av bemanningsproblematikken.

En kan faktisk påstå at dagens status er at Politireformen har hatt en negativ påvirkning på Politiet sin evne til å samhandle med de andre nødetatene. Denne negative påvirkningen knytter seg i stor grad til den nevnte bemanningsproblematikken og minkende evne til å bidra på samtrening og oppdragsløsning i det daglige. Momenter som både intervjuobjektene og aktuell teori definerer som viktige faktorer for en god samhandling på tvers av etatene. Det som her er bemerkelsesverdig, er at selv om det under det første forskningsspørsmålet kom frem en økende geografisk forskjell. Er intervjuobjektene samstemte i at bemanningsproblematikk påvirker samhandlingsevnen i negativ retning i hele distriktet.

Forskningsspørsmål 3, «*Er det andre faktorer utenfor Politireformen som har påvirket samhandlingen mellom nødetatene?*», ser utenfor Politireformen etter andre momenter som kanskje er med å påvirke samhandlingen mellom nødetatene. Gjennom intervjuprosessen var det her to momenter som tydelig skilte seg ut, Nødnett og PLIVO. Begge disse ble trukket frem som svært viktige faktorer for samarbeidet mellom nødetatene. Trolig vil en kunne si at disse to faktorene har vært avgjørende for den positive utviklingen en har opplevd mellom Nødetatene de siste årene. De har vært hovedarena for både tettere kommunikasjon og økt fokus på felles beredskapstreninger. De har bidratt til å bryte ned avstanden mellom nødetatene og heller skape en økt felleskapsforståelse.

Det er derfor kritisk at det oppleves som at Politireformen ikke evner å bygge videre på dette samholdet, men faktisk kan hemme det gjennom større avstander og færre faktiske møtepunkter i det daglige.

6.2 Svar på Problemstillingen

Så tilbake til oppgavens problemstilling, «*Hvordan har Politireformen endret Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre Nødetatene i kritiske situasjoner?*»

Som forskningsspørsmålene belyser er det flere momenter knyttet til Politireformen som påvirker Politiet i Nordland sin evne til å samhandle med de andre nødetatene. Dessverre er det ikke alle disse faktorene som påvirker i positiv retning. Det er gjort flere strukturelle endringer som ennå ikke gir synlig effekt, og som trolig vil kunne påvirke i økende positiv grad fremover. Dessverre har flere av disse endringene skjedd på bekostning av momenter som er mer synlig i nuet. Her er bemanningsproblematikken et sentralt tema.

Denne bemanningsproblematikken og et øyensynlig manglende fokus på å implementere det taktiske nivået i gjennomføringen av reformen, har ført til at en opplever reformen som hemmende på samhandlingen mellom Nødetatene. De mulig positive effektene en kan oppnå fremover er fortsatt ikke godt synlige, og de negative effektene hemmer det allerede gode samspillet som er bygd opp de siste årene gjennom andre utenforstående faktorer.

En kan avslutningsvis si at Politireformen har medført flere endringer som påvirker Politiet sin evne til å samhandle med de andre nødetatene. Flere av disse endringene vil kunne påvirke samhandlingen i positiv retning i fremtiden, men selv om reformen er satt har disse endringene ennå ikke vist effekt utad. Dette medfører at de i stor grad blir overskygget av de negative effektene som er synlige i dag, som bemanningsproblematikk, lengre avstander, organisatoriske forskjeller og mindre møtepunkter i det daglige. Dette medfører at hvordan en videre velger å fokusere på og håndtere de ulike momentene vil ha stor betydning på i hvilken grad Politireformen kan sees på som en styrkning av den delen av Politiet som jobber ute på hendelser.

6.3 Implikasjoner for forskningsfelt og for praksis

Oppgaven gir en statusrapport om hvordan Politireformen så langt har påvirket samhandlingen mellom nødetatene innenfor Politiets taktiske nivå. Undersøkelsene påpeke flere utfordringer, men også flere positive momenter og muligheter fremover. Hvordan Politidistriktet velger å håndtere disse vil være avgjørende for hvilken effekt en klarer å få ut av disse. Et godt eksempel her er distriktets omstrukturering av Innsatsledergruppen. Når

denne oppgaven skrives, er det litt over et år siden det ble besluttet å kutte ned og profesjonalisere de bestående Innsatslederne. I løpet av det siste året har det skjedd få, om noen, faktiske grep for å fremme denne ønskede profesjonaliseringen. Gruppen ser fortsatt på dette som et positivt trekk som vil gi resultater fremover, men det må da faktisk gjøres grep for å drive denne utviklingen. Hvis ikke dette blir gjort vil trolig dette potensielt positive grepet, heller bli en hemsko for den videre utviklingen mellom nødetatene. Dette er også gjeldene for flere andre momenter, som potensielt vil kunne medføre positive endringer og med tiden overskygge de negative sidene med reformen. Dette fordrer da som sagt at distriktet er villige og bevisste denne oppfølgingen videre.

Videre kommer en ikke forbi bemanningsproblematikk som et tema. Mye av dette er selvfølgelig politisk styrt, men distriktet har allikevel mulighet til å gjøre strategiske valg for å påvirke dette. Det at en i så stort omfang anser bemanning som en reell negativ effekt på Politiets evne til å samhandle og løse oppdrag, bør sees på med stor alvorlighet. Videre blir ikke problemet mindre av at det oppleves som en økende forskjell mellom by og distrikt. Denne følelsen vil kunne være aktivt med på å forringe de effektene en søker å få ut av Politireformen. En kan her selvfølgelig stille spørsmål med om i hvor stor grad denne skjevfordelingen faktisk er reell. Men faktum er uansett at store deler av distriktet sitter med en formening om at Politireformen sviktet når det kom til bemanning og beredskap. Om dette bare er reelt eller bare en misoppfatning, er det allikevel en mismatch mellom det en forventet av reformen og det den leverer. Med å håndtere denne problematikken tar et grep som retter seg direkte mot senter av de negative momentene knyttet til reformen.

Selv om undersøkelsene retter seg mot et spesifikt politidistrikt, har funnene tydelig overførbarhet til andre lignende settinger. Funnene finner god støtte i nyere aktuell teori, og viser viktigheten av relasjoner, samtrening og felles kjennskap for å utvikle en større samhandlingsevne på tvers av organisasjoner. Observasjonene rundt hvordan de instrumentelle og institusjonelle endringene påvirker hverandre, viser også viktigheten av at en evner å kombinere ulike perspektiver slik som Andreassen og Bjørkelo poengterer. Gjennom å skifte blick og fokus på denne måten samtidig som en ser det hele i sammenheng, får en synliggjort knytninger og påvirkninger som ellers ikke ville ha vist seg gjeldende på samme måte.

6.4 Videre forskning

Selv om oppgaven belyser viktige momenter og gir en statusoppdatering på hvordan Politireformen har påvirket distriktet til nå. Drar den også frem viktige temaer som burde vært bedre belyst. Jeg velger her å fokusere på to av de temaene jeg mener fremstår som viktigst.

Det første er veien videre for Politidistriktet. Denne oppgaven gir en god statusrapport på hvordan ulike grep og momenter med reformen har påvirket distriktet frem til nå. Videre synliggjør den at flere av de potensielt positive momentene med reformen fortsatt ikke har satt seg, og deres effekter vil være påvirket av hvordan distriktet håndterer dem fremover. Det har derfor vært svært spennende om dette temaet på nytt ble belyst om noen år. Hvordan har disse effektene kommet til uttrykk og hvordan har samvirket mellom Nødetatene utviklet seg videre?

Det siste punktet jeg skulle ønske ble undersøkt nærmere er effektene av Samlok, og da spesielt knyttet til ulike kommuner i distriktet. Dette er et tema som ikke har blitt veldig godt belyst gjennom min oppgave, noe knyttet til at Samlok ikke ønsket å bidra med intervjuobjekter til denne oppgaven. Det må nok allikevel kunne sees på som en betydelig faktor for beredskapen i Nordland. Jeg skal ikke dra i tvil at Samlokaliseringen av nød-sentraler medfører flere positive effekter. Jeg er allikevel redd for at prosjektet er drevet av en viss prestisje. Og om en ikke har et økt fokus på ulikhetene mellom etatene, vil prosjektet kun være til fordel for en liten del av Nordland sine kommuner.

Referanser

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2014). Why Reforms So Often Disappoint. *The American Review of Public Administration* vol. 44, ss. 3-16.
- Akuttmedisinforskriften , § 15 bokstaf c (Helse- og omsorgsdepartementet 2015).
- Anderson, H. (2012, 3 1). Collaborative Relationships and Dialogic Conversations: Ideas for a relationally responsive practice. . *Family Process*, ss. 8-24.
- Andersson, A., Carlstrøm, E., Ahgren, B., & Berlin, J. (2014). Managing Boundaries at the Accident Scene - A qualitative Study of Collaboration Exercises. *International Journal of Emergency Services* 3, 77-94.
- Andreassen, N., & Bjørkelo, B. (2020). Organisasjonsteori om krisehåndtering i teori og praksis. I A. Larssen, & G. L. Dyndal, *Strategisk ledelse i krise og krig. Det norske systemet* (ss. 86-100). Universitetsforlaget.
- Bammer, G., & Smithson, M. (2009). *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives*. New York: Routledge.
- Berlin, J., & Carlstrøm, E. (2011). Why is collaboration minimised at the accident Scene? A Critical Study of a Hidden Phenomenon. *Disaster Prevention and Management* 20, 159-171.
- Bharosa, n., Lee, J., & Janssen, M. (2010). Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. *Information Systems Frontiers*, 12, 49-65.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelis, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal.
- Borch, O. (2019, 04 15). *Risikostyring og responsverdikjede*. Hentet fra Notat tilknyttet forelesning ved Nord universitet (Nord.no): https://nord.instructure.com/courses/6741/files/271772?module_item_id=71830
- Brown, P. (2016). Trust and Risk. I A. Burgess, A. Alemanno, & J. Zinn, *Routledge Handbook of Risk Studies* (ss. 49-56). London: Routledge.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S., & Vanebo, J. (2016). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv 3 utg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carlstrøm, E., & Berlin, J. (2009). Var och en på sin kant – om avsaknaden av synkron samverkan på ulycksplatsen. *Kommunal Ekonomi och Politikk*, 13, 7-22.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

- Coombs, T. (2009). Conceptualizing crisis communication. I R. L. Heath, *Handbook of Risk and Crisis Communication* (ss. s. 99-116). New York: Routledge.
- Coombs, T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planing, managing and responding*. Los Angeles: Sage.
- Dale, F. (2020, 04 30). *Kriseledelse og sjefsskap*. Hentet fra Ledernytt.no:
<https://www.ledernytt.no/kriseledelse-og-sjefsskap.6308392-311239.html>
- Danemark, B. (2000). *Samverkan, Himmel eller Helvete*. Lund: Gleerups forlag.
- Det kongelig justis- og beredskapsdepartement. (2014-2015). Prop. 61 LS. . *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*.
- Det Kongelige Justis og Beredskapsdepartement. (2019-2020). *Meld.St.29 Politimeldingen - Et politi for fremtiden*.
- DSB. (2007). *Nasjonalbiblioteket*. Hentet fra Veileder i informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon:
<https://www.nb.no/nbsok/nb/193afa1209f2097f14dc5f8740a34ad0?lang=no#9>
- DSB. (2014). *Veileder i kriseplanlegging for kommunens kriseledelse*.
- DSB. (2015). *Veiledning til forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen*. Tønsberg: DSB.
- DSB. (2016, 11). *Veileder Krisekommunikasjon*. Hentet fra DSB.no:
<https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#scenarioer>
- Eid, J., & Johnsen, B. (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eid, J., Johnsen, B. H., Brun, W., Laberg, J. C., Nyhus, J. K., & Larsson, G. (2004). Situation Awareness and Transformational Leadership in Senior Military Leaders: An Exploratory Study. *Military Psychology* v.16, 203-209
- Endsley, M. (1995). Toward a theory of situation Awareness in dynamic systems. *Human Factors: The journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 37, 32-64.
- Eriksen, J. (2011). *Krise og Beredskapsledelse Teamtrening*. Cappelen Damm AS.
- Espevik, R., Johnsen, B., Eid, J., & Thayer, J. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness: Effects on Performance and Team Processes in Submarine Attack Teams. *Military Psykology* 18, ss. 23-36.
- Fimreite, A. L., Langlo, P., Læg Reid, P., & Rykja, L. (2014). *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget as.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2007). *Krisekommunikasjon: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

- Helsedirektoratet. (2020). *Nasjonal veileder for helsetjenestens organisering på skadested*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. (2020, 12 01). *Pågående livstruende vold (PLIVO)*. Hentet fra Helsedirektoratet.no: <https://www.helsedirektoratet.no/tema/akuttmedisin/pagaende-livstruende-vold-plivo>
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3 utg)*. Latvia: Cappelen Damm As.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer, 4.utg*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, B. (2020). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. Hentet fra Politiet.no: <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/22-juli/beslutningstaking.pdf>
- Justis og beredskapsdepartementet. (2020, 01 28). *Regjeringen.no*. Hentet fra Videreutvikling av politiet: <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-rett/innsikt/lov-og-rett--satsing/videreutvikling-av-politiet/id2398894/>
- Kristiansen, E., Magnussen, L., & Carlstrøm, E. (2017). *Samvirke - En lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy Process, Concept, Context, Cases. 4 ed*. Persson Education.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership - Theory and Practice*. Sage publications inc.
- NOU 2012:14. (u.d.). *Regjeringen.no*. Hentet fra Rapport fra 22.juli-kommisjonen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/sec1>
- NOU 2013:9. (u.d.). *Regjeringen.no*. Hentet fra Ett Politi rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

- Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). *Tall, tolknin og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Nødnett. (2020, 12 01). *Fakta om nødnett*. Hentet fra Nødnett.no:
<https://www.nodnett.no/Nodnett/hva-er-noenett/>
- Olsen, J. W. (2019). Observasjon av Stab Brann under Øvelse Nord 2019. *Preparedness and Emergency Management - Eksamensoppgave*.
- Olsen, O., & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I A. Skogstad, & S. Einarsen, *Ledelse på godt og Vondt* (ss. 153-168). Bergen: Fagbokforlaget.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets Beredskapssystem del 1 (PBS1)*. Politidirektoratet.
- Politiet. (2020, 10 11). *Politiet.no*. Hentet fra Om Nærpolitireformen:
<https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/om-narpolitireformen/#:~:text=N%C3%A6rpolitireformen%20handler%20om%20at%20politiet,blant%20de%20fremste%20i%20verden>
- Politiet, Helsedirektoratet, DSB. (2019). Nasjonal prosedyre Nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold PLIVO.
- Politiet.no. (2020). Hentet fra www.politiet.no
- Regjeringen.no. (2020, 10). *Prop.61 LS (2014-2015)*. Hentet fra Prop.61 LS Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen):
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/?ch=1>
- Rothstein, B. (2008). *Förargelseväckande beteende. Om konsten att inte sitta still i båten*. Stockholm: SNS Forlag.
- Salten Brann IKS. (2020, 03 22). *Samlok Nord*. Hentet fra [Saltenbrann.no](http://saltenbrann.no):
<https://saltenbrann.no/samlok-nord/category945.html>
- Scholens, A. (2008). Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management* vol 16, nr4, 197-207.
- Scott, W. (1992). *Organizations: Natural and open systems 3 utg.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Steiro, T. (2015). *Helhetlig Perspektiv på Lederskap. Å stå på skuldrene til giganter*. Trondheim: Steiro Consulting.
- Torgersen, G.-E. (2015). *pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Torgersen, G.-E. (2018). *Interaction: "Samhandling" Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Weick, K. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science* vol9, No5, 543-555.
- Weick, K. (2001). *Making Sense og the Organization*. Massachusetts: Blackwell.
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser - En praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Aarseth, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarseth, M., & Glomseth, R. (2019). Police leadership during challenging times. I J. Albrecht, G. Heyer, & P. Stablas, *Policing and minority communities* (ss. 29-53). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

7 VEDLEGG

7.1 Informasjon om intervju til Masteroppgave

Hei

Tusen takk for at du er villig til å delta i min undersøkelse.

Jeg jobber som sagt med en oppgave hvor jeg ønsker å undersøke om og i så fall hvordan, Politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av kritiske hendelser.

For å kunne belyse dette på en god måte har jeg valgt å gjennomføre intervjuer med Innsatsledere i de ulike nødetatene i forskjellige byer i Nordland, samt utvalgte ved de ulike fagsentralene. Grunnen til at jeg ønsker å intervju personer i denne målgruppen, er fordi dere sitter med mye kunnskap om hvordan dette samarbeidet fungerer i praksis og eventuelt har endret seg over tid.

Spørsmålene vil i hovedsak knytte seg til følgende Temaer:

- Politireformen
- Nødetatene
- Krise/Kritiske hendelser
- Kriseledelse
- Samhandling
- Krisekommunikasjon
- Samlok-NORD
- Beredskapstrening
- Nødnett
- PLIVO

Vedlagt ligger et samtykkeskjema til intervjuet. Jeg ber deg om å signere dette skjemaet og sende det tilbake til meg på mail.

Deltakelsen er frivillig og du har mulighet til å trekke deg fra undersøkelsen så lenge studien pågår, uten å måtte oppgi grunn til dette.

Selve intervjuet tenker jeg å gjennomføre via TEAMS eller telefon. Gjerne meld tilbake hvilken av disse metodene du foretrekker, og eventuelt hvilken mailadresse jeg kan sende TEAMS-invitasjon til.

Deler av samtalen vil bli tatt opp på lyd, men vil bli anonymisert i den videre bruken i oppgaven. Disse dataene vil bli slettet etter avsluttet prosjekt. Du har rett til innsyn i og eventuelt retting/konkretisering av den informasjon som er lagret i forbindelse med samtale med deg.

Jeg tar nærmere kontakt for å avtale tidspunkt for intervjuet.

Vennlig Hilsen

Jørgen Wågan Olsen

90788543

jorgenwo@hotmail.com

Kontaktinfo veileder:

Natalia Andreassen

natalia.andreassen@nord.no

7.2 Samtykke til deltakelse i studien

SAMTYKKE TIL DELTAKELSE I STUDIEN

Du har blitt invitert til å delta på et intervju knyttet til min masteroppgave innen Beredskap og Kriseledelse ved Nord Universitet. Her ønsker jeg å undersøke om og i så fall hvordan, Politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av kritiske hendelser.

For å kunne belyse dette på en god måte har jeg valgt å gjennomføre intervjuer med Innsatsledere i de ulike nødetatene i forskjellige byer i Nordland, samt utvalgte ved de ulike fagsentralene. Grunnen til at jeg ønsker å intervju personer i denne målgruppen, er fordi dere sitter med mye kunnskap om hvordan dette samarbeidet fungerer i praksis og eventuelt har endret seg over tid.

Ditt navn vil bli anonymisert i forbindelse med forskningsprosjektet, men din stilling og arbeidssted vil bli brukt. Du har deltatt på frivillig grunnlag og kan når som helst, så lenge studien pågår, trekke ditt samtykke, uten å oppgi grunn til det.

Jeg bekrefter herved at jeg:

- Har fått tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet
- Har deltatt i forskningsprosjektet
- Deltar på frivillig grunnlag og vet at jeg kan trekke meg så lenge studien pågår uten å oppgi grunn for dette.

Jeg samtykker herved til:

- At mine svar kan bli brukt som datagrunnlag
- At data kan bli lagret som lydfil frem til prosjektet er gjennomført
- At transkribert data kan bli lagret på PC hos undersøker frem til prosjektet er gjennomført
- At navnet på min institusjon kan bli brukt i oppgaven

Hvis du er uenig i noen av punktene nevnt overfor, bes det om at du stryker over den/de det gjelder, før du signerer erklæringen og returnerer kopi. Eventuelle klager kan rettes til Datatilsynet

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Navn, sted, dato)

Løkke Wige Olsen Mosjøen 14/12-20

(Signatur masteroppgave student, sted, dato)

7.3 Intervjuguide for representanter fra nødetatene

«Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- Hvor jobber du og hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du jobbet i etaten, og i den stillingen?
- Har du noe beredskapsbakgrunn/erfaring/utdanning?

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Gjerne beskriv disse likhetene eller ulikhetene
 - o Spør mer spesifikt inn mot IL om dette ikke kommer, også de andre etatene
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o Hva?
 - o På hvilken måte?

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - o (Må her skapes en felles forståelse for hva en søker etter. Krise-Stor Hendelse)
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt positive?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt negative?

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Hvordan?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt positive?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt negative?

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
- Hvordan fungerer dette i praksis?
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
- Hvordan fungerer dette i praksis?
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o På hvilken måte?

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o På hvilken måte?

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Hvordan?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt positive?
 - o Er det endringer du ser på som spesielt negative?

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

7.4 Transkripsjon av Intervju

Dokumentene under er de nedskrevne sammendragene av intervjuene i forbindelse med mine undersøkelser. Selve intervjuet ble tatt opp på lyd, og senere nedskrevet som disse sammendragene. For å sikre intervjuobjektene sin anonymitet, er deres svar på åpningsspørsmålene byttet ut deres kode gjennom undersøkelsen.

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- A1

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Har fått med seg litt rundt organisering og strukturendring. Det som har kommet frem er vel mer styrt av støy og misnøye. En har hatt et ønske om å skape nærhet til folket, uten å kunne si å ha lyktes helt med dette. Denne misnøyen er i hovedsak plukket opp der de er ute og treffer folk. Kanskje hovedsakelig i de kommunene som ikke har noe hovedsete til politiet, da kommuner som Herøy og Grane. Her står mannskapene til brann veldig alene i initial fasen av oppdrag. Så fra slike steder kommer misnøyen også delvis fra Brann sin organisasjon, hvor en ser at det tilbudet en hadde før opp mot de endringene som har blitt gjort
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Lokalt i føler en seg heldig fordi en har et sete for en Driftsenhet her. Dette medfører at en ofte har politi til stede, og derfor har påvirket Politiet her lokalt i mindre grad enn på steder som Herøy og Grane.
 - For deres del har de ikke merket noen stor forskjell på det operative. Det de har merket er innimellom har vært hendelser i nabokommunene der politiet her har måttet dra for å bistå, og politiet rett og slett har blitt utelatt på hendelser her lokalt. De føler de har blitt påført gjennom lover og forskrifter at de skal ta hånd om politiet sine oppgaver, som skadestedsledelse, inntil politiet er på plass. Når da politiet ikke kommer er det vanskelig å tenke på hvilke arbeidsoppgaver de skal ivareta.

- Så for å oppsummere. Her hvor det er politi 24/7 har en ikke merket noen stor endring på grunn av reformen. Men på de mindre stedene oppfattes det som det har blitt et dårligere tilbud fra politiet sin side.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Ja for så vidt. Dette skyldes i først og fremst implementering av et nytt samband. Dette har påvirket samarbeidet i en positiv retning. Da kommunikasjonen er mye bedre fra begynnelsen av.
 - Usikker på om denne positive effekten egentlig kan knyttes til Politireformen. Mener heller at det kan knyttes opp mot andre nasjonale prosedyrer som PLIVO.
 - Så for å svare på spørsmålet så har nok ikke politireformen hatt noen stor påvirkning på hvordan en samarbeider, hverken den ene eller den andre veien.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Lokalt hvor politiet er 24/7 kan det hende at evnen har blitt bedre. Ute i distriktene er nok trenden dessverre negativ.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Enkelte kan nok sikkert oppfatte at det har blitt bedre. Men tilstedeverelsen på de ulike stedene er nok med på å påvirke dette.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - De har en god del predefinerte grupper ut ifra hvor stor en hendelse er. I den innledende fasen er det opp til ham som IL å bestemme hvilke ressurser han ønsker ut på en hendelse. De opererer ut ifra ELS prinsippet ut i fra hvordan de skalerer i forhold til en hendelse. Ved store hendelser har de forhåndsdefinerte roller til Stab og forpleining mm. Denne staben settes innad i organisasjonen. De er ikke en del av kommunens kriseledelse, da de tar hensyn så mange andre ting som brannvesenet ikke har anledning til å delta på. Ved eksempelvis en større skogbrann, vil de rapportere til Rådmanden i kommunen men ikke delta i krisestaben hans.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Tror kanskje at Politiets organisering i større grad er lik Brann sin enn hva som er reelt for helse. Helse er nok noe mer «hands on» og styrt av AMK sentralen. Politiet er jo også til dels styrt av Operasjonssentralen, men har i større grad den samme organiseringen med stabsfunksjoner som etterretning og videre.
 - Brann har nok tilnærmet seg denne arbeidsmetoden som er noe lik for Politi og Forsvar. Det er nok dette ELS modellen bygger på, hvor en skalerer opp etter hva som er nødvendig.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?

- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - Tja, men igjen vet ikke om dette heller er knyttet til Politireformen. Det dreier seg om et mer likt «stammespråk», hvor en blant annet har lik benevnelse for ledere som IL og slike ting.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - (Må her skapes en felles forståelse for hva en søker etter. Krise-Stor Hendelse)
 -
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Er det endringer du ser på som spesielt positive?
 - Er det endringer du ser på som spesielt negative?

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Evne til å skaffe seg overblikk, og se helheten. God kommunikasjon. Samspill og samhandling med andre.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - Som IL er det gjennom å være delaktig i kommunikasjonen og informasjonsdelingen. Minst mulig «hands on» i selve oppdragsløsningen. Bistå lederne under seg til også å klare å ta det lille steget tilbake for å få det større bildet.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - Har et ønske om å skape et IL- miljø som gjør at terskelen for å spørre om noe hadde blitt mindre. Slik at man i større grad vet hva de andre kan bidra med og bli bedre samkjørt. Der er vi dessverre ikke helt ennå. Her virker det som at de ulike etatene ikke kjenner godt nok til hverandre. Dette er nok en litt mer overordnet oppgave å lande.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - Tror heller ting som PLIVO prosedyren har bidratt. Kan ikke se noe spesifikt opp mot Politireformen, men PLIVO-prosedyren har koblet oss bedre sammen, tatt bort en del stammespråk og samtidig gitt oss et mer felles stammespråk.

(2742)

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?

- Vi jobber med en felles situasjonsforståelse og jobber mot det samme målet. Og samtidig forstår hva de andre gjør.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - I dag samhandler vi nok veldig bra. Går vi 10 år bak i tid ville nok alle etatene jobbet ut fra helt ulike situasjonsforståelser.
 - Denne endringen skyldes nok både Nødnett og PLIVO. Barrierene mellom etatene har nok blitt vesentlig mindre med gjennom disse. Gjennom å lære hverandre å kjenne bedre har samarbeidet blitt mye bedre.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - Kan vanskelig sette fingeren på at reformen har medført noen bedring. Når det gjelder ting som Nødnett og PLIVO kan en spesifikt se positive endringer.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - Når en får detaljert beskrivelse av hva en står ovenfor og møter en, samtidig som en har en god kommunikasjon om ens ulike utfordringer. Skaper man en felles situasjonsforståelse både rundt hendelsen og de enkelte etatene. En skaper et klart bilde av hva en skal dra imot og forståelsen av oppdraget gjør at vi løser det på en bedre måte.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - Igjen har PLIVO prosedyren påvirket samhandlingen mellom nødetatene. De samme momentene blir brukt igjen i andre hendelser, samtidig som at Nødnettet har økt mulighetene for kommunikasjon på tvers av alle deltakere.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Vi har blitt mye bedre, men det er fortsatt veldig personbasert. Kommunikasjonen påvirkes av hvem som er på oppdraget, og dårlig kommunikasjon medfører dårligere situasjonsforståelse og videre dårligere oppdragsløsning.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Nei, kan ikke knytte noe konkret opp mot politireformen.
 - Det eneste er vel kanskje Politikontaktene som i større grad er med å påvirke inn i kommunene.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - Tror det til tider har vært mer et prestisjeprosjekt enn en samfunnsnyttig funksjon. Det er noen store mangler i disse samlok-ene. Samloken i Nordland er i realiteten bare en slags «halv-samlok». Helse er jo delt opp i to og er ikke med på dette for vår del. Om dette har noen praktisk betydning er usikkert, men det virker rart at når en skal samlokalisere noe så blir det ikke gjort helt.
 - Videre er jo brannvesenet underlagt 110-sentralen i Nordland. De fremstår som noen teknologinerder. Det er nå nylig åpnet en Samlok for Troms og

- Finnmark, da en så bildene av denne nye opp mot den i Bodø, fremstod den som en vits. Når det ikke er lagt noen nasjonale føringer for hva en eventuell Samlok skal inneholde og utstyres med, så blir fort kommuneøkonomi førende.
- Samlok har nok sikkert et potensiale, men nok dessverre ikke i så stor grad som mange hadde håpet på.
 - Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - Da Samlok kom ble fordelene med å bare kunne åpne en dør og så stå sammen dratt frem. Men i praksis fungerer det ikke slik. Har selv flere ganger tatt bilder og sendt dette til brannsentralen for at politiet skulle få dem, men det fungerer ikke. En har ikke systemer eller prosedyrer som snakker sammen.
 - Samlok er fin gjennom at en får lokalisert tre nødetater på ett sted, men den har en del mangler. Først og fremst innenfor kommunikasjon. Problemet er nok størst opp mot Helse som ofte påberoper seg styrt av personvern og taushetsplikt på en måte som fremstår som misforstått. En får ingen effekt av at de sitter sammen, det fungerer rett og slett mer som en hemske.
 - Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Samlok påvirker i utgangspunktet ikke tildelingen av BAPS, dette skjer uavhengig av Samlok. Så ut fra dette er det nok bare marginalt hvordan samlokaliseringen påvirker kommunikasjonen og informasjonsflyten mellom etatene. Tror ikke dette påvirker effektiviteten i oppdragsløsningen.
 - Dette henger nok også noe med organiseringen av de ulike nødetatene. Politiets operasjonsleder har en styrende funksjon overfor mannskapene, men for Ambulanse eller Brann er en ikke styrt av sentralene. 110-sentralen skal være en fagsentral som gir støtte, ikke beslutning. I motsetning til 112 og 113.
 - Sårbarheten til Samlok kan en heller stille spørsmålsteget med. Når en har samlet alle nødetatene i en bygning blir dette naturligvis mer sårbart.
 - Det fungerer i og for seg, men ser ikke den store effekten som enkelte påstår. Ser heller sårbarheten.
 - Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - Om det skal være noe en har lagt merke til må det være fordelene med en anelse lokalkjennskap som en hadde før. Dette dekkes jo i stor grad av gode kartsystemer i dag, men allikevel fremstod det som en styrke å ha lokalkunnskapen på sentralene tidligere.
 - Tror ikke dette påvirker hvordan oppdragene blir løst. Vi blir bare bedre og bedre til å løse oppdrag samtidig, men tror ikke dette er knyttet til Samlok.
 - I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Ingen store endringer. Samlok har ikke gjort ham selv bedre rustet til å løse oppdragene. Stiller seg også i tvil til at politiet har blitt bedre rustet til å løse oppdrag på grunn av samlok.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o Gjennomføres ut fra et årshjul med planlagte aktiviteter. Dette er en plan for å komme gjennom alle fagområdene som de favner over. Da med større frekvens innenfor enkelte områder. Dette gjelder for alle tre kommunene. Det trenes da aktivt i forbindelse med vaktene, innenfor de områdene en jobber med.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - o Ja, men alt for sjelden. Dette er gjennom PLIVO. Har forsøkt å dra både helse og politi inn i trafikkøvelsene til brann, men dette har vart med ymse resultat.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Kan ikke si det nei. PLIVO kom utenom politireformen.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o Forkortelse for Pågående livstruende vold. Der noen driver en handling som volder skade på en uskyldig tredjepart og en søker å få kontroll på gjerningspersonen/e.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o Internt gjennomføres årlig E-læringskurs. I tillegg kjøres det tabletop-øvelser i ledelsen. Til slutt er det årlig øvelse med nødetatene.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det kan snakkes om sjumilssteg fremover inn i en annen hverdag enn vi hadde fra tidligere. For Nordland sin del kom Nødnett rundt den samme tiden som PLIVO og bidro til en kjempebra effekt.
 - o Sambandsbruken og kommunikasjonen mellom mannskapene har blitt mye bedre. Det er i dag mye mer informasjonsbasert, noe som medfører en felles situasjonsforståelse.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - o Primærverktøyet for kommunikasjon innad i etaten.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - o I veldig mange tilfeller fungerer det gjennom at en tildeles BAPS talegrupper, som hjelper oss med kommunikasjonen og det å forstå hva en er på til ut til og hva en må gjøre.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?

- Det var ingen reell kommunikasjon før en var sammen ute på det aktuelle stedet. Sambandet var så dårlig at en knapt hadde kommunikasjon med sin egen fagsentral.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - I en veldig positiv retning, uten tvil. En har en mye større informasjonsutveksling mellom etatene.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
 - En fellesnevner er nok felles situasjonsforståelse og kommunikasjon
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE

«Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **A2**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Ikke inngående kjennskap til hva som ligger bak, men vet en del om hva det fører til i det daglige for politiet lokalt.
- Hvordan mener du den har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Intrykk av at reformen har gjort at det er mindre politi ute. Det som ble kalt for Nærpolitireformen ikke står til det som ble lagt til uttrykket først. Tror det har blitt en større sentralisering enn det var før reformen ble gjennomført.
- Har den påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Nei egentlig ikke vært noen endring. En har det samme samarbeidsnivået som en hadde fra tidligere.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere kritiske hendelser?
 - Politiet har blitt flinkere, da spesielt grunnet ne profesjonalisering av operasjonssentralen og staben. Virker som en får større mengde på oppdragene og derigjennom mer erfaring. Tidligere hadde flere andre oppgaver de drev med til vanlig, for så å bli hentet inn til stab eller ops ved behov. Nå er dette litt mer profesjonalisert. Så på grunn av dette har evnen til å se og agere på en krise, blitt bedre.
- Har politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Vanskelig å se på nivåene over, som stabsnivå og videre. På Innsatsledernivå vil det gjennom de rammene som er lagt være et potensiale for at ting skal bli bedre, men tror ikke at en har sett noen effekt av dette ennå. Men det kan bli bedre på sikt da rollene blir mer profesjonalisert over tid.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - o Organisert som i daglig drift. Om dette ikke er tilstrekkelig trekker en inn staben, hvor en da har staben, IL og de operative styrkene.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Ikke i detalj annet enn det nivået en selv jobber på. Der en har IL for også brann og Helse. Disse er i prinsippet bygd opp på samme måte som politiet, men hvordan det fungerer i detalj er usikkert.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - o For brann er det ikke bestandig at IL er med ut på hendelsen. Det hender at Il Brann styrer hendelsen fra Mosjøen, mens innsatsen skjer i en annen kommune. IL brann er med andre ord ikke alltid ute på stedet, men er å treffe over Nødnett.
 - o Helse har hatt en utfordring ved at Leger har vært ledere på stedet, uten å drive ledelse men heller sitt eget fag. Dette jobbes det jo med å få endret.
 - o Det er ikke store forskjeller i hvordan det er organisert i de ulike etatene, men forskjellen ligger heller i de ulike personene og deres tolkning om hvordan rollen skal utføres.
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o På IL nivå er det vel ikke det, men det at Operasjonssentralene har blitt større og samlokalisert fremstår som en styrke. Da gjennom eksempelvis bedre trippelvarslinger og slike ting. Større forståelse på dette nivået over hverandres arbeidsoppgaver og viktigheten av informasjonsflyt. Virker som en nå har et enhetlig fora for de som jobber på dette nivået.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - o En stor hendelse som har innvirkning på mange og som gjør at vår organisasjon må «spisses».
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o I første omgang å ta ledelsen inntil ansvarshavende klarer å ta over å håndtere hendelsen. Inntil dette er på plass er det politiet sin oppgave å håndtere situasjonen. Ta ledelsen og få oversikt, fremskaffe tilgjengelige og nødvendige ressurser og varsle andre aktuelle aktører og ansvarlige.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?

- Som IL vil det være å få oversikt over hva som har skjedd og hvilke ressurser en trenger for å håndtere hendelsen. Bildeledd inn mot OPS og stab, og legge til rette for god samhandling mellom de nødetatene eller andre som skal jobbe sammen for å løse krisen.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Innenfor sitt fagområde legge til rette for at ressursene blir utnyttet best mulig.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Nei. Igjen må jeg nok si at intensjonene ligger nok der, men vi har ikke kommet dit ennå.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Om det oppstår en hendelse som den daglige organiseringen ikke håndterer, må en lede organisasjonen gjennom denne utfordringen.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - Må være gjennom at en har tenkt igjennom en del scenarioer og løsningsmetoder. Det at en klarer å samhandle med andre nødetater og andre aktører. Og klarer å løfte blikket opp fra de faktiske gjøremålene og ser hva en møter fremover og hva som må gjøres proaktivt.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - Det må være gjennom å i forkant av en hendelse etablerer gode rutiner for samarbeid, øvelser, det å kjenne hverandre og ens oppgaver/ansvarsområder. Slik at dette er kjent når krisen inntreffer og en vet i større grad hva en har å forholde seg til.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - Nei, synes ikke det. Vi har ikke fått noen gevinst i praksis. Muligens på nivået over som igjen påvirker IL nivået.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - At hver etat bruker sine ressurser slik at de kommer til beste for alle som er involvert i hendelsen. Om Politiet har ressurser som de andre kan dra nytte av må disse gjøres tilgjengelige slik at de kan benytte dem, og vice versa. Samtidig som en vet hva hverandres oppgaver er og hvordan skal en best mulig utnytte våre ressurser for å nå et felles mål.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med krisesituasjoner?
 - De er flinke til å samhandle, men det er litt personavhengig ut fra hvem som er på oppdraget. Det er noen som ikke er ledere, men heller fagfolk. Jevnt over har denne samledelsesbiten blitt mye bedre de siste årene.

- Har endringene i Politireformen påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Vanskelig å si at dette skyldes politireformen. Det kan hende at økt profesjonalitet på sentralene er med på å påvirke samarbeidet ute.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Situasjonsforståelse er at en greier å løfte blikket og se litt videre. hva er det en står overfor, og samtidig formidle dette til de som jobber med hendelsen. Slik at en hele tiden vurderer situasjonen ut i fra de gjeldende fakta.
- Hvordan mener du en oppnår en felles **situasjonsforståelse** mellom nødetatene?
 - o Gjennom mer rendyrket ledelse, samlet KO og felles gjennomgang av hvilke opplysninger en har samt utpeke felles mål. Slik at en unngår at hver etat sitter med sin egen virkelighet. Viktig med god kommunikasjon mellom lederne
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Det fungerer bedre og bedre. Veldig sjelden at en opplever problemer med forståelsen av viktigheten av dette.
- Har endringene i Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Reformen har nok noe med det å gjøre, at en har fått en større forståelse for viktigheten av profesjonalisering. Men det er vanskelig å si, skyldes det politireformen eller bare en naturlig utvikling ved at en profesjonaliseres mer. Tror at reformen har noe med det å gjøre uten at en kan peke på noe spesifikt som tyder på det.

SAMLØK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLØK – Nord?
 - o Ikke noe mer enn at jeg vet at brann og politi har et veldig nært samarbeid, mens helse er litt utenfor grunnet problemstillinger rundt taushetsplikt. Mener de alle har et godt samarbeid når det kommer til det å løse oppdrag.
- Hvordan påvirker SAMLØK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Mener det er veldig bra. Skulle ønske det var ennå tettere bånd mellom de tre nødetatene. Skjønner at det kan være problematisk innenfor enkelte områder som taushetsplikt. Men tror at et tettere samarbeid ville gjort alle etatene bedre. Som for eksempel gjennom et felles nødmeldingsmottak.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Fornøyd med løsningen men mener det godt kunne vært ennå tettere samarbeid.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLØK?

- Fungerte egentlig greit da også, men var trolig større skepsis mellom etatene i å dele informasjon. samt høyere terskel for å varsle de andre etatene i forbindelse med mulige oppdrag.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Tror det påvirker samhandlingen på en positiv måte. men mye av dette knytter seg jo også opp mot innføringen av nødnettet, som har vært som natt og dag i forhold til samarbeidet.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - Både i form av organisert trening organisert av driftsenhetene, samt daglig trening som blir drevet av de enkelte vaktlagene når det passer inn i tjenesten.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - Ikke i veldig stor grad. Brann og helse har et større samarbeid, da spesielt ved trening på trafikkuhell. Politiet virker å drive med så mye annet i tillegg i hverdagen at treningsbiten blir nedprioritert.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Synes samtreningsbiten innad i politietaten har blitt dårligere gjennom politireformen. Vi trener mindre sammen med nærliggende grupper innad i etaten. Dette kommer trolig av denne sentraliseringen som har vært gjennom politireformen.
 - Når det gjelder samtrening med de andre nødetatene er det lite endring. Der er det noen få treninger som politiet ofte ikke har ressurser til å delta på. i alle fall så lenge det ikke er større organiserte øvelser.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Det brukes hele tiden. Både med tanke på vår egen operasjonssentral og med andre samhandlingsaktører.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Det brukes i utstrakt grad. Det er helt uunnværlig.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Det fungerte ikke i det hele tatt. Det var ingen samhandling før en klarte fysisk å nå tak i de andre etatene.
 - Det var nesten ingen samhandling.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?

- Det har hatt alt å si. Nå greier vi å oppnå en felles situasjonsforståelse på vei til en hendelse. Det har veldig mye å si på hvilke disponeringer en gjør i forbindelse med det aktuelle oppdraget.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - Pågående livstruende vold. Noen utøver vold mot uskyldig tredjepart. Tanken med PLIVO er at det skal være så alvorlig og akkutt at nødetatene skal kunne gå i øyeblikkelig aksjon uten å vente på de andre.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - Da det ble innført gjennomførte man en felles innføring slik at en oppnådde en felles plattform for hvordan dette skulle gjennomføres. Etter hvert har en begynt å trene i større grad de som naturlig vil komme til å måtte samarbeide. Samt at man trener en det bare politi på ens spesifikke arbeidsoppgaver.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Tror dette har hatt en positiv innvirkning, da gjennom at en har fått en større forståelse for hva de andre etatene kan bidra med. Og så har man kanskje fått en litt annen forståelse av hva en kan gjøre sammen for å løse viktige oppgaver for å nå et mål. Lærer også å stole på de andre en jobber sammen med.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
 -
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **A3**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Fått med seg at det skulle ha vært en omorganisering for at det skulle bli mer folk og bedre beredskap. Har ikke satt seg inn i hva den egentlig innebærer.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Har merket en endring lokalt. Da blant annet stor endring i det at arresten ble flyttet sentralt og en ikke lenger hadde denne kapasiteten til å bistå politimannskapene lokalt. De selv måtte overta denne funksjonen. Det ble vanskeligere for dem å frigjøre seg og en opplevde samtidighetskonflikter. Trist at en havner i en slik situasjon at en risikerer å måtte slippe noen ut av arresten for at patruljen skal kunne bistå ute. Den lokale politipatruljen dekker et stort geografisk område og selv om stasjonen er nært, risikerer man å måtte vente på hjelp. Det eneste positive en merker med reformen er at det kan være mer folk på jobb i helgene. På ukedagene derimot har det blitt et større problem.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Nei. Både ja og nei. De som er skolerte IL har en god forståelse av situasjonen og samarbeidet. De som ikke har den samme innsikten i hvordan de andre etatene fungerer har ikke den samme forståelsen for de ulike utgangspunktene og en oppnår ikke lik situasjonsforståelse i ved en del situasjoner.
 - Det er et veldig godt samarbeid med politiet lokalt.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Nei. Det vil jeg ikke si. De er stort sett to mennesker som rykker ut. Ved større hendelser må som regel brann eller ambulanse gjøre oppgaver som tilligger politiet inntil de har fått inn flere folk. Det har blitt et bemanningsproblem.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Vi har fått et godt samarbeid lokalt gjennom interaksjon og felles kursing. Det at plassen er såpass liten hjelper også, da de fleste kjenner til hverandre. Den gode relasjonen hjelper på samarbeidet ikke reformen.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - o To systemer en må forholde seg til. På den ene siden har man sykehuset sin struktur, på den andre siden har man gjeldende regelverk innenfor redningstjenesten. De er organisert med IL på stedet som har overordnet ledelse ute på stedet. Deretter har man en kriseledelse inne på sykehuset om dette er nødvendig. På et skadested vil en også ha en lege som er medisinsk rådgiver. Ut fra hendelsens størrelse vil en også kunne sette opp flere delledere, som eksempelvis for samle plass osv.
Hovedoppgave som IL er å koordinere innsatsen og sørge for sikkerheten til både pasient og personell.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Kjenner til redningstjenesten sin oppbygning rundt organisering av de andre etatene.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - o Vi jobber opp mot det samme målet, vi har bare forskjellige oppgaver og måter å jobbe på. En må styre hver sin del men komme frem til et felles resultat. Dette fungerer på en god måte så lenge alle er inne-forstått med hva som er målet.
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o Nei. En ser bare bedre at en trenger flere. De gjør en god jobb når det står om, men de er ofte for få.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - o Krise er alt som er over den kapasiteten en har. Det kan i utgangspunktet være nok at en har to «kritiske» pasienter. En kan godt knytte begrepet opp mot kapasitet og hva en klarer å håndtere.
 - o (Større hendelse opp mot krsedefinisjonen blir brukt videre)
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Sikkerhet og håndtere situasjonen for pasienter og pårørende. De er opptatt av folkene og hvordan det går med dem.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Få en god situasjonsforståelse så tidlig som mulig. Slik at en har et klart bilde av hva en holder på å møte. Deretter er det å legge planer for hvordan en skal håndtere hendelsen og eventualiteter. Det å ta avgjørelser på kort tid med mangelfull info, men allikevel gjennomtenkt.

- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - o Oppnå lik situasjonsforståelse, slik at en forstår at vi skal inn på samme oppdrag. Dette er noe som har forbedret seg den siste tiden.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - o Nei. Tror heller dette har med utdanning og erfaring hos personellet å gjøre.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - o Kontrollere en krise og bruke den for å få fremdrift og progresjon.
 - o Viktige momenter må være forståelsen, oppfattelsen av den, likt mål, tydelig språk som alle forstår og er lydhør til hverandre.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - o Planlegging så tidlig som mulig og alternativer til denne. Dette skaper den beste samhandlingen. Tidligst mulig kommunikasjon.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - o Gjennom å treffes, kunne ta opp ting med god takhøyde. Debrifer. Øve sammen
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o De hendelsene hvor ting ikke har det godt bra er det som regel grunnet mangelfullt personell.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o Jobbe sammen mot det samme målet. Ulike oppgaver men jobber mot samme mål
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - o Samhandler på en god måte, i alle fall lokalt. Dette har nok mye med felles kjennskap å gjøre.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Nærpolitireformen er ikke så «nær» som vi hadde håpet. Når et ledd i samhandlingen ikke fungerer eller er til stede, må andre ta over for dem i situasjonen.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o At en så tidlig som mulig oppnår kontakt og sammen får den informasjonen en trenger for å få et likt bilde av den situasjonen som venter oss.

- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Tidligst mulig møtes i BAPS. At KO blir satt og holder seg samlet, slik at en kan prate og planlegge sammen.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Det fungerer veldig bra på store hendelser hvor det er nok tilgjengelig mannskap. På mindre hendelser er det ofte et problem å kunne opprette KO blant annet fordi en er for lite folk. Men i de tilfellene en prioriterer å sette KO, så fungerer det bra.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Politiet har kanskje blitt bedre på å delta på felles kursing og møter etter reformen. Samt at en utvikler et felles «språk» og rutiner. Mye har blitt bedre også de siste 5 årene, men det har vel egentlig mer med 22/7 å gjøre.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Er det samlokaliseringen i Bodø? det er ikke et begrep som de har så mye med å gjøre. Legger merke til at det er nye folk som svarer for politiets sentral i felles talegrupper, men utover det har en ikke merket noe.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o I starten var det problematisk med nye områder og stedsnavn og mangelen på lokalkunnskaper. Men en merker ikke så mye til det.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Ingen merkbar endring
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Ingen merkbar endring
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Ingen merkbar endring

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o TAS-kurs, skoloring av IL, aktiv lokal trening, men ofte veldig individuelt.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?

- Skulle ønske at politiet var bedre representert på de øvelsene en har. Positivt at en har de få treningene en har. Men det er kun PLIVO trening som er organisert felles.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Etter 22/7 fikk vi pålegg om å trene sammen. Dette har gjort oss bedre.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Det brukes hele tiden i det daglige. Både som en helseradioform, men også til å kunne prate med andre etater og organisasjoner.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Merker felles talegrupper er en viktig faktor for å samarbeide mellom etatene.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Fungerte elendig. Redningskanalen ble rett og slett ikke brukt.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Egentlig vært en revolusjon sett ut i fra hva vi hadde før. Tidligere satt man på hver vår «haug».

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - Tenker at det en situasjon en håper å aldri få oppleve. På den andre siden har det vist seg at vi kan bruke denne treningen til så veldig mye mer enn bare PLIVO. Det går veldig mye på kommunikasjon, samarbeid og samhandling. Det har blitt en årlig øvelse som er kjempepositiv på andre ting enn bare PLIVO. Vi lærer hvordan de andre jobber og får en øvelse i å jobbe sammen.
 - Vi trener på så mye mer som gjør av vi gjør en bedre jobb på de vanlige oppdragene.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - Skal være felles trening en gang i året.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - En veldig positiv innvirkning. Da spesielt på hvordan vi jobber sammen.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
 - Politireformen lovet oss gull og grønne skoger, men leverte ikke. Det er et stort distrikt med lange avstander. Og en bør vel ikke en gang gå inn på problematikken rundt psykiatri, da blir vi sittende...
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
 -
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?
 -

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **B1**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Kjenner den ikke inngående, men ser hva som har skjedd lokalt og har snakket med en del politi om hva den innebærer.
- Hvordan mener du den har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Heldig som har en såpass stor by. Når de rykker ut så kommer politiet stort sett også, hører at dette er et problem andre mindre plasser. Men på grunn av størrelsen merker de ikke så mye forskjell. Hører allikevel fra lokalt politi at de er få personer på vakt, og at det er problematisk spesielt når de har folk i arresten. En skulle egentlig få flere folk ut på gata med reformen, men tror ikke det har blitt det.
- Har den påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Har et greit samarbeid med politiet. Har forsøkt å få i gang et samarbeid hver IL fra de ulike etatene treffes i «fredstid», noe som har vist seg ikke å være så enkelt å få til. Det virker som at det er lite politifolk tilgjengelig. Når vi skal samarbeide når det smeller, burde vi hatt flere møtepunkter utenfor dette. Når dette er vanskelig å få til her, må dette også være et problem mindre plasser.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Det er mulig. Vil tro at det må være bygd opp en del miljøer som er bedre rustet til å håndtere situasjoner. På den andre siden kan det virke som at dette har gått ut over responstiden. Så dette er nok en vanskelig balansegang.
- Har politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Innbiller meg at politiet er mer sentralisert, noe som kan være bra på enkelte områder. Videre har vi jo fått PLIVO forskriften som har vært bra, der en er lovpålagt å øve sammen. Så sammen har vi blitt bedre på enkelte områder og så har det blitt dårligere responstid og mer problematikk ute i distriktene.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - o I kommunen er de veldig heldig med en beredskap som er større en minimumskravet, grunnet en risiko og sårbarhetsanalyse. Kommunen er stor med spredt bosetning. De er bemannet slik at de ofte må bistå andre etater, da spesielt helse. Etter PLIVO har brann i økende grad blitt sett på som et «multitool» med flere forskjellige arbeidsoppgaver.
 - o Er egentlig en litt merkelig tanke at brann hele tiden har 6 mann i beredskap, med en oppdragsmengde på 1 oppdrag om dagen og da ofte automatiske brannalarmer. Mens ambulansen har minst 10 ganger så mange oppdrag med bare 4 mann. Tror politiet sikkert har det noe lignende med ambulansen og kanskje ennå mindre folk. Allikevel er vi heldige her i byen som av og til kan oppleve at det faktisk kommer 4 politi til et oppdrag om dette skal være nødvendig.

- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Ved en større ulykke så kommer helse med en fagleder helse og eventuelt en lege. Politiet kommer med en IL og minst en mann til, av og til en bil til.

- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - o Tenker at en kjenner hverandre godt. Mer ulikt når en skal samarbeide med svenskene. Her kjenner en hverandre godt og samles som regel i KO for å samarbeide der. Dette samarbeide får en god trening på gjennom PLIVO

- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o Kjenner ikke til noe slikt.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - o De skal være dimensjonert for å takle en hendelse som brann i leilighet eller trafikkulykke. Blir det større skal en ha en «reservebank» som står i beredskap om en trenger flere.

- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Berge liv og helse. Veldig god på å komme fort ut med en større innsats, men deres største svakhet ligger i utholdenhet over tid.

- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Som IL Brann er nok dette å ha oversikt og overblikk over situasjonen. Samarbeide med de andre nødetatene. Holde kriseledelsen i kommunen orientert om hendelsen og hva som trengs i fra andre deler av kommunen.

- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - o Det kommer an på hendelsen. Ofte har politiet det øverste ansvaret. Her savner man kanskje et bedre varslingsystem ut til befolkningen.
 - o
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - o Nei i utgangspunktet ikke.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - o Kommunalt er dette noe som settes i kommunen uten at han som IL er en del av dette. Viktig at kommunen har systemer og organisering som knytter de forskjellige delene av kommunen sammen for å løse de oppgavene en står overfor sammen.
- Hvordan yter du god «krise»-ledelse gjennom din stilling?
 - o Snakker veldig om situasjonsbestemt ledelse. Opptatt av at når en øver så er det rom for å stoppe opp og stille spørsmål for å bli bedre. Når krisen er aktuell er det mer «militær» ledelse. Jobber for å bli så profesjonell som mulig. Viktig å gjøre mannskapene forberedt på hendelser gjennom trening og øvelse.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - o Vi må treffes og kjenne til hverandre. Vi må kjenne til hvordan de andre er organisert og hva en kan forvente av de andre. skal vi bli enda bedre må vi treffes mer. Det er som i idretten, en blir ikke god i fotball uten å møtes og trene sammen.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o Er sikkert veldig avhengig fra kommune til kommune. Her er vi heldige som har politiet i kommunen.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o Det samme som samarbeid.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med krisesituasjoner?
 - o En samhandler godt med hverandre. Vi har forskjellige arbeidsoppgaver men hjelper hverandre så godt en kan. God informasjonsdeling. For å bli bedre må vi nok allikevel øve mer sammen, slik som vi gjør på PLIVO.
- Har endringene i Politireformen påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Vet ikke om det er politireform eller Kovid-19 som er problemet, men vi er i en spesiell tid. Veldig lite kontakt med politiet.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Hvordan en forstår en situasjon er veldig forskjellig fra hvilket ståsted og erfaringer en innehar.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Det er gjennom å møtes og øving som ved PLIVO. Dette skaper en forståelse og kjennskap til hva som forventes og hvordan ting henger sammen.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Vi har en del eksempler hvor det ikke har fungert, men stort sett fungerer det bra. Savner allikevel at vi kunne ha øvd sammen i større grad.
- Har endringene i Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Føler i at vi ikke øver noe mer sammen selv etter reformen. Vi øver kun det som er lovpålagt gjennom PLIVO. Vi har heller ikke flere systemer som snakker sammen, her er det kun Nødnett. Veldig lite fellesøvelser.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Har vært innom flere ganger og fulgt med på det siden det ble bygd.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Tror det er positivt det som har skjedd der. Det er veldig kort vei mellom etatene. Har ikke vært til stede under aksjoner men tror jo at de åpner opp glassdørene og prater med hverandre. Kjenner godt til brannsentralen og der har det vært en stor utvikling. Brannsentralen har lett tilgang til informasjon fra mannskapene ute og regner med at dette er noe som lett deles med de andre etatene.
 - o På den andre siden har vi ikke klart å samlokalisere alt. 113 har jo en liten AMK sentral i Sandnessjøen, som dekker et lite område.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Tror dette fungerer bra. Kjenner ikke så mye til de andre sentralene men 110 sentralen fungerer bra ut fra det de forventer. De får oppdragene fort og får god støtte fra sentralen. 110 sentralen bistår med god lederstøtte for dem ute.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Det fungerte bra da også, men tror ting tok litt lenger tid. Merket nok dette mest på utmeldingene som tok lang tid mellom etatene.

- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Vet ikke om de blir bedre ved å være sammen og samarbeide, men de har i alle fall muligheten til å snakke ansikt til ansikt.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - Trenes mye internt innenfor beredskap i arbeidstiden. Tre dager i uken er det satt av tid til øvelse. Er stor tilhenger av å øve ofte. Om en ikke har god kontroll på de enkle tingene når det er rolig, så får en det i alle fall ikke til når det blåser som verst.
 - Skal vi være gode må vi øve hver dag på det vi skal kunne gjøre.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - Knytter seg i stor grad til PLIVO, ikke noen fast rutine på noe annet.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Det har i alle fall ikke blitt noe mer. Her har vi et stort forbedringspotensial.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Brukes hele tiden og er kjempefornøyd med det. I kommunen har de tatt det i bruk i stor grad også utenfor brannvesenet. Både til by-drift og kriseledelse.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Brukes effektivt opp mot andre aktører. Fungerer veldig bra, også mot Sverige. Nødnettet har gjort samarbeidet enklere. Flere og flere blir også gode på å bruke det.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 -
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Bedre informasjonsflyt. Alle nødetatene jobber sammen og får felles informasjon.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o Pågående livstruende vold.

- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o En gang i året hvor en har trent på ulike scenarioer. En teoribolk, gjennomføring av PLIVO-øvelser.

- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det har vært bra. Vi blir kjent med hverandre, og får en felles teoribit. Samt får øve på hvordan en kan jobbe sammen.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?
 - o Skal vi samarbeide sammen må vi bli flinkere til å treffes i «fredstid». Både for å bli bedre kjent, men også for å planlegge mer sammen.

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **B2**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Går mye på å lage større enheter for å gjøre oss mer robuste og faglige enheter. Dette er noe en kanskje har lyktes på innenfor enkelte områder. Her kan operasjonssentralen trekkes frem, hvor den har blitt lokalisert i Bodø og styrer hele Nordland. her har man fått et løft gjennom å samle fagmiljøer. Det er vel innenfor dette reformen har lyktes best.
 - Har fått litt mulighet til å påvirke ting lokalt, men det meste fremstår som bestemt og plassert ned på distriktene uten store påvirkningsmuligheter. Selv om det har vært en form for involvering er mye av det som ligger i reformen bestemt på nivå høyere opp i systemet.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Vanskelig å tallfeste, men vi var mer politipersonell tidligere til å gjøre politioppdragene ute. Vi har aldri vært så få til dette som vi er nå. Stiller meg undrende til at politiet skal ha blitt så mange flere, når denne delen av politiet ikke har fått tilført noe. De som er ute og skal gjøre jobben er blitt færre. Jobber ofte opp mot en minimumsbemanning. Har ikke noe tall på dette, men det virker så rart når politikere sier vi aldri har vært så mange og fått så mye som nå. Arbeidsoppgavene har sikkert endret seg innenfor enkelte områder, men på de oppgavene som går på den daglige kontakten med folk ute, har politiet blitt færre til å løse de samme oppgavene.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - SAMLOK er vel ikke tilknyttet reformen men det jobbes jo godt opp mot de andre nødetatene. Ser ikke noen stor forskjell egentlig. Kan nok sikkert jobbet bedre opp mot mer samhandling. Ønsker bedre tilknytning opp mot de andre nødetatene, men blir spist opp av de andre gjøremålene i det daglige.
 - Undres over at det taktiske nivået har blitt satt på vent i reformen til det andre er på plass. Dette har medført at en på dette nivået mangler en del ressurser for å gjennomføre dette.

- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Ja det har den nok. Men da på nivået over IL. Innen dette nivået hjelper det at Operasjonssentralen har blitt styrket og profesjonalisert. Fokuset på teknisk ledelse har ikke vært tilstede i reformen, og dette er svært sentralt for håndtering av situasjoner. Så føler at dette kommer på plass «lovlig» sent i prosessen. Er fortsatt ikke offisielt ansatt som IL innen ny organisering og vet ikke når dette kommer på plass.
 - Ting opp mot beredskap har sikkert blitt bedre med beredskapssenter og helikopter men dette er på Østlandet.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Nei, klarer ikke å se det. Savner fristilling av IL til å kunne bli bedre på dette. en får for mange oppgaver i det daglige. Det har ikke blitt bedre fokus på trening og samhandling.
 - Slik det er i dag har vi ikke ressurser til å delta når de andre etatene innbyr til felles treninger.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - Skal store hendelser til før at den daglige organiseringen ikke blir brukt. Kan ikke huske å ha vært på jobb etter reformen hvor det har blitt satt stab i distriktet. Dette har kanskje med at operasjonssentralen har blitt større og mer robust. Slik at de selv håndterer større hendelser.
 - IL politi sin rolle er å lede styrkene på taktisk nivå, samt lede undergitte og andre etater. De har andre egne ledere, men det er IL politi som leder hendelsen som en forlenget arm av operasjonssentral eller staben.
 - Jobben ute har blitt enklere gjennom god lederstøtte fra operasjonssentralen.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Kjenner til dette relativt godt. Både men Brann og Helse sine IL og deres fagledere. Det viktigste her er å kunne tilknytte seg de andre etatenes ledelse på taktisk nivå, da ofte gjennom et KO. Hvordan de andre etatene er organisert under dette er mer underordnet i det hele. Men tett samarbeid i ledelsen er viktig for god situasjonsforståelse.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - Er kanskje dumt at de andre etatene bruker benevnelsen IL på sine ledere, men enn så lenge er det slik.
 - Kjenner godt til de andre sin organisering gjennom erfaring ute, men vanskelig å peke på noe spesifikt. Vi er kanskje mer hierarkisk oppbygd, men det er kanskje også brann i like stor grad.

- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - I det daglige er bemanningen ute blitt dårligere. Vi hadde mer resurser å spille på operativt ved hendelser. Dette kan nok være en stor utfordring for samarbeid. Vi er ofte fraværende både ved hendelser og øvelser.
 - Sitter med en følelse av at vi har mindre ressurser å spille på.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - Vi som skal respondere på en kritisk hendelse, opplever en hendelse som en ikke klarer å håndtere innenfor de normale rammene. Det trenger ikke bare gjelde politiet, men også andre av samfunnets apparater.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Det overordnede blikket. Legge til rette for samhandling.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Forsøke å skaffe oversikt og skape en felles situasjonsforståelse blant de etatene som skal jobbe sammen. Dette gjøres best gjennom tett samarbeid mellom lederne av innsatsen. Å få gjennomført dette er Politiets viktigste oppgave. Det å klare å tenke lenger fram i hendelsen.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Innad i hver sin organisasjon har de kjente oppgaver som må løses, men innen ledelsesleddet må en jobbe for å skape best mulig forståelse av hva en står ovenfor.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Nei. Savner fokuset på fag og muligheten til å øve. Dette her om mulig blitt verre. Sånn slik at samhandlingen blitt dårligere.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Knytte ledelseelementene tidligst mulig sammen. Dette har Nødnett hjulpet veldig med. Dette medfører at vi kan starte med kriseledelse veldig tidlig på vei mot en hendelse.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - Viktig å forsøke å være rolig og «se» de andre etatene. vi må kunne kommunisere på en slik måte at en forstår hverandre og det hele blir en samhandling. Så det viktigste blir å knytte ledelsen sammen og kommunisere.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - Gjennom å treffes og øve sammen. Skape gode relasjoner og vite hva de andre står for. Dette har vi ikke fått noe mer gjennom politireformen.

- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o Nei. Klarer ikke se noe slikt.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o Politiet skal lede på taktisk nivå men det viktigste er at vi kan kommunisere og snakke med hverandre slik at en jobber mot det samme. Som leder må en søke kunnskap og kompetanse, og sørge for at denne blir brukt på best mulig måte.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - o Vi er ganske flinke til dette. Savner allikevel mer samtrening, spesielt på ledelselementet. Samhandling er avhengig av god ledelse.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Nei. Det jobbes godt på operasjonssentralen, en har et godt samarbeid med de andre nødetatene og jobben på sentralene har nok blitt bedre. På det taktiske nivået har det nok dessverre ikke blitt noe bedre. Her spises man opp av de daglige gjøremålene og har mindre tid til å treffes.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Oppfattelsen av virkeligheten rundt en selv, og tolkningen av denne. Dette danner en helhet, en forståelse av situasjonen en står i. videre er bevisstheten rundt hvordan dette vil kunne utvikle seg videre viktig.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Viktig å lage en god plattform for IL-KO for informasjonsflyt.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Er nok litt forskjellig ut fra hvor man er og hvem som er på jobb. Brannvesenet lokalt har litt problemer med å se helheten og viktigheten av andre sine arbeidsoppgaver. Dette medfører at det ofte oppfattes som unødvendig støy.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Synes ikke det. Ledelse på taktisk nivå er ennå ikke ordentlig på plass. Dette fremstår som oppsiktsvekkende egentlig. Klarer ikke forstå, men andre ting må være prioritert veldig mye høyere gjennom reformen.
 - o

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Samlokalisering av nødsentralene i Bodø. glassvegger mellom sentralene som skal lette kommunikasjonsflyten og situasjonsforståelsen mellom nødetatene.
 - o Slik det har blitt kjent er dette en bra greie, har ikke hørt noe negativt om dette.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det påvirker i rett retning. Har vært problematisk hvor en lurte på hvorfor de ikke snakker mer sammen, men i sum har det nok blitt bedre. En klarer raskere å oppnå en felles situasjonsforståelse.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Fører gode ting med seg både kommunikasjon og samarbeidsmessig. Er selv så langt unna at en ikke vet i praksis, men ville blitt veldig overrasket om dette ikke medførte en tett kommunikasjon når de sitter vegg i vegg.
 - o Erfaringsmessig har det nok hatt en positiv effekt.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Vanskelig å svare på. det fungerte nok ganske bra da også. Men har et inntrykk av at samhandlinger mellom sentralene er enklere i dag.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Har nok gjort samhandlingen bedre, men vanskelig å si i hvor stor grad. Men mener å kunne merke en bedring.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o IP treningen blir greit ivaretatt gjennom dyktige instruktører, men også disse er få. Trodde denne delen skulle bli styrket gjennom reformen, men dette har kanskje blitt dårligere. Må bistå som instruksjon selv ganske mye selv om en kanskje burde brukt tiden til andre ting.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - o Har vært en del innenfor PLIVO, og dette har vært enormt fruktbart. Problemet er at det koster penger og ser ut til å bli nedprioritert av slike grunner.
 - o Det viktigste som trenes på slike øvelser er ledelsesleddet og det å håndtere ledelse og kommunikasjon. Dette burde vi hatt mer av i løpet av året.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Om dette kan knyttes til Politireformen er vel vanskelig å si, er vel heller ting på siden av reformen som har drevet dette frem. PLIVO er vel på siden av reformen.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Brukes i aller høyeste grad, hele tiden. Gjør at vi kan ha god kommunikasjon både innad men også med andre etater.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Veldig viktig for å lage en felles situasjonsforståelse. Det fungerer ganske bra i det daglige. Det må jo trenes her også, men alle etatene har blitt flinke til å bruke dette, spesielt under utrykning.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Absolutt mye dårligere. Samkjøringen har blitt mye enklere og bedre.
 -
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Det er absolutt et løft for politiet. Samhandlingen har blitt bedre.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - Pågående livstruende vold. En akutt, kritisk hendelse. Ikke nødvendigvis slik at vi ikke kan håndtere den, vi har fått gode prosedyrer på hvordan vi skal håndtere hendelser.
 - Tror faktisk at ut fra treningen er vi nå i stand til å håndtere en slik hendelse ganske bra. Det trenes veldig bra på dette.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - Noe blir gjort sammen med de andre nødetatene, og noe har blitt gjort alene som politi. Det er helt klart mest å hente ved å trene sammen. En får øvet ledelsesnivået på taktisk nivå på en effektiv måte. Det fremstår som idrett på høyt nivå når en får det til. Jo mer vi trener sammen jo bedre rustet er vi på å håndtere ting.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - I positiv grad. Da spesielt da det har vært styrt sentralt at dette er noe en er nødt til å stille opp på.
 - Det at vi har vært nødt til å trene sammen har vært veldig bra. Da ikke bare opp mot PLIVO, men også andre hendelser. Ting som samhandling, kommunikasjon og ledelse på taktisk nivå.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?
 - o En føler seg maktesløs når en ikke får muligheten til å bli godt på noe en må være god på. En har så mange oppgaver at faget opp mot Innsatsledelse blir satt i andre rekke. Det er klart at Politiet må prioritere, men det stilles høye krav den dagen det sier «pang». Det at en da ikke er forberedt er ingen god følelse.
 - o De andre nødetatene har et mye smalere fagfelt, og får muligheten til å bli god på dette. Politiet har så mange oppgaver at en ikke får prioritert dette i høy nok grad. Skulle ønsket at det var aksept for mer trening og prioritering av IL feltet.

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **B3**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Lite kjennskap. Oppfatning av mindre stedlige ressurser mot at en ser på beredskapen som en helhet innenfor et større område.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Mindre stedlige ressurser å spille på. eksempelvis er det hendelser hvor det må komme ressurser fra nabobyer for å løse hendelser.
 - Når det kommer til samhandling er det nok mindre nå enn det var tidligere.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Ja så absolutt. Det er mindre samhandling og samarbeid. Det samarbeidet som er, fungerer veldig godt. Operativt oppleves det som at samlokaliseringen av nødsentralene til 110 og 112, er en fordel. For helse virker det som en hemsko at AMK sitter alene ute i Sandnessjøen.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Usikkert. Ut fra min situasjon, så i utgangspunktet ikke. Kanskje ved større hendelser over tid, men ikke i den akutte fasen.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Opplever ikke slik.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - Ligger under Helgelandssykehuset så de dekker sammen et stor område. Ved store hendelser hentes det ressurser fra disse områdene inn mot hendelsen.
 - Operativt er IL sin rolle primært som ledelse av større hendelser eller støtte til stedlige enheter som trenger ledelsesstøtte. Linke seg opp mot de andre IL, og opprette KO. Styre og lede de ressursene som Helse har og prioritere ressursbruken opp mot hendelsen sammen med de andre etatene.
 -

- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Nei ikke på detaljnivå. Brannvesenet lokalt kjenner en til det interkommunale samarbeidet med nærliggende brannvesen. Hvordan det er for politiet sin del er det vel nærmest så man kan regne en patrulje i Bodø som en lokal ressurs i Rana.
 - IL for de andre etatene, så lenge det ikke er snakk om vold eller trusler om slikt er det som regel Brannvesenet som gjør vurderinger opp mot sikring av personell og område. De er også en slags «potet» da de har en større personellmasse i en akutfase. De bistår også ofte med redning.
 - Politiet sitter med den overordnede sikringen og organiseringen av «skadestedet» som helhet.

- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - Viktig med kjennskap til de ulike rollene til de enkelte etatene.
 - Politiet har jo i motsetning til brann og ambulanse en operasjonsleder som er med på oppdragsløsningen.

- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - Kjenner ikke til endringer i øvningsstruktur og slikt, men det er svært lite samtrenting. Fremstår som at når PLIVO er krysset av, så er vi ferdig med samtrenting for det året. Fremstår som flere oppgaver som skal gjøres av færre folk.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - Mye på spill med store potensielle konsekvenser, eventuelt også lite tid til rådighet.

- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Skape en oversikt sammen med de andre etatene over hvor mange personer dette omhandler for å tidligst mulig avdekke potensialet i hendelsen.
 - Etter hvert kommer jo selvfølgelig en rekke arbeidsoppgaver som gjør seg gjeldende.

- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Tidlig og god kommunikasjon med de andre etatene for å legge til rette for at alle mannskapene har en lik situasjonsforståelse. Samt spille de styrkene en har sammen. Tidlig rollefordeling om hva som må gjøres av hvem.

- Det med tidlig rolleavklaring og tilnærmet lik situasjonsforståelse er viktige elementer.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Berge liv og hindre store materielle skader. Sørge for sikkerhet og bistå hverandre i nødvendige oppgaver. Politiet skal i tillegg være en øvre koordinator og rekvirere nødvendige ressurser.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Kan ikke si å ha lagt merke til noen praktisk endring. Opplevs igjen som flere arbeidsoppgaver på færre politifolk ut.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Situasjonsforståelse og rolleforståelse. God struktur i ressursdisponeringen, god kommunikasjon.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - I praksis må en sammenfatte den informasjonen Helse sitter med og på en god måte videreformidle dette til de andre nødetatene slik at en sitter med et likt helhetlig bilde. Bidra til god kommunikasjon.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - Gjennom først og fremst etablere en god kontakt og kommunikasjon. Rolleavklaring og unngå kommunikasjonfeller som stammespråk. Det sier seg egentlig selv men en må ha en viss form for lydighet. En må ha tillit til de vurderingene som blir gjort av de andre etatene.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - Tilbakemeldingene en får fra Politifolk er at operasjonssentralen i større grad bidrar med tidlig, nødvendig informasjon. Dette vil kunne medføre positive effekter.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - At vi er flere personer eller grupper som jobber sammen og bidrar med sine styrker og kompetanse for å løse en felles oppgave.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - Det ligger litt i oppgavene til nødetatene at de skal løse oppgavene sammen. I en kritisk situasjon er en avhengig av de andre etatenes kompetanse.
 - Dette oppstår allerede i meldingsmottaket og informasjonsdelingen. Dette gir samhandling fra begynnelsen av oppdraget.

- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Kanskje ikke i annen grad enn at det er litt mindre samhandling med politiet i det daglige.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Ut fra ens egen bakgrunn vil en oppleve en lik hendelse på ulike måter. Det handler i praksis om i størst mulig grad om å danne et reelt bilde av hva vi står overfor til de andre mannskapene. Slik at de en har en mest mulig lik situasjonsforståelse.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Dette kan en oppnå gjennom mest mulig lik info fra begynnelsen av. Samt hjelpe hverandre med å skape en helhetlig forståelse gjennom å dele egne tanker og spørsmål.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Varierende. Her er det selvfølgelig personavhengig. Den største utfordringen ligger nok i det at en ikke har en felles utdanning for IL. Dette ville gitt dem den samme forståelsen i bunn.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Sannsynligvis. Det har jo vært en del rokkeringer i organiseringen. Men dette er ikke noe en kjenner så godt til.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Begrenser seg til at en har fått samlet nødsentralene for nordlandssykehuset, brann og politi inn i samme sentral. Med glassdører som gir mulighet til å åpne opp og samarbeide ved større hendelser.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Positivt i form i brann og politi, AMK sentralen i Sandnessjøen er ikke like mye med i denne «loopen»
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Opplevs som ganske bra mellom brann og politi, og sikkert med AMK for nordlandssykehuset. For AMK Helgelandssykehuset fungerer det også bra, men tror potensialet er større enn hva en klarer å hente ut nå.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Fungerte litt verre, uten å ha noe praktisk å vise til. Spesielt dette med trippelvarslinger var tidligere en vanskelig øvelse, dette har bedret seg.

- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Trolig i en positiv retning. Opplever at brannvesenet i Rana har fått en mer profesjonell sentral, men at man er blitt mer restriktiv til å sende ut mannskaper.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - Regelmessig gjennom IL-forum, dessverre ikke så regelmessig som ønsket men det brukes til å bygge relasjoner og erfaringer mellom etatene.
 - Ellers kjører de øvelser regelmessig. Da 2-3 større øvelser hvor andre etater involveres.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - Først og fremst PLIVO, samt et par katastrofeøvelser. I tillegg har Politiet klart å møte på en del dager hvor en trener IL.
 - Det fremstår som at Politiet har en begrenset tid satt av til trening, og derfor ikke kan være med på en del felles treninger. Her kunne Politiet i så fall blitt bedre på å involvere de andre etatene i sin egen trening.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Kan ikke gi noe godt svar på dette.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Brukes i hvert oppdrag. Der intern kommunikasjon går og også samarbeid med andre etater.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Brukes i forskjellige grad ut fra hendelsen. Men brukes i utstrakt grad.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Fungerte ikke. En måtte nærmest se hverandre før en kunne kommunisere.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Har nok påvirket 100%. Har ført til at samhandlingen kan begynne i det hendelsen blir besvart av en av nødsentralene.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o Pågående livstruende vold.

- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o Gjennomføres ved at en har satt av en uke fast hvert år til å trene sammen. Har også fått en avtale med NORD slik at sykepleierstudentene stiller som markører i forbindelse med sin praksis.

- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det er veldig positivt. Det er den eneste velorganiserte arenaen hvor en trener på samhandling. Det er til og med samhandling gjennom planleggingen av øvelsen med felles instruktører.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- C1

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Kjenner relativt godt til reformen. Da i alle fall det som handler om effektivisering, slå sammen distrikter og etablere geografiske driftsenheter. Samt en del av de målene som handler om utvikling av lederskap og nærhet til befolkningen.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - I starten var politiet ganske introvert da de var i gang med en omfattende omstillingsprosess og hadde et behov for å utvikle seg selv.
 - Ser at antallet treffpunkter mellom brann og Politi har økt. Ser også at likhetsprinsippet har blitt bedre.
 - Man har brukt mye ressurser på å organisere det sentrale nivået, og har kanskje en del utfordringer med tilstedeværelse ute i distriktet.
 - Fokuset på hvilke typer tjenester og kriminalitet en skal håndtere, trenger nok den omstillingen Politiet er gjennom. At en del Lensmannkontorer ikke lenger er så sterke er nok en naturlig utvikling med tanke på hvordan man ar til stedet for befolkningen.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Ja mener det. Samlokaliseringen hjelper til ved at en går i det samme miljøet. Det skaper en arena for samarbeid. Om dette skyldes nærpolitireformen eller SAMLOK, er nok litt usikkert. Kanskje litt begge deler. En har i alle fall formelle og uformelle møter med politiet flere ganger i uken nå, mot et par ganger i året tidligere.
 - Vi har mange prosjekter innad i distriktet i dag hvor en søker å samarbeide.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Ja om en ser ut fra det operasjonelle og strategiske nivået. Her har de en større stab og flere spesialister. Om de har hatt den samme utviklingen på det taktiske nivået er nok mer usikkert.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?

- Har inntrykket av at det samarbeidet en ser gjennom LRS har endret seg, fra å være en arena hvor politiet styrer til å ha mer fokus på likhet mellom aktørene. En søker å løse utfordringer på tvers fremfor gjennom politiet.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - Baserer seg på ELS systemet. setter stab i Bodø på det strategiske nivået. Har deretter 25 brannstasjoner som de disponerer ut fra de behovene en har.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Politi og brann har god del likheter i funksjonaliteten. Når det gjelder Helse er det ikke like tydelig rent linjemessig. En har det prehospitale med ambulanse blant annet på den ene siden, og så har du det som skjer inne på sykehuset på den andre siden som igjen styrer kriseledelsen. Ser ikke en direkte linje mellom denne og det som skjer ute.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - Terminologi er veldig viktig. At en kjenner til forskjellene. IL er nok godt kjent. Dette er nok et større problem når en kommer til helse, her er det en del roller som er mer uklare. For helse er det ikke nødvendigvis de ressursene som settes i KO som har beslutningsmyndighet.
 - Viktig å forstå at operasjonssentralen til politiet har myndighet til å styre sine ressurser. 110 sentralen har ikke denne rollen. Her er det brannsjefen eller IL som styrer ressursene i den respektive kommunen. Dette er en viktig detalj som nok mange ikke forstår.
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - Organiseringen er veldig lik den som var tidligere. Kanskje mer folk og støttepersonell, men lik organisering.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - Store hendelser som en ikke klarer å håndtere alene, tar lang tid og krever mange ressurser, kan defineres som en krise. Allikevel kan en oppleve å måtte delta i kommunens kriseledelse på hendelser som en kan definere som veldig små.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Ivareta primæroppgavene. Understøtte den aktuelle kommunen og hjelpe til med å ta gode beslutninger. Spille andre etater gode innenfor sine området og hjelpe til med å ta de gode beslutningene.

- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Sørge for at man er organisert rett og at alle elementene er på plass. Etablere kommunikasjon både mot kommune og de andre nødetatene. Tenke langsiktig og se for seg scenarioer på hvordan dette kan utvikle seg over tid.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Helse er primæroppgavene å ivareta liv og helse. Samt vurdere befolkningen og kommunisere med kommunene rundt kontakter og koordinere samlesteder og logistikk. Prioritere pasienter på rett måte.
 - Politiet må sørge for at en etablerer de systemene som må til for å lede en slik situasjon.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Kanskje erkjennelsen av hva som må endres. Denne har blitt mye sterkere. En har ingen god arena for å drive samhandling, da en ikke har systemer som prater sammen. Det å erkjenne dette er første steget for å gjøre noe med det. Dette har kanskje kommet i forbindelse med reformen eller i alle fall alle svakhetene en avdekkende i forkant av den.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Organisering og kompetanse. Tydelig ansvar og roller.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - Her er en viktig del av jobben det som gjøres i forkant av en hendelse opp mot planverk og beredskapsplaner. Det å jobbe for å koordinere ens strategier til å samenfalle med ens nærliggende etater, disse må være koordinert.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - En er nødt til å ha faste møtepunkter hvor disse temaene jobbes med Etablere felles kompetanse og utdanning. Koordinere planverk. Trene og øve sammen.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - Usikker på om reformen har medført noe her. Intensjonen innenfor utvikling av ledelse er nok bra, men hva som er etablert er mer usikkert. En del ting som felles stabskurs har jo vært på plass før reformen.
 - Skal en oppnå samhandling må en opprette en god plattform for å kunne kommunisere.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - Det at man handler sammen med andre. Kan brukes om veldig mange elementer mellom aktørene. Men fordrer at man er likestilt og jobber sammen mot et mål.

- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - På taktisk nivå er samhandlingen relativt god. En har en lang tradisjon for hvordan en organiserer og gjennomfører dette. det har vært en kultur for å trene dette sammen.
 - Innen Samhandlingen på strategisk nivå har et stor potensiale. Dett er noe som ikke har vært organisert og planlagt så langt. Det har mest vært på lokalt initiativ.

- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - Ja. Konkret kan en se på det at en tidligere måtte forholde seg til tre politidistrikter, nå bare ett. Dette er enklere.
 - Samtidig så er det en del svakheter med det, det har blitt veldig bra for brann sin nødmeldingsentral som nå har færre å forholde seg til. På den andre siden må det ha blitt verre for AMK sin sentral på Helgeland, som tidligere hadde et godt samarbeid med OPSen på Helgeland. Nå har de fått lengre kontaktvei for å nå resten. Det at en ikke er likt organisert geografisk skaper ulike tjenestenivåer ut fra hvor i regionen en befinner seg. Selv om sentralene tidligere var mindre, så håndterte de i det minste de samme geografiske områdene, som gjorde at en hadde noe «sammen».
 - Det er nok litt typisk at slike reformer i det offentlige blir gjennomført uten å være godt koordinert med nærliggende og kommunale etater. Her var det kanskje litt flaks at brann sin nødmeldingsentral ble flyttet inn til Bodø i nærhet med reformen.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - For å kunne gjøre de gode beslutningene må en forstå hva som skjer og klare å bruke dette til å tenke fremover i tid på hva som kan skje. Situasjonsforståelse handler i stor grad om å få inn rett informasjon på de rette nivåene.
 - En ser erfaringsmessig at mye av de tekniske løsningene en lager for å få inn informasjon på strategisk nivå er informasjon som en kanskje har mest behov for på taktisk nivå. Men samtidig gjør kanskje dette at det strategiske nivået har et bedre bilde på hva som faktisk skjer, og derigjennom bedre rustet til å ta de rette vurderingene og beslutningene. Men en må hindre at strategisk nivå forsøker å styre taktisk nivå.
 - Bruke tilgjengelig informasjon slik at en ser det samme bildet.

- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - En må utvikle delingstankegangen, hvordan vi deler informasjon. På den tekniske siden har vi store utviklingsmuligheter. Også innenfor loggføring systemer. Det å møte i politiets stab en gang i timen for å få brief om ting som allerede er utdatert gir liten mening. En trenger tidskritisk informasjon i sanntid.
 - Ens egne styrker må bli de andres sin styrke gjennom deling.

- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Om en går to år tilbake så var det basert på det samme som for 50 år siden, med å møtes fysisk for å prate. Nå jobber en mer med å dele informasjonen i sanntid når en får den.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Tenker den har medført et stort politidirektorat som detaljstyrer politidistriktene i alt for stor grad, noe som igjen medfører at ting går tregere
 - Politimesteren har ikke lenger den samme styringsmuligheten som tidligere

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - Veldig god kjennskap. Har vært med siden idefasen, gjennomføringen og nå.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - Påvirker gjennom at en lager felles planer og instruksjer, som gjør at en handler mer likt og er mer koordinert. Den medfører at man i mindre grad er bekymret over for hva en kan dele med de andre.
 - Skapet et miljø hvor en har tillit til hverandre og kan prate med hverandre.
 - Det mest positive er nok felles fagdager hvor en skaper en lik og felles kunnskap.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Fungerer godt gjennom at en har muligheten til å møtes og koordinere tidlig.
 - Utvikle felles kompetanse og prosedyrer.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - Var mer tilfeldig og i mye mindre grad. Det var på et veldig lavt nivå tidligere.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Påvirket i veldig stor grad.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - Bruker ikke det begrepet men tenker da spesielt på PLIVO. Ellers så trener en på ulike scenarioer og øvelser. Da også beredskapsøvelser gjennom Øvelse NORD. Faste øvelser på alle LRS møter.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - Kjenner mest til det på operasjonelt nivå. Her er LRS møtene og øvelse NORD. har også gjennomført Barents rescue. det er et stigende antall øvelser og felles treninger.

- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Greier ikke knytte det til politireformen. Er heller tilknyttet nettverk som er skapt.
 - o Bare det å la gruppen komme sammen om en øvelse, medfører at en skaper en bedre arena for samhandling.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - o Brukes veldig mye. I størst grad for å håndtere oppdrag internt, men er også en veldig viktig verktøy for samhandlingen med andre etater.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Brukes mer og mer. Utviklingen har gått dit at alle tør å dele informasjon for å gi oss samlet en merverdi i oppdragsløsningen.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - o Det fungerte ikke noe særlig. det måtte gå igjennom ens egen fagsentral. Det var liten grad av samhandling før en kom frem til en hendelse.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Påvirket samhandlingen i stor grad ved at den brukes aktivt for å gjøre hverandre bedre.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o Pågående livstruende vold, en skarp hendelse hvor en skal bistå med å håndtere slike hendelser. Tydelig beskrevet hvem som skal gjøre hva og hvem som har ansvar.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o Felles kursing og øvelser etter en lagt plan.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Påvirket oss på en god måte igjennom at vi føler oss tryggere på hvordan vi skal løse en slik situasjon. Tørr å gjøre mer innenfor gitte rammer.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?
 - o Er en økende utfordring at mannskapene ute i større grad må vente på mannskaper fra politiet. Politireformen har ikke skapt noen bedring innenfor dette området.

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- C2

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Knytter seg stort sett til di organisatoriske endringene og innføringen av de seks hovedområdene, som politiarbeid på stedet. Omstruktureringen av politiet til 12 politidistrikt, og harmoniseringen av disse,
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Må nok deles litt opp. Det en ser er at det har vokst frem en operasjonssentral i distriktet. Der har en klart å etablere seg og strukturert arbeidet med flåtestyring og operasjonsledelse på en positiv måte. her har man fått bedre erfaring og fått på plass gode strukturer. Dette gir likhet i behandlingen fra oppdrag til oppdrag.
 - Videre kan vi se på politiarbeid på stedet, som er en god arbeidsmetodikk for mannskapene og en har innført en mer lik måte å løse oppdrag på. Oppdragsløsningen har blitt mer lik selv om patruljen fortsatt står veldig fritt.
 - Straffesaksbehandlingen gjennom FSI har også harmonisert straffesaksopprettelsen, og bidrar tidlig inn i etterforskningen og prioriteringer. Selv om dette er under utarbeiding gjør strukturen OPS/Jour/FSI at en får en bedre sikkerhet i straffesaksarbeidet.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - SAMLOK har ført til at en del problematikker tidligere blir avklart på operasjonssentral-nivå. Det har også oftere klart å involvere Helse tidligere på psykiatri oppdag eller andre helsesoppdrag. Det er ikke lenger opp til de to som er ute å bestemme hvordan en skal løse slike ting, det jobbes tettere mellom nødsentralene.
 - Ikke noe mer utpreget nytt samarbeid mellom nødetatene, det er jo først og fremst PLIVO samarbeidet som går sin vante gang.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Tror det. Vi er nok ikke i mål, men det er flere strukturer som nå er på plass som gjør at vi vet hvordan vi skal håndtere en kritisk hendelse. Dette kommer

nok av at fagmiljøene har blitt sterkere og i større grad spesialisert, slik at strukturer blir dannet.

- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - o Fått på plass en del avdelinger og organisering som gjør at vi kan jobbe frem et bedre samarbeidsmønster med de andre etatene, men vi har nok fortsatt en vei å gå.
 - o Et godt eksempel er felles talegrupper og den felles bruken av disse.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - o Organiseringen av politiet har ikke blitt ny, men vi har fått inn en harmonisering av hvilket materiell som er med i kjøretøyene, og en standardisering til hvilke krav som stilles til en patrulje som kjører ut.
 - o Selve arbeidsmetodikken er den samme, med en eldstemann og mannskaper som må styres.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Kjenner litt til hvordan Brann er organisert, med utrykningsleder som rykker ut og eventuelt IL brann og deres mulighet til oppstøtting av organiseringen.
 - o Organiseringen til ambulanse er veldig lik det den har vært før, ved at det aldri er en leder. Kanskje litt stygt sagt men det er slik det oppfattes. Ambulanse er nok de som har kommet kortest på dette med samhandling og ledelse. Dette kan selvfølgelig både være mannskap og personavhengig. Ser det er bra med de øvelsene hvor en får trene på KO og organiseringen av dette.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - o Når en får ut IL brann, vet en at vedkommende er der hele tiden da hans oppgave er å lede. Får du ut IL Politi, risikerer du at vedkommende må gjøre en masse andre praktiske gjøremål. Ledelsesbiten er ikke en arbeidsoppgave som blir beskyttet. Ledelse i Politiet er noe du gjør i tillegg til politijobben som også må gjøres. Dette skyldes nok at en ikke har mange nok mannskaper i forhold til arbeidsoppgaver. Tror nok ambulansen også føler på dette, da de har for lite mannskaper opp mot arbeidsoppgaver.
 - o Når det blir slik blir det vanskelig å lede godt og skape en god samhandling. Samhandling krever at en er til stede og fokuserer på dette.
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o Både og. I samarbeidet med nødetatene er det spesielt på ledersiden at vi har mye å hente. Det å få innsatsledere som er mer IL og mindre politibetjenter vil kunne være bra, da en vil være mer i den viktige rollen en skal dekke ved større hendelser.
 - o Også operasjonssentralene er kvalitetsmessig blitt bedre, noe som gjør at en får mer støtte fra disse.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - o Det er en alvorlig hendelse der enten menneskeliv eller store verdier står på spill, får også et element av tidspress. Krever høy innsats under tidspress.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Finne tak i de riktige ressursene og få satt disse i innsats fortest mulig uten tap av tid.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - o Som IL tenker jeg at det å få på plass et apparat der folk kan fungere godt i sine roller.
 - o Få på plass strukturer og kommunikasjonslinjer slik at mannskapene kan operere effektivt.
 - o Viktig å få på plass slik at de med den nødvendige kompetanse komme til på best mulig måte.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - o Helse, redde liv og få i gang evakueringslinjer. Kontroll på pasientene
 - o Brann, slukke brann men er også veldig gode på sikring og avgrensing av fare og vurdere dimensjoner av oppdraget. De er dyktige til å hente inn nødvendige ressurser fra andre etater
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - o Ikke som en kan se. Har kanskje satt fokus på organisering og tydeliggjøring av roller.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - o Viktig at man har de samme prioriteringene av hva som er viktig. Situasjonsbevisstheten og ser hva som er potensialet i hendelsen. Det å kommunisere godt og tydelig. At en klarer å løfte blikket opp fra vårt eget fagområde for å se det store bildet. Klarer en ikke dette, gjøre en handlinger som er fornuftige ut fra ens eget ståsted eller fag men som kan være uklokt ut fra andre sitt ståsted.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - o En av de viktigste jobbene vil være å melde inn til blant annet OPS en riktig beskrivelse va situasjonen en står over for. Slik at de andre kan jobbe videre med en riktig forståelse av oppdraget og hva som er de viktige prioriteringene.
 - o Opp mot egne mannskaper vil det være å opptre tydelig slik at alle forstår hva som må gjøres. Først når man har lagt klare rammer for hva en skal jobbe mot, kan mannskapene få jobbe friere mot dette målet.

- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - o Viktig å respektere lederrollen slik at en gjør seg tilgjengelig for de andre etatene sine ledere. Må også forstå at de andre etatene kan være store premissleverandører for hvordan ulike oppdrag bør løses.
 - o Viktig å være klar på prioriteringen av det en vil ha gjort overfor sine egne mannskaper.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o Har gjort at vi sjeldnere setter stab. Linjeledelsen håndtere flere og større oppdrag selv. I tillegg har vi fått inn en del nye hjelpemidler som gir oss nye muligheter.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o Forskjellige handlinger som fører mot det samme målet. En gjør ulike arbeidsoppgaver, men det er avklart at dette er lurt for å nå et felles mål.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - o Ofte samhandler vi godt. Skulle gjerne sett av det oftere blir gjort mer bevisst. Det å være mer observant på de andre nødetatene og bedre leder dem inn i oppdraget. Gjennom å dele sin situasjonsforståelse med de andre, åpner man opp for innspill på hvordan ting oppfattes og hva som bør gjøres.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Ikke noe en kommer på i utgangspunktet. Kanskje blitt mer rollefokusert.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Veldig fokus på dette under IL utdanningen. Kan sees over 3 nivåer, de ene åpen for å få inn sanseinntrykk, deretter må en kunne forstå disse inntrykkene. Til sist må en kunne bruke denne forståelsen til å kunne forutse mulige konsekvenser. Fange opp signaler, forstå signalene og se mulige konsekvenser.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Gjennom at alle må dele sin kunnskap med de andre. viktig å tørre å dele sin oppfatning for at en skal klare å få det hele bildet. Uten dette klarer en ikke å se den hele kompleksiteten i situasjonen.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Veldig stor forskjell. Lederne i Brann er ofte erfarne ledere med tung fagkunnskap, i helse er det oftere dyktige fagarbeidere men med noe mindre erfaring med det å være ledere.

- Hos politiet har vi nok en noen innsatsledere som er for lite bevisst viktigheten med samspill med de andre etatene i KO. Dette kan medføre at en ikke slipper til de andre i stor nok grad. Må være bevisst å slippe de andre til slik at de kan få bidra.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Ikke noe en kan se. IL utøvelsen har nok ikke blitt endret, men har kommet en del strukturer gjennom samband som gjør oss bedre.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - Lite kjennskap i utgangspunktet. Merker det i det daglige at det foregår et samarbeid på operasjonsnivå. Trippelvarsling fungerer.
 - God mulighet for kommunikasjon mellom nødetatene.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - Tydelige kommunikasjonslinjer. Vi er nok blitt mer uredde for å kunne kontakte hverandre og sjekke ut ting.
 - Kanskje også blitt bedre på å evaluere oppdrag kanskje mest på ops-nivå.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Vi er nok blitt mer uredde for å kunne kontakte hverandre og sjekke ut ting.
 - Kanskje også blitt bedre på å evaluere oppdrag kanskje mest på ops-nivå.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - Litt mer skyttergrav-mentalitet. Når en evaluerte var det lett å skylde på de andre etatene. Nå må vi forholde oss til de andre på en tettere måte.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - På fått på plass et ledd som har ansvaret for hver sin nødetat. Dette er positivt fordi en tar med seg dette ansvaret inn i evalueringer av oppdrag.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - IP trening som er inkludert i turnusen. Har også en del ferdighetstrening som en kan gå gjennom på vaktlaget.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - Lite, men det forekommer. Kanskje litt tematrening, kanskje mest på IP3 nivå.
 - Det eneste vi har her PLIVO som gjennomføres annethvert år.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Har gjort at fagområdene har fått fagansvarlige. Dette er kanskje førte steget mot å få mer spesialisert trening. Denne spesialiseringen vil forhåpentligvis gi oss et utbytte fremover.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Er sentralt i oppdragsløsningen. Har medført en del sambandsrutiner som medfører bedre oppdragsløsning. Da som eksempelvis vindusmeldinger som en forsøker å implementere.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Når det trippel-varsles og vi rykker ut sammen, får en tildelt felles talegrupper. Hvordan dette brukes er fortsatt litt personavhengig men intensjonen er at ting skal kunne avklares forttere mellom etatene.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Det fungerte på en måte ikke. En hadde ikke kontakt før en var samlet på det samme stedet. Det var ikke struktur på det tidligere.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Plutselig fikk vi et verktøy som gjorde at vi kunne samarbeide før vi var kommet frem til stedet. Slik sett er det helt sentralt.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - Pågående livstruende vold. En hendelse der skadeomfanget øker med tidsperspektivet. En felles forståelse hva dette utløser av taktikk og samhandling.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - Todelt trening. Først en egen bolk hvor en ser på egne oppgaver, så en bolk hvor en trener med de andre nødetatene.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Det fine er at vi har samlingspunkt hvor vi blir bedre kjent. Dette påvirker samarbeidet ute på stedet
 - Det første taktiske konseptet hvor en har en felles taktikk for hvordan en skal samhandle. Det at en får en del felles begreper og blir bedre kjent med de andre sin struktur, har medført positive effekter.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- C3

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Merker mest at Helsevesenet selv må ta seg av transport av psykiatriske pasienter. Her er det en betydelig økning en må løse selv uten hjelp av politiet.
 - Har ikke satt seg veldig godt inn i hva reformen medfører
 - En har alltid politiet lett tilgjengelig og trenger en bistand av politiet ute på et oppdrag så er det ikke lenge før de er på stedet. Dette gir en trygghet.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Føler en stor trygghet for å kunne få hjelp av politiet, det er svært sjelden de ikke har muligheten til å bistå.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Tenker da fort på de psykiatriske oppragene igjen. Får en følelse at pasientene blir «pushet» over på ambulansen selv om det er historikk med vold og lignende.
 - Samarbeidet i seg selv fungerer veldig bra.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Ja det kan en jo si. Politiet er lett tilgjengelig og kan stille opp med store ressurser på kort tid. Men dette er kanskje litt spesielt for større steder.
- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Vanskelig å finne noe å svare på dette.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - I det daglige har en nok ressurser med ved større hendelser opplever man fort et ressursproblem. I byen er det to ambulanser på jobb, slik at det fort blir et stort problem om det skjer større hendelser.
 - Det har ikke vært et godt system på hvem som tar rollen som IL helse, det har som regel vært fartøysjefen på første enhet som tok denne rollen. Det var

- planlagt å sende folk på IL kurs i år, men dette ble utsatt på grunn av Korona. Er planlagt at en pr vaktlag skal kurses i denne rollen.
- Opererer etter HENSPE prinsippet, som en oppfatter at de andre etatene også forholder seg til. Det blir lett å få en situasjonsforståelse før en kommer frem.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Kan ikke gjøre rede for den, men har en viss oversikt.
 - Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - Det som er viktig å huske er det at hver enkelt nødetat har sin rolle som er viktig å håndtere. Om det brenner i en bil må brann få konsentrere seg om det, på lik linje som om det er noen som er alvorlig skadd må helse få konsentrere seg om dette. En må vise mer hensyn til de andre sine arbeidsoppgaver.
 - Brann har en IL som står i KO og ikke er med i vaktlaget, helse risikerer å rykke ut med to personer. Da kan ikke IL fristille seg til denne oppgaven alene.
 - Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - Har kanskje blitt flinkere til å ha felles treninger som PLIVO, men det har kanskje ikke så mye med politireformen å gjøre
 - Har blitt lettere å gjennomføre evalueringer av oppdrag.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - En hendelse som er for stor eller alvorlig til at en klarer å håndtere det med vanlige ressurser, men ikke helt der at en vil kategorisere det som en katastrofe.
 - I utgangspunktet opplever ambulansen en krise om en har mer enn to skadde, da har man et alvorlig problem for håndteringen.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - (Kritisk hendelse- kontroll, men sårbart)
 - Opererer ut fra et triasgeringssystem, viktig rolle å fort dele inn i disse gruppene. Når denne jobben er gjort er det lettere å bedømme jobben videre.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Som IL tilrettelegge for jobben for ens eget mannskap. Har en muligheten til å stå i KO og samarbeide med de andre nødetatene er det lettere å få bistand til bære/evakueringsoppgaver.

- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - o Utføre ens egne arbeidsoppgaver best mulig, samtidig som en gjør det sikrest mulig for alle involverte.
 - o Viktig at en er ute etter å hjelpe hverandre og gjøre hverandre bedre.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - o Synes personlig at det blir lettere og lettere å samarbeide med de andre etatene. om dette skyldes egen erfaring eller andre faktorer er vanskelig å svare på.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - o En felles situasjonsforståelse mellom alle involverte, hvor en er omforent om en «slagplan» på hvordan dette skal løses.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - o Utfordring i det å greie å trekke seg tilbake og bidra i KO. Vil helst være fremme og hjelpe kollegaene, det er derfor kjempevanskelig å skulle ta noen skritt tilbake og få oversikten.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - o Felles situasjonsforståelse tidligst mulig, da gjennom felles meldingsmottak og vindusmelding.
 - o Samarbeider veldig godt på tvers av etatene på større hendelser. Tror PLIVO øvelsene har hjulpet veldig på dette samarbeidet. Det at en får trene på nettopp dette med situasjonsforståelse, samarbeid, opprette KO og det å jobbe sammen.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o Usikkert.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o Blanding mellom samarbeid og tilrettelegging. En samarbeider direkte med hverandre og tilrettelegger for at de andre skal kunne gjøre arbeidet på en god måte.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - o Starter allerede i utrykningsfasen med felles talegrupper for en felles situasjonsforståelse. Videre er det å støtte hverandre på en best mulig måte.
 - o I praksis flyter dette veldig godt ved hendelser, en trenger ikke i så stor grad å be andre om hjelp, eksempelvis ser brann det fort om en trenger hjelp til bæring eller lignende ting.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Målet med reformen var vel at politiet skulle være lettere tilgjengelig. Dette vil naturligvis hjelpe med bedre samarbeid.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o At alle nødetatene får en informasjon som er relevant for alle. Kommunikasjon om de tingene som er viktige for alle, slik at de som ikke har kommet frem til stedet får dannet seg et bilde av hva som venter dem.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Viser igjen til HENSPE prinsippet. Det at en har en felles mal hjelper veldig til for at ting skal være standardisert.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Fungerer veldig greit. Er nok ikke alle i Helse som har fått med seg at det er HENSPE prinsippet som er ønsket brukt. Et systematisk oppsett gir god info over hva en har i vente.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Var ikke like mye standardiserte meldinger mellom nødetatene tidligere. En bruker nå mer felles betegnelser og samme bregrepene, men usikkert om dette kan knyttes til politireformen.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Liten kjennskap. Veldig positiv, da det gjør samarbeidet mellom nødsentralene enklere.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Tror at ved større hendelser er det at sentralene er samlet slik at de kan åpne dørene og snakke sammen og jobbe sammen om hendelsen, gjør det mindre sannsynlig med misforståelser. Det at sentralene jobber samlet gjør at en ikke i samme grad trenger å være samlet i KO, men informasjon som blir meldt inn blir effektivt delt mellom etatene.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Vet ikke hvor ofte sentralene egentlig bruker side felles lokaler, men en føler at informasjon flyter fint. Viktig info kommer som regel frem til de som trenger det. Om dette skyldes at en sitter sammen og samarbeider eller om det er andre faktorer er usikkert.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Samarbeidet har stort sett vært bra. Det at en lettere kan møtes og ha gjennomganger av hendelser, øker samarbeidet og kvaliteten på neste oppdrag.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det vi merker det mest på er at nødsentralene lettere samarbeider ved større hendelser.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o I utgangspunktet er det bare PLIVO.
 - o For utenom dette er det ikke strukturert, da ar det heller internundervisning blant dem som er på jobb.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - o PLIVO.
 - o Har tidligere hatt noen øvelser sammen med brann, men det har vært lite organisert.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Bare om PLIVO kan regnes inn, men den er vel ikke et resultat av politireformen.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - o Bruker nødnett ofte og mye. Det fungerer kjempebra. Både innad i etaten men også på tvers av etatene.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Mye mer direkte kommunikasjon. Fungerer veldig bra. Viktig for en felles situasjonsforståelse i utrykningsfasen. Kan planlegge sammen uten å være i samme rom.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - o Fungerte mer tungvint. Måtte gå gjennom telefon og via AMK.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Har påvirket i stor grad.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o Selve definisjonen er jo kjent, pågående livstruende vold. Er en potensiell katastrofehendelse hvor nødetatene skal samhandle på best mulig måte.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o Gjennomføres først et nettkurs, deretter møter en for faglige innspill og forelesninger om hvordan de ulike etatene jobber. Deretter gjennomfører man tabletop-øvelser. Til sist gjennomfører man praktiske øvelser.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Det har blitt lettere å samarbeide med de andre, nettopp fordi en får denne treningen i å samarbeide. Viktig at en ikke bare erfarer dette gjennom reelle hendelser. Mener aller nødetatene har tjent mye på denne samtreeningen.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **D2**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Kjenner den høvelig greit.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Anser stillingen som en sentral stilling som dekker hele Nordland.
 - For operasjonssentralen sin side merker man at den er styrket. En har fått inn flere ansatte og har en arbeidsmetodikk som tar mer høyde for tiltakskort og samhandling, både internt og med andre etater. Det en ikke hadde kapasitet til tidligere, har en fått kapasitet til nå. På dette nivået oppleves det positivt faglig sett.
 - Det begynner også å bli en større likhet igjennom hele distriktet på hvordan en jobber. Gjennom fellesenheter har en klart å få en mer lik tankegang.
 - Det er allikevel et spørsmål om ressurser hvor en har delt inn i en del fellesfunksjoner og GDE-er. Gjennom å forsøke å bygge fagmiljøer ute i distriktene, fører dette til en mangel på ressurser både for å bygge gode fagmiljøer og for å håndtere hendelsene ute. Her ligger nok den største utfordringen.
 - Selv om Nordland har mange flere generalister med flere funksjoner, så får en ikke bygd opp alle de funksjonene som er tiltenkt igjennom reformen. Mange kniver om de samme ressursene.
 - Også operasjonssentralen kunne ha tenkt seg flere folk. Selv om arbeidsmiljøet har blitt bra, så står en i et press når ting skjer og en blir fort spist opp.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - På OPSnivå så ja. Her har en blitt samlokalisert med de andre nødsentralene vegg i vegg. Dette gjør at det er kortere vei for å snakke sammen og løse problemstillinger på et lavt nivå.
 - Det gjør også at vi lettere får en lik situasjonsforståelse. Mange av de problemene en hadde før samlokaliseringen, har en nå klar å løse.
 - En jobber nå med «fra samlok til samvirke», en har fortsatt en vei å gå og ikke alt har en klart å operasjonalisere

- Er nok ikke alt som stemmer med bildet som skapes av Samlok. Det sies at en har mulighet til å prates og treffes i mye større grad i det daglige, men ette stemmer ikke. En er for det meste låst til ens egne sentraler grunnet ressursproblematikk. Dette gjelder nok i størst grad 113 og 112.
 - Utfordringer en hadde med AMK salten før reformen har en i stor grad klart å løse. Dette har en ikke klart med AMK Helgeland som ikke har denne samlokaliseringen. Dette kjenner en litt på som en problematikk og en håper på en samlokalisering av AMK.
 - En har klart å få et tettere samarbeid med andre aktører også.
 - Kan gjennomføre felles samlinger for å bli bedre kjent med de andre etatene.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Operasjonssentralen er styrket for å håndtere større hendelser uten å måtte sette stab.
 - En har en utfordring når det kommer til beredskap. Beredskapsplaner er noe som er laget men ikke holdt oppdatert. Hver gang det kommer en større hendelse er en nødt til å evaluere seg selv og innse at en ikke var forberedt.
 - Vi er bedre rustet til å ivareta de litt større hverdagshendelsene, men store hendelser faller en fortsatt igjennom på.
 - Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - Ja det har den. Samlokaliseringen hjelper. Større fagmiljøer hjelper også på samarbeidet.
 - Politikontakten og intensjonen med denne er også en premissleverandør for samhandling mellom etater og aktører. Det er fortsatt et forbedringspotensial, men blir stadig bedre.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - Prøver å forholde oss til prinsippene med nærhetsprinsipp, ansvarsprinsipp og så videre. vi skal være mest mulig likt organisert i det daglige arbeidet og ved en større hendelse. Organiseringen er nok riktig med tanke på innplasseringen som stab, ops, organiseringen mellom taktisk-operativt-strategisk nivå. Utfordringen er nok heller ressursene som skal fylle inn disse områdene.
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - Nei, egentlig ikke. Vet de har noen aksjonsrom på baksiden av nødsentralene. Men har ikke opplevd at de har tatt disse i bruk ved noen anledninger. Blir nok mer brukt som møterom.
 - Brann er jo organisert på en annen måte. 110 sentralen er jo et mer organiserende ledd for å få ut ressurser, og koordinerer ut fra bestillinger fra brannsjef eller IL ute på stedet. De har ingen styring over mannskapene ute. Lokal IL er helt og holdent sin egen sjef, og styrer egentlig også over de inne

på sentralen også. Kan nok tenkes at de også har behov for en eller annen form for stab, men hvordan dette organiseres kjenner en ikke til.

- 113 har en lite kjennskap til hvordan de organiserer seg ved større hendelser. I det daglige jobber de etter det samme prinsippene som 110, men styrer i litt større grad over hvilke ressurser som skal bestilles ut.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - Greit å vite hvem som faktisk bestemmer. Her er det jo forskjeller hos alle.
 - Viktig at en på taktisk nivå kjenner til hvilke kompetanser de ander innehar. På operasjonelt nivå er det viktigere med kommunikasjonrutinene
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - Ja det har det. I positiv retning. Samlok, barnehus, FSI og styrkede fagmiljø på prioriterte områder. Det er viktig at noen faktisk har disse spesialistfunksjonene.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - En hendelse hvor en i initialfasen ikke vet hva en står overfor, og som involverer flere aktører. Begrepet kan brukes om så mye, fra personlige hendelser til katastrofer.
 - Kritisk hendelse er hendelser med fare for liv, helse og større materielle verdier.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Koordinere skadested, redde liv og ivareta sikkerhet til involverte og videre etterforskning.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - En tilbaketrukket rolle som øverste leder på operativt nivå. Har også en kontrollfunksjon over det taktiske nivået. Må påse at det taktiske har et felles situasjonsbilde slik at en sammen jobber mot det samme målet.
 - Tenke fremover og få inn de rette instansene og ressursene.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Redde liv og skade begrense.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Nei.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - o Forståelsen av hva en står over for og sette inn de rette tiltakene.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?
 - o Få på plass de rette ressursene som en har behov for. Legge til rette for at en har nok ressurser.
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - o Viktig at en vet hva en står overfor, hvilken risiko som er tilstede, satt kjapp organisasjon med blant annet KO. God kommunikasjon med samband og ute på stedet. Nærhet til det som skjer.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - o Nei

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - o At en sammen jobber mot det samme målet.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - o Så lenge en får satt et ILKO og får ledelsen samlet, så er samhandlingen relativt god. Er av og til forskjeller på hvordan en ønsker å prioritere men organisatorisk har en et godt system.
 - o Viktig å være bevisst at en har ulike roller
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Nei, handlingsmønsteret er likt. Men politireformen har kanskje gjort en mer bevisst på rollene.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - o Forståelsen av hva vi står overfor.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - o Tettere kommunikasjon om hva en står overfor og hvordan en skal løse dette
 - o Trippelvarsling og felles mottak av melding gir oss tidlig den samme informasjonen.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Fungerer i stor grad greit. AMK må av og til foreta om de andre skal inn på linjen eller ikke med tanke på taushetsplikten. Brann er ikke like flink til å trippelvarsele i en tidlig fase. Politiet bruker dette i en større grad enn de andre etatene.

- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Ja. Felles startpunkter skjedde gjennom samlokaliseringen, men har nok trolig kommet uavhengig av politireformen.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Har vært en stor lobbyering for å få dette prosjektet til. Føler det har vært en suksess. Intensjonen er nå å få det til å bli et samvirke. Få økt kunnskap av hverandre, både gjennom øvelser og felles fagdager.
 - o Tettere møtepunkter på ledelsessiden for å ivareta samarbeidet.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Påvirker i en positiv retning. Kortere vei til ledelse eller koordinerende ledd, som gjør det lettere å få samme situasjonsforståelse og sette inn de rette tiltakene.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o Lettere å løse problematikker i det daglige. Har vært en del grensedragninger mellom hva som er helse eller politiet sine oppgaver. Når en har hendelser som faller litt mellom to stoler, er det lettere å felles løse dette på en god måte.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Da hadde man ikke et ansikt å knytte til stemmen og en hadde ikke det samme forholdet. Problemer ble ikke tatt tak i.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Har påvirket i stor grad. Kanskje ikke nødetatene i helhet. På taktisk nivå har samarbeidet allerede vært på plass i samme grad. På operasjonelt nivå har det vært en positiv utvikling.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o Har faste dager på turnus som er satt av som fagdager. Består i stor grad av gjennomgang av planer og tiltakskort. Øver også på meldingsmottak og varsling mellom etatene. begynner å få til trening sammen på operasjonelt nivå. Er kanskje litt for dårlig å trene på større hendelser, dette begrenser seg stor sett til tabletop-øvelser.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - o En ukentlig trippelvarslingsøvelse, med hverdagslige hendelser. gjennomføres av de som er på jobb den dagen.
 - o I tillegg gjennomføres det PLIVO øvelse annet hvert år. Utenom dette er det lite trening sammen.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Ja i form av samlokalisering. Det eksisterte ikke noe før dette.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - Er i utgangspunktet vår kommunikasjonsmåte. Både internt og mellom de andre nødetatene. Fungerer fint når det kommer til tale, men har fortsatt en vei å gå når det kommer til meldingsfunksjoner og slike ting.
 - Lettere å kommunisere
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - Gjør at det er mye enklere å kunne samhandle med andre.
 - Mye bedre kommunikasjonslinjer.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - Mer utfordrende. Stort sett transitering av meldinger mellom etatene.
 - Nødkanalen ble mer brukt til kommunikasjon på stedet, ikke til kommunikasjon i en tidlig fase.
 - Nå klarer en å planlegge og få et bedre bilde av hendelsen på et tidlig tidspunkt.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Påvirket i stor grad. Det er mye lettere å få samme situasjonsforståelse og bedre koordinering, kanskje spesielt i forkant av at en er på stedet.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - Pågående livstruende vold mot uskyldige personer med en eller flere gjerningspersoner. Hvor en må raskt inn for å nøytralisere faren. Legger føringer for hvordan en skal samhandle.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - På operasjonelt nivå går en gjennom konseptet på fagdager. Ser på kapasiteter og hvordan en kan samhandle.
 - Selve treningen blir nok for dårlig gjennomført. Ved en reell hendelse vil det nok bli veldig kaotisk og vanskelig å danne et bilde av hva som skjer. I tillegg til at forventningen av at det skal defineres som PLIVO veldig raskt, blir litt søkt. På taktisk nivå kjøres dette som mer fullskala-øvelser, dette er noe en savner på operasjonssentralen også. Viktig å trene på å samhandle og gjøre de rette tingene i en kaotisk hendelse.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - Sikkert i positiv grad. Innen samhandling ser en i større grad behovet for å få satt ILKO, samt bevisstgjøringen av at de ulike flene råder over sine ressurser, og at samhandlingen må skje på det nivået.
 - Brann har vel signalisert skepsis for at de i større grad må gjøre politiets oppgaver.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

INTERVJUGUIDE FOR REPRESENTANTER FRA NØDETATENE «Politiets evne til å samhandle med andre i kritiske situasjoner»

I forbindelse med denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse om og i så fall hvordan, politireformen har påvirket måten Politiet i Nordland samarbeider med de andre nødetatene i håndteringen av større hendelser. Dette ønsker jeg å gjennomføre ved å intervju objekter i aktuelle stillinger og posisjoner, som sitter med kunnskap om hvordan dette fungerer og eventuelt har endret seg.

ÅPNINGSSPØRSMÅL

- **D3**

POLITIREFORMEN

- Hvilken kjennskap har du til Nærpolitireformen?
 - Kjennskapen er stort sett gjennom media og at en ser at det blir gjort endringer i politietaten. Det som har kommet fram gjennom media er at reformen skulle gi bedre oppdekning, flere ressurser og mer politi synlig for publikum.
- Hvordan mener Nærpolitireformen har påvirket Politiet lokalt hos dere?
 - Lokalt har den påvirket delvis positivt. Det har jo blitt mer politi, men det betyr ikke at de er mer synlig.
- Har Politireformen påvirket hvordan Politiet samarbeider med de andre nødetatene på ditt nivå?
 - Skal forsøke å skille det litt ut. Ambulanse-messig opplever en et veldig godt samarbeid med det operative personellet. En opplever også at det har kommet en del nye, yngre politifolk som har en annen handlemåte.
 - Fra et AMK personell har nok samarbeidet blitt verre. Dette går kort og greit ut på at Politiet forsøker å «fraskyve» seg en del oppgaver som Helse mener hører til hos Politiet. Da kanskje spesielt innenfor rus. Det er ikke en automatikk at rus er et helseproblem, men Politiet unskylder seg med at de ikke lenger har en arrestmulighet på Helgeland, uten at dette gjør det til et Helseproblem.
 - Opplevde et mye bedre samarbeid med 112 sentralen som var i Mosjøen mot den som nå er i Bodø.
- Har Politireformen styrket Politiets evne til å håndtere større hendelser?
 - Både ja og nei. På store hendelser merker man nok ikke så stor forskjell.
 - På mindre hendelser der Politiet burde vært med ut, er det en mye større «iver» etter å holde mannskapene igjen, da de er lagt på en såkalt «passiv» tjeneste (reservetjeneste). Er en utfordring å få ut disse mannskapene, og en opplever flere ganger at en må vente på mannskaper som heller kommer fra nærliggende byer.
 - Så det er nok mest merkbart på de mindre hendelsene hvor det ikke er snakk om liv og helse, men allikevel påvirker helsen til den aktuelle på en negativ måte. Her er kanskje psykiatri et aktuelt tema, her er det ofte et

bemanningsproblem hos politiet. Det var her en trodde en skulle få bedre rom gjennom nærpelitireformen. Men det blir til et kostnadsperspektiv fremfor andre ting.

- Har Politireformen bedret Politiets evne til å samarbeide med de andre nødetatene?
 - o Er nok nødvendigvis Politireformen som har ført til dette.
 - o På et operativt nivå mellom sentralene har ting blitt mer tungrodd. Her har samarbeidet blitt vesentlig mye verre etter flyttingen. Nå er det sjelden en klarer å komme fram til lette løsninger sammen, og Politiet er nok en stor synder i at en del oppdrag drar veldig ut i tid.
 - o På det taktiske nivået har klimaet blitt endret til det positive, men kommer trolig mer av et generasjonsskifte i bemanningen. Det har skjedd en endring i hvordan politiet håndterer de en møter ute på oppdrag. Denne endringen har nok skjedd over det siste 10-året og kan nok heller knyttes til generasjon enn reform.

NØDETATENE

- Hvordan er din organisasjon organisert i forbindelse med større hendelser?
 - o Ved en stor hendelse som utløser flere ressurser vil det komme en IL, her skiller en mellom 02IL som har utdanning og Innsatsledere på lokalt nivå som har kommandoen på vaktlaget ut fra ansiennitet. Disse vil lede mannskapene ute på hendelsen.
 - o AMK vurderer i samråd med lege om det skal settes stab.
 - o Det vil opprettes delledere og kontrollposter både ute på stedet og inne på sykehus. Dette opprette under IL ut fra situasjon og hva som er nødvendig.
 - o I stabssystemet får IL stabsstøtte både fra kriseteam og AMK.
 - o I tillegg er arbeidet med de andre i ILKO viktig for det felles arbeidet og en felles situasjonsforståelse
- Kjenner du til organiseringen i de andre nødetatene ved større hendelser
 - o Ja. Politiet har en IL i KO, samt utpeker delledere ute.
 - o Brann har utrykningsleder som styrer mannskapene direkte, mens IL tar avgjørelser og delegerer.
- Er det noen forskjeller i denne organiseringen du mener er viktig å kjenne til når en jobber sammen med de andre nødetatene?
 - o Den største utfordringen en savner er at en er for dårlig til å sette KO. Det å ta en liten fot i bakken og samsnakke. Det er viktig at en har et klart bilde av hva som skjer og hva som må gjøres.
 - o Bør bli flinkere til å skille ledelsesleddet ut fra oppdragsløsningen.
- Har Politireformen medført organisatoriske endringer som du mener påvirker samarbeidet mellom nødetatene?
 - o Ikke annet enn at personell er flyttet og det er mindre kontordager ute på øyene. En ser at det er en del problematikk rundt bistand med båt og annen bistand.

- Nærpolitireformen har medført at en del av de mindre lensmannskontorene er blitt utarmet. Dette merker en på den daglige tjenesten, spesielt litt utenfor de større stedene. Merkes mest tidsmessig på oppdragsløsningen.

KRISE/ KRITISKE HENDELSER

- Hva definerer du som en krise/kritiske hendelser?
 - Mange faser av en krise. Veldig situasjonsavhengig, alt fra personlig skillsmisse til knivstikking.
 - I jobbsammenheng er det alt fra en større trafikkulykke eller voldshendelser. Alt kan være i en kritisk fast inntil man har kontroll på situasjonen.
- Hva ser du på som din etats viktigste oppgaver i en slik situasjon (kritisk hendelse)?
 - Mest mulig informasjonsinnhenting, planlegging ut fra skadeomfang og type.
 - Får ikke gjort så mye med hendelsen før en forstår hva som har skjedd og omfanget av det.
 - Raskest mulig delt vesentlig informasjon for god håndtering.
- Hva ser du på som dine viktigste oppgaver i en slik situasjon?
 - Tolkningen av informasjon og den videre handlingsmetodikken. En viktig faktor vil være om lederne klarer å innhente korrekt informasjon og tolke denne rett, slik at en håndterer hendelsen. Videre må dette videreformidles slik at mannskapene er rustet til å løse det en står overfor.
- Hvordan vil du beskrive de viktigste oppgavene til de andre nødetatene?
 - Brann sikre skadested, og egensikkerheten til mannskapene
 - Politiet, egensikkerhet både på skadested
 - Samt etatspesifike arbeidsoppgaver.
 - Fremme en felles informasjonsflyt.
- Har noe av dette endret seg i forbindelse med gjennomføringen av Politireformen?
 - Lettere informasjonsflyt enn det var for 10-15 år siden, men er trolig rettet mot generasjonsskifte.
 - Er nok ikke reformen sin fortjeneste.

KRISELEDELSE

- Hva mener du er viktige momenter for god kriseledelse
 - Samarbeidsevner. God informasjonsflyt av kritisk informasjon til samarbeidspartnere.
 - Tenker litt et overordnet nivå, hvor en er ansvarlig for å ta vare på mannskapene under og etter en hendelse og sørger for at man har nødvendig utstyr.
 - At en ressurssetter i tilstrekkelig grad.
- Hvordan yter du god kriseledelse gjennom din stilling?

- Ikke like lett i praksis. Gi andre god informasjon i systemet slik at en får ut de nødvendige ressursene. Ta vare på mannskapene
- Hvordan oppnår man godt samspill og ledelse mellom nødetatene?
 - Rolleforståelse og Kommunikasjon er nok nøkkelord. At en har forståelse for hverandres roller og forstår hverandre.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan ledelse utføres i forbindelse med aktuelle hendelser?
 - Nei tror ikke det. Linjene mot ops og stab er nok de samme som tidligere.

SAMHANDLING

- Hva betyr begrepet samhandling for deg?
 - At en spiller på lag. Har et felles mål som en skal løse sammen på best mulig måte. tydelig kommunikasjon og rolleforståelse.
- Hvordan mener du nødetatene samhandler i forbindelse med kritiske situasjoner?
 - Samhandler godt ved større hendelser på alle nivå.
 - Er hendelsen stor er det ikke snakk om de mindre detaljene og da fungerer ting fint.
- Har Politireformen påvirket eller medført endringer i samhandlingen mellom nødetatene?
 - I forbindelse med de mindre tingene har den det i negativ grad på nødetatsnivå.
 - Der det er kritisk fungerer ting bra.

KRISEKOMMUNIKASJON

- Hva legger du i begrepet situasjonsforståelse/situasjonsbevissthet?
 - Gjennom best mulig informasjonsutveksling forstår hvordan situasjonen faktisk er. En vet hva som venter en fremover.
- Hvordan mener du en oppnår en felles situasjonsforståelse mellom nødetatene?
 - Tydelig vindusmelding.
 - God informasjonsflyt mellom etatene på tur ut.
 - Greier man å prate godt sammen skaper man et mest mulig likt bilde på situasjonen. Dette har mye å si for hvordan en klarer å løse oppraget.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Jevnt over bra. Det er selvfølgelig ting en kan bli bedre på men det fungerer stor sett bra på alle nivåer.
- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - Nei.

SAMLOK – NORD

- Hvilken kjennskap har du til SAMLOK – Nord?
 - o Lurer av og til på om det egentlig er hensiktsmessig. Framstår ikke som at det er mye kommunikasjon utenfor linjene. Usikker på om en i praksis bruker mulighetene med at en sitter vegg i vegg, for en fremstår ikke alltid som helt på bølgelengde allikevel.
 - o Utenfor dette har en lite kjennskap.
 - o Vil ikke dit med deres sentral har ikke troen på at dette er veien å gå for å få gode nødmeldingssentraler i Norge. Systemet blir litt for rigid. Skal en samlokalisere blir det færre sentraler. En merker mye rot fra de sentraliserte sentralene når det kommer til hvor ting skjer og hvilke ressurser en har. Det er nesten slik at jo større en blir, jo dårligere blir en på disse områdene. Holder en de mer lokalt, opprettholder man en bedre kunnskap til geografien og lokale faktorer.
- Hvordan påvirker SAMLOK samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Gjør det ikke så veldig bra geografisk. En har misforstått når en mener at patruljen på Mo er rett rundt hjørnet til oppdraget i Sandnessjøen. Tror dette er med å sette kjepper i hjulene for et godt og effektivt samarbeid.
- Hvordan fungerer dette i praksis?
 - o I forhold til andre som har erfaring med dette er det en delt oppfatning. En er fornøyd med enkelte ting og misfornøyd med andre ting.
 - o Merker en stor forskjell på både 112 og 110 sentralen etter at den ble flyttet sentralt. Mangler den geografiske kjennskapen og er ikke kjent i ansvarsområdet. Dette er en liten tidstyv.
- Hvordan fungerte samarbeidet før SAMLOK?
 - o Både opp mot 110 og 112, fungerte samarbeidet blitt dårligere. Fra et AMK perspektiv var begge disse sentralene bedre enn det de er i dag. Selve samarbeidet har nødvendigvis ikke blitt dårligere men en sitter ikke med den samme lokalkunnskapen og geografikjennskapen.
- I hvilken grad har innføringen av SAMLOK påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Har påvirket i negativ forstand på geografisk kunnskap, dette er den største utfordringen i det daglige.

BEREDSKAPSTRENING

- I hvilken form praktiseres beredskapstrening på ditt arbeidssted?
 - o Interne treninger som retter seg mer mot hendelser. når det gjelder beredskapstrening som knytter seg til oppdrag har vi nok bare PLIVO som er sammen.
- Praktiseres det noen form for felles beredskapstrening mellom nødetatene hos dere?
 - o PLIVO er det som er organisert.

- Har Politireformen medført noen endringer i hvordan dette praktiseres?
 - o Nei, vi hadde vel ikke så mye før heller.

NØDNETT

- Hvordan brukes Nødnett i din daglige oppdragsløsning?
 - o Brukes i utstrakt grad både innad og i samarbeid med andre samarbeidspartnere.
- Hvordan brukes Nødnett i forbindelse med samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Felles talegrupper som gjør at vi kan snakke sammen.
- Hvordan fungerte dette før Nødnett ble tatt i bruk?
 - o Var veldig tilfeldig hvor godt det fungerte. En hadde jo muligheten til å samhandle men det var et mye mer tungvint system.
- I hvilken grad har innføringen av Nødnett påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Mer som før og etter krigen. Som natt og dag egentlig. Er en «guds» gave til nødetatene. Har jo forenklet kommunikasjonen betraktelig.

PLIVO

- Hva legger du i begrepet PLIVO?
 - o En hendelse som er veldig kritisk. Uavklart situasjon hvor det utøves livstruende vold mot tredjepart.
- Hvordan gjennomføres PLIVO trening hos dere?
 - o Veldig god trening. Casetrening hvor en jobber sammen med de andre etatene som en felles enhet.
 - o Viktig med rolleforståelsen og de rammene som ligger.
- I hvilken grad har innføringen av PLIVO påvirket samhandlingen mellom nødetatene?
 - o Veldig bra gjennom at vi får trene sammen. Det er der vi har arene for å øve på samhandling. Men det er så mye annet vi skulle trenet sammen med de andre etatene på
 - o Felles samtrening mellom nødetatene burde blitt prioritert på et mye høyere nivå. Om nødetatene klarer å danne en god plattform for samtrening kan vi bli veldig gode på vår oppdragsløsning.

AVSLUTNINGSVIS

- Er det noen momenter du mener burde være bedre belyst?
- Er det noen andre momenter du mener vi burde snakket om?
- Har du noe du ønsker å tilføye avslutningsvis?

LED 5001

**PREPAREDNESS AND EMERGENCY
MANAGEMENT**

**KANDIDAT
NR 20
(Jørgen Wågan Olsen)**

Innhold

1.0	INNLEDNING.....	2
1.1	Min plassering i øvelsen	2
1.2	Mitt fokus i oppgaven - Samvirke.....	2
2.0	LOGG FRA ØVELSE NORD 19	3
3.0	ANALYSE AV GJENNOMFØRINGEN	7
3.1	Samlok Nord	7
3.2	Opprettelse av Stab	7
3.3	Bruk av hjelpemidler.....	8
3.4	Systemer som ikke samarbeider.....	10
3.5	Organisering i etatene	11
3.6	Informasjonsflyt mellom etatene.....	12
3.7	Ulikt fokus hos etatene	14
3.8	Likt situasjonsbilde vs. Kaos og usikkerhet.....	15
4.0	AVSLUTNING	17

1. 0 INNLEDNING

Den 25.04 ble Øvelse Nord 19 gjennomført i regi av Nord Universitet. Øvelsen utspant seg i Saltenområdet og en lang rekke deltakere fra ulike etater og organisasjoner var i aksjon for å løse de utfordringene øvelses- scenarioet bydde på. Mannskapene fikk bryne seg på en ekstrem men plausibel hendelse hvor to ferger hadde kollidert og det hadde oppstått brann i den ene fergen, med medfølgende døde, sårede og savnede passasjerer. Dette medførte at deltakerne ble nødt til å håndtere samtidige hendelser innen ulike områder som blant annet søk, redning, brannslukking og miljøskadebegrensning. En slik fullskala «krise-øvelse» medfører at deltakerne får trene på å håndtere ens fagfelt i virkelighetsnære scenarioer. Kanskje ennå viktigere er allikevel muligheten til å trene på å samhandle med andre etater og koordinere innsatsen for sammen å løse oppdraget.

1.1 Min plassering i øvelsen

I tillegg til deltakere fra ulike etater var det også andre med på øvelsen. Som student innen «Beredskap og kriseledelse» ved Nord universitet, fikk en mulighet til å være med på øvelsen som observatører ved ulike posisjoner. Som observatør fikk jeg følge Aksjonsleder Salten brann, og fikk her et nært innblikk i hvordan de organiserer og arbeider i forbindelse med en slik ekstraordinær hendelse. Jeg har fra tidligere erfaring fra innsatsledelse, operasjonsledelse og stabsarbeid fra Politiet. Det var derfor svært interessant og lærerikt å få se hvordan brannvesenet jobbet med en slik hendelse på nært hold. Grunnet en svært villig og imøtekommende stabsleder, fikk jeg muligheten til å være med tett i arbeidet innad i staben, samt være med på stabsmøtene mellom nødetatene. Denne muligheten åpnet opp øynene mine i større grad for muligheter og utfordringer i forbindelse med samhandlingen mellom etatene, og da spesielt mellom politi og brann. Det vil også være denne samhandlingen som jeg ønsker å rette denne oppgaven mot. Klarer etatene å kommunisere tilstrekkelig for å oppnå en felles situasjonsforståelse? Kommunikasjon har vist seg å være et nøkkelmoment for å klare å skape en lik situasjonsforståelse og løse hendelser på en effektiv måte. Dessverre er det vanskeligere å oppnå god kommunikasjon, spesielt i krevende situasjoner, enn hva det kan høres ut som. Dette er en vanskelig nok kunst mellom to individer. Når en da skal forsøke å få to ulike organisasjoner til å samhandle med hjelp av kommunikasjon, kan dette fremstå som en umulig oppgave.

1.2 Mitt fokus i oppgaven - Samvirke

Øvelse Nord hadde som overordnet øvingsmål blant annet at «*Beredskapsaktørene skal øves i håndtering av store hendelser og kriser med fokus på samvirkeaspektet. Øvelsen skal styrke samhandlingen mellom aktørene på ulike nivå. Aktørene fra ulike etater og ulike nivå skal dele informasjon, og skape god felles situasjonsbevissthet som grunnlag for at beslutninger blir tatt på rett nivå – til rett tid.*» (Nord.no s.5)

Som student og observatør ble oppgaven å analysere ens observasjoner under øvelsen opp mot relevant teori innenfor ett eller flere av fire forhåndsutvalgte temaer. Disse temaene var: Beslutningstaking, samvirke, teamledelse og lederskap, eller improvisasjon. Selve oppgaven vil med andre ord få en todeling, hvor en først gjennom logg tar for seg aktuelle hendelser under øvelsen. Deretter vil en forsøke å se aktuelle observasjoner i lys av aktuell teori innenfor ett eller flere av temaene.

I denne oppgaven blir jeg å se nærmere på hvordan Staben til brann jobbet både internt, men spesielt hvordan de arbeidet sammen med de andre aktørene, da spesielt staben til politiet, for å skape en lik situasjonsforståelse samt løse oppgavene i øvelsen på en best mulig måte.

Oppgaven blir i stor grad å begrense seg til å se på dette temaet alene, med et kritisk blikk ønsker jeg å søke områder hvor en kan bedre samhandlingen mellom etatene ytterligere.

2.0 LOGG FRA ØVELSE NORD 19

TID	HVA SKJEDDE	INVOLVERTE	DETALJER / RELEVANT TIL REFLEKSJON	EGNE TANKER
0819	Satt brannstab	Brann Stab	For å opprette kontakt med sine mannskaper før hendelsen. Velger å spille inn en egen hendelse med brann i tillegg til selve øvelse. For å trene på å koordinere flere hendelser. Info om den kommende hendelsen og hvorfor de setter stab. Info om ELS modellen- klart definerte roller på forhånd. Diskusjon om tidligere erfaringer og gode løsninger	Godt definerte roller. Rolig men bestemt ledelse, klar definisjon over hvem som gjør hva. Rom til å forberede seg på øvelsen. Ytrer et ønske om at de skal testes på informasjonsflyt og opprette likt situasjonsbilde med de andre aktørene
0854	Forvarsel om at det har skjedd en kollisjon mellom to fartøy	Info til brann	Leder ytrer ønske om at det arbeidet de gjør i stab, faktisk har en verdi utenfor rommet	For meg som utenforstående kunne det vært tydeligere hvem som har hvilken rolle. Bruk av armbind eller lignende. Ville også vært nyttig ved en lengre aksjon med utskifting av mannskaper
0858	Alarmen har gått	Alle nødetater	Avventer brief fra Brann ops	Skriver opp vital info på veggen for å hjelpe med å skape oversikt. Fortsatt er det øvelsesteknisk at de er samlet. Deres stab ville i en reell hendelse ikke være samlet ennå.
0904	Intern samtale	Brann Stab	Ber om å få opp sentral info om hendelsen, kart mm	
0905	Brief Fra ops	Stab brann /brann ops	Info om hendelse og akutte tiltak. Oppretter liason hos HRS	Klare beskjeder og klareringer.
0909	Intern diskusjon	Brann Stab	Tar opp relevant teori og planer for håndtering	Avdekket problematikk - loggfører har ikke nødvendige tilganger i SIM. Dette medførte at han måtte starte å skrive logg i excel, for senere å få tilgang i systemene og forsøke å hente inn det tapte

			To skip kollidert, folk i vannet. Brann. Stort skadepotensiale. Satt ut arbeidsoppgaver for å avdekke mulig skadepotensiale, og hvordan en kan forebygge dette. to personer satt av til dette. gitt mulighet til å trekke seg unna, men bedt om å opprettholde kontakt.	Fortsatt svært klar kommunikasjon. Forbedringspunkt: de to som ble sendt ut fikk aldri noe tidsaspekt for tilbakemelding. Dette ble rettet opp etter hvert. Leder var også åpen for innspill fra oss som observatører for tanker om forbedringspunkter og lignende
0917	KO opprettet på Våg	Nødetater	Info over samband	
0931	HRS ber om status		sambandskommunikasjon mellom flere parter i ulike talegrupper	Mye av infoen som staben til nå sitter med har kommet gjennom kanaler de egentlig ikke har fått info om å opprette. Da med å blant annet å lytte på kanaler de egentlig ikke vet er i bruk
0930	Stab brann får telefon med info	Brann Stab	Mye av informasjonen de allerede har fått blir bekreftet her	
0934	info deles i stab	Brann Stab	Kort informasjonsdeling. Bedt om at sentral info blir oppdatert på vegg	De to som ble sendt ut for å jobbe med worst case har ikke fått denne infoen ennå, tanke fra leder om at disse får infoen når de kommer inn om kort tid. de baserer seg i stor grad på lapper på veggene for oppdatering av info. Kan fungere bra til noe, men hadde med fordel hatt flere whiteboards, eventuelt brukt disse annerledes
0939	intern diskusjon	Brann Stab	Om hvilke aktører som skal varsles om hva, og hvem som skal gjør dette. Frykter dobbeltkommunikasjon med de andre nødetatene	Også uklarheter om hvilke talegrupper som er i drift, samt reaksjon på svært mange talegrupper som er i bruk. Vanskeliggjør en tydelig ensartet kommunikasjon

0945	Planlagt statusmøte	Brann Stab	Oppdatert info fra OPS.	God og klar informasjon, gode tilbakemeldinger fra leder. Klare beskjeder med hvordan han vil ha det fremover. Hvordan er kommunikasjonen med de andre etatene? Litt stort fokus på streamingen av video fra mannskapene.. Ser personlig ikke helt hva de bruker denne infoen til i stab. Personen som ble sendt til HRS for å være liason har blitt hentet inn i Politimesterens stab. dette medfører at andre må dekke hans arbeidsoppgaver
	Intern diskusjon om videre håndtering	Brann Stab	Avdekker mange nye eventuelle arbeidsoppgaver for staben. Bedt om å jobbe videre med dette. De punktene de ser på blir ikke tatt videre på annet vis enn at de to blir bedt om å jobbe videre med tiltak.	Uklarhet om hvilke logger de andre i brann forholder seg til.
0957	Intern	Brann Stab	Plan om å ta kontakt med de andre stabene for samkoordinering	Legger plan for neste møte 1100
1000	Kort møte	Politi brann stabsledere	Gjennomført et kort møte på gangen utenfor rommene	Dette er første møte på stabsnivå mellom nødetatene. Legger plan for statusmøter mellom stabene
1010	loggfører gir ny oppdater info	Brann Stab	Status hendelse, fremdrift, plan for å møte de andre stabene	
1011	Info fra leder	Brann Stab	Planlagt statusmøte 1045 hos politi	Plan miljø og sikkerhet, er et viktig tema frem mot dette
1012	Følger video fra innsats på båt		Har koblet opp flere kameraer som gir dem live bilder fra hendelsen	
1015	Observatør blir bedt om innspill på aktuelle momenter			Problematikk med mye informasjon som blir endret, tall som ikke stemmer etc

1020	Brief fra OPS	Stab / ops brann	Det er flere ulikheter i situasjonsforståelsen rundt i øvelsen	Det sitter mange forskjellige staber som alle er med å påvirke bildet på sin måte.... Store kilder til feilinfo grunnet mange samband og uklareheter hvem lytter hvor
1028	Leder ber om info fra den andre brannen	Brann Stab	Det har til nå ikke blitt informert noe om denne hendelsen. Heller ikke tatt med i deres planlegging videre pr nå...	Dette er en ekstern brannøvelse de har lagt til samme tidspunkt for et ekstra treningsmoment for brann
1038	Status fra loggfører brann igjen slukket på båt	Stabsleder og loggfører	Grunnet vanskelige kommunikasjonsforhold til tider fikk trolig ikke leder meldingen om at brannen hadde blusset opp igjen.	
1050	Stabsmøte	Stab Brann Politi Helse	Kort statusmøte mellom nødetatene. Ble gjennomført fysisk på møterom til stab Politi	Grunnet hendelsen over gikk Leder stab brann i dette møtet uten den oppdaterte informasjonen. Dette kom ikke til syne da ny oppdatert info fra OPS om brann ble lagt frem i møtet
1110	Infomøte	Brann Stab	Tidslinje med videre plan blir fremlagt. Diskusjon om hvordan de opprettholder beredskap og får rullert på mannskaper. Leder spiller også inn plan for akutt forurensing og ber om at dette også blir tatt med videre i planen. Planlagte nye møter	Operasjonslederne gjennomfører statusmøte hver 30 min, stabene hvert 45 min. Alle etatene klager på at de har manglende og ulike situasjonsforståelse, uten at det blir gjort akutte grep for å rette på dette
1130	Info over samband den ene båten er spilt ut, problemer med overoppheting av skråg på den andre	Info til alle aktører over samband	Medførte at stabsleder gav loggfører tillatelse til å kontakte ops og mannskaper utenfor de allerede fastsatte kanalene. Dette for å skape større effektivitet i deres mannskapsutnyttelse og avklare at de kunne delta aktivt for nedkjøling av skrog	Improvisasjon både med tanke på løsninger og infoflyt for å heve kvaliteten. Dette ble raskt spilt videre i linjen og tatt med i løsningen

1145	Gjennomført felles statusmøte	Nødetatene	Diskusjon om hvilken informasjon som er korrekt og hva de skal forholde seg til. Nærmere bestemt usikkerhet på om den ene fergen er ferdig med øvelsen, og antall passasjerer.	Problematikk med at informasjon om at den ene båten ikke har kommet fra HRS, usikkerhet om hvordan dette skal sees og en velger å forholde seg til info fra HRS for å følge linjen. Hvorfor blir ikke denne båtinfoen og uklarheten avklart med HRS?
1217	Stabsmøte	Brann Stab	Selve RITS oppdraget er avsluttet og en har kapasitet til å bistå med nye oppdrag, de har ikke fått spørsmål om å stille med mannskaper til nye oppdrag ennå. Tema med omdisponering av mannskaper med regionene rundt. Her spilles den eksterne brannøvelsen inn for første gang meg bekjent. god plan for eventuell forurensing, og tiltak rundt dette. neste tiltak kartlegg muligheten for hendelser med gassfergen og tiltak mot dette	
1236	Info på samband om brannøvelsen som de kjører i tillegg	Brann Stab		
1250	Intern diskusjon	Stabsleder	Plan om hva de har videre å melde i neste møte, spesielt tema opp mot gassferge samt eventuelt miljøutslipp	Tar med seg sine nærmeste støttespillere for å gjøre dette best mulig.
1319	Melding om at alle savnede er gjort rede for. Dette mellom IL og HRS	Sambandsmelding til alle aktører	Brannmannskapene er i stor grad ledig for nye oppdrag.	Dette ble meldt på møte men ikke tatt tak i..?
1320	Infomøte	Brann Stab		Endex klokken 1325

3.0 ANALYSE AV GJENNOMFØRINGEN

De observasjonene som er beskrevet i Loggen over, gir oss i stor grad bare svar på hva som faktisk skjedde i forbindelse med arbeidet i staben. Deler av disse observasjonene vil bli forsøkt å se nærmere på i lys av aktuell litteratur. En vil i denne delen av oppgaven ha fokus på å se nærmere på hvordan disse observasjonene påvirket kommunikasjonen og samhandlingen mellom de ulike aktørene, og da spesielt nødetatene politi og brannvesen.

3.1 Samlok Nord

Albertmyra i Bodø er det eneste stedet i Norge hvor en har klart å gjennomføre en samling av sentralene og stabene til alle tre nødetater. Hvilke fordeler denne samlingen skal kunne gi med tanke på samvirke mellom etatene har blitt brukt som et kraftig argument for å få gjennomført denne storsatsningen. En av hovedmålsetningene med denne samlokaliseringen av nødetatene er: «*Samlokaliseringen skal skape effekter av samvirket mellom nødmeldingssentralene i Bodø*» (Salten Brann). Videre ser en her for seg gevinster gjennom blant annet ulike felles møter og koordinering. Som igjen skal gi økt kompetanse, samt bedre og mer effektiv beredskap, da spesielt ved store hendelser lignende det en har øvd på under øvelse Nord (Salten Brann, iks).

Lokalitetene på Albertmyra er nye og tilpasset de behovene hver enkelt etat har sett for seg. De har nå vært under samme tak i over 2 år og en må kunne regne med at en har klart å komme på plass med deler av samarbeidet. Videre hører man noe som fremstår som en genuin interesse hos personellet hos alle etatene på å samhandle best mulig og spille hverandre gode. Når en tar alt dette i betraktning burde alt ligge til rette for at en slik hendelse som Øvelse Nord lar seg håndtere. Det store spørsmålet er da om dette fungerer like enkelt i praksis?

3.2 Opprettelse av Stab

Krisestab-etablering, etablering av samarbeid med andre aktører samt administrative og tekniske systemer for meldingsmottak og informasjonsformidling er alle punkter som Boch beskriver inn under beredskapsoppbygning. En søker ha danne et system eller apparat som effektivt håndterer informasjonsformidling og beslutningstaking. Når større hendelser inntreffer ønsker en i tillegg at en har et apparat som fungerer like effektivt sammen med andre etater (Borch, 15.04.19).

I forbindelse med øvelse Nord var det tydelig at det var en bevisst tanke rundt dette hos nødetatene. Både Politi og Brann hadde på forhånd av hendelsen allerede opprettet stab, og brukte tid i forkant av øvelsen på å definere ens roller og kommende arbeidsoppgaver. At Staben deres ble samlet på denne måten var som de selv beskrev det ikke virkelighetsnært. I en reell situasjon hadde avgjørelsen og den faktiske samlingen selvfølgelig måttet skje etter at hendelsen hadde inntruffet. En kan derfor stille kritiske spørsmål om hvorfor en ikke forsøker å trene det slik det ville ha fungert i virkeligheten. Og en kan samtidig stille seg kritisk til om de da hadde klart å organisere seg på den samme måten. På den andre siden var ikke denne samlingen av staben et øvingsmål i seg selv. Videre gav det at deltakerne fikk forberede seg på sine roller, dem en større mulighet til å lykkes i øvelsen og mulighet til å danne seg et positivt minnebilde over hvordan en kan løse en slik ekstraordinær hendelse.

Denne løsningen medførte i praksis at rollene innad i staben ble godt definerte og alle viste hvilke arbeidsoppgaver de hadde fremover. En klarte på et tidlig stadium å opprette kontakt med mannskapene som var på vei ut, og støttet dem både i forkant av hendelsen og initialt i

øvelsen. En klarte samtidig å opprette en klar ledelsesstruktur på en positiv måte. Dette må sees som et resultat av både gode forberedelser, men også god ledelse av Aksjonsleder Brann.

3.3 Bruk av hjelpemidler

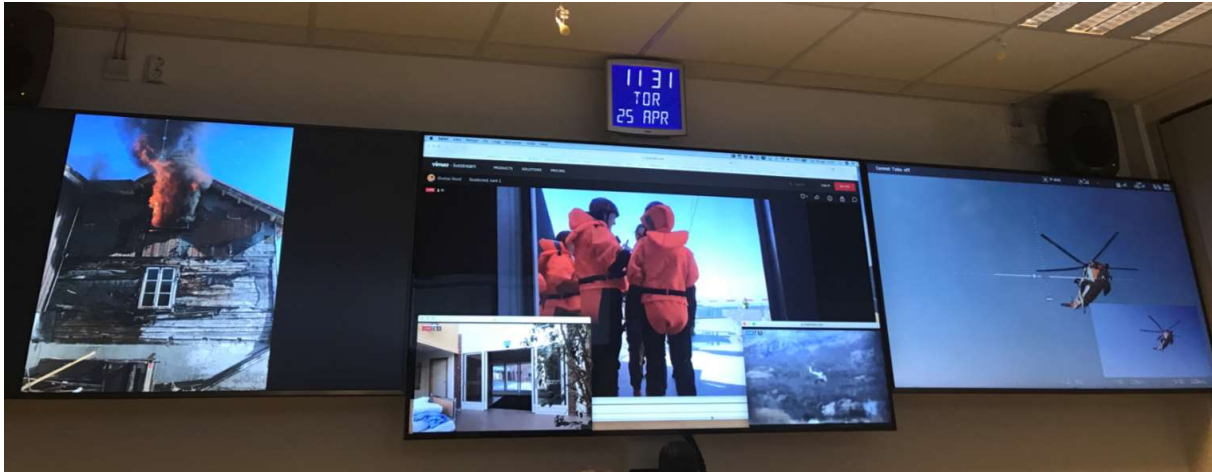
«Militær ledelse handler om sortering av informasjon, om å skaffe seg situasjonsforståelse, og om å ta beslutninger, ofte under tidspress og med stor grad av usikkerhet, og søke å komme hendelser i forkjøpet». (Odin Johannessen, Krigsskolesjef 06-10, ettergitt etter foil fra foredrag «Decision Making», av Bakken ved Nord universitet den 18.01.19)
Grunnlaget til beslutningstaking dannes gjennom situasjonsbevissthet, en søker å danne seg en oversikt over situasjonen, handlingsalternativene og sannsynlige utfall av de handlingene en tar. I operativ sammenheng foregår beslutningstakingen ofte i team, dette bygger på en felles forståelse av situasjonen eller et felles situasjonsbevissthet. En slik team-situasjonsbevissthet bygger på hvert individ sin situasjonsforståelse og gode teamprosesser som kommunikasjon og interaksjon. En nyere teori her er det en kaller distribuert situasjonsbevissthet, som fremstår som svært relevant for de som jobber i stab. Denne teorien bygger på interaksjonen mellom operatører og viktig utsyr som holder informasjon. Individets situasjonsforståelse vil være ulikt ut fra erfaring og fagområder, men gjennom felles mål og kommunikasjon skaper dette et økt beslutningsgrunnlag som er mer enn kun en felles situasjonsforståelse (Eid & Johnsen 2018).

I forbindelse med Øvelse Nord ble dette med bruk av ulike hjelpemidler et tema internt i staben til Brannvesenet. Noen av disse påvirket stabens evne til å ta beslutninger i ulik grad, mens andre i større grad også påvirket de som jobbet rundt staben.

Informasjon til og fra staben gikk i hovedsak over samband eller telefon og loggsystemer. I begynnelsen av oppdraget kom mye tidskritisk informasjon over samband, og det oppstod fort problemer med hvilke talegrupper de skulle lytte på. Dette medførte usikkerhet om hvilken informasjon de skulle forholde seg til, og hva som faktisk var aktuelt for dem. Et annet moment her som viste seg problematisk var at det etter hvert fremstod som at det var svært mange ulike staber som virket mer eller mindre på egenhånd rundt i øvelsen. Dette medførte at det ble uklart hvem man skulle forholde seg til, hvor en skulle lytte og hvilken informasjon som faktisk var rett. I deres interne evaluering rett etter øvelsen ble ønske om sambandsdiagram spilt inn som et forbedringspunkt. Dette på tross av at det allerede hang på veggen inne på stabsrommet.

De hadde innledningsvis bestemt seg for å bruke flippover-ark på veggene, samt whiteboards for å holde kontroll på viktig informasjon. Her var informasjon som arbeidsfordeling i staben og sambandskanaler skrevet ned på de whiteboardene de hadde, og en skulle benytte seg av ark på veggene til å notere ned og endre viktig informasjon. Dette var en oppgave som i stor grad ble plassert på loggfører. Denne prioriteringen viste seg snart å gjøre jobben hans vanskelig. Det at informasjonen som var skrevet på ark på veggen stadig burde endres, medførte mye ekstraarbeid på loggfører som etter hvert slet med å holde informasjonen oppdatert. Dette medførte videre at informasjonen på veggene i perioder var misvisende. Etter ca en time inn i øvelsen gav loggfører opp denne delen av jobben og plukket ned de fleste av arkene fra veggene, for å ikke skape unødig usikkerhet blant de andre. Bruken av slikt utstyr og prioriteringene var også et tema under evalueringen, hvor en kom frem til en noe annen måte å gjøre dette på. Her var altså et direkte punkt hvor øvelsen gjorde at en fikk testet ut og utviklet nye og bedre metoder innad i staben.

Disse utfordringene skapte ikke de store utfordringen i forbindelse med øvelsen, og påvirket for det meste bare medlemmene i staben til brannvesenet. Et noe større problem avdekket seg i bruken av loggføringssystem. Vedkommende som var satt som loggfører hadde ikke de rette tilgangene til å kunne skrive i brannvesenet sitt loggføringssystem. Han måtte starte å skrive logg i et vanlig skriveprogram, for deretter forsøke å oppdatere loggsystemet, når han mot slutten av øvelsen fikk de nødvendige tilgangene. Dette medførte at den informasjonen staben førte i loggen igjennom store deler av øvelsen ikke var lesbar for andre enn de som satt inne på stabsrommet. Dette ble problematisk da en hadde en plan om å bruke dette systemet i stor grad til informasjonsflyt og oppgavefordeling innad i brannvesenet. Dette medførte ekstra press på samband og telefon for å formidle denne informasjonen på andre måter.



(Bilde tatt inne på stabsrom til brannvesenet under Øvelse Nord 25.04.19)

På den mer positive siden tok brannvesenet i bruk en del kamerautstyr plassert i biler, på mannskaper og droner. De valgte å prioritere denne informasjonen inn til staben i ganske stor grad, for å gjennom dette skape seg et mest mulig reelt bilde av situasjonen ute i felten. Dette viste seg å være et svært effektivt hjelpemiddel og gav direkte informasjon om hendelsen og alvorligheten av den. Dette var med på å gi staben til brannvesenet et godt og helhetlig bilde av det som skjedde ute under øvelsen. I tillegg hadde de også gitt andre aktører tilgang til denne informasjonen, slik at en lettere kunne skape et korrekt og felles situasjonsbilde. Problemet her var nok i stor grad at de andre nødetatene ikke var vant til å bruke dette hjelpemidlet. Noe som medførte at blant annet politiet ikke fikk det til i tilstrekkelig grad, og kanskje ikke fullt ut forstod mulighetene slik at en ikke prioriterte å løse dette. Her hadde brannvesenet med andre ord et veldig godt hjelpemiddel for å skape en god felles situasjonsforståelse på tvers av etatene. Problemet var bare at en ikke hadde rutinene til å dele dette mellom seg og forståelsen for bruken, som gjorde at en ikke benyttet seg av denne muligheten. En må da kanskje spørre seg om nødetatene klarer å dele viktig informasjon mellom seg i tilstrekkelig grad?

3.4 Systemer som ikke samarbeider

Tidligere så vi på problematikken innad i brannvesenet i forbindelse med at loggen til staben ikke lot seg dele. Her er en nok også inne på en stor utfordring for samarbeidet på tvers av etatene. Den gode intensjonen om samhandling, blir hindret av systemer som ikke samarbeider. Hver etat har egentlig gode systemer for loggføring og kommunikasjon internt, men ingen av nødetatene bruker de samme systemene. Dette medfører store utfordringer ved det å dele informasjon mellom seg. En har rett og slett ingen effektive systemer for å dele mye informasjon mellom hverandre. Hovedverktøyet som blir brukt til denne informasjonsflyten er faktisk samband. Med nødnettet kom det egentlig en liten revolusjon innen kommunikasjon

mellom nødetatene i forbindelse med hendelser. En hadde plutselig en enkel kommunikasjonslinje som fungerte like godt på tvers av etatene som innad i ens egen. Samband er et svært godt hjelpemiddel for å dele informasjon, inntil en viss mengde, og da spesielt for personell som er vant til å bruke verktøyet i det daglige. Når det skal brukes som «eneste» kilde til informasjonsdeling ved en så stor hendelse som Øvelse Nord, dukker det opp en del utfordringer. Da som oftest i «informasjonsoverload» hvor en ikke har kapasitet eller systemer til å behandle all informasjonen som deles. Videre har samband begrensninger når det kommer til blant annet talegrupper. Som staben til brannvesenet fikk erfare, fikk de raskt flere talegrupper de burde følge enn hva de hadde mulighet til med sambandene de hadde tilgjengelig. En opplevde at begrensninger i utstyr og infrastruktur i stor grad begrenset et effektivt samarbeid.

Når en har en erkjennelse om viktigheten av samarbeid og en felles situasjonsforståelse, er det uheldig at dette begrenses av ens tekniske hjelpemidler. Hvis en ønsker å bygge en effektiv samhandling mellom etatene burde en trolig ha brukt ressurser på å finne systemer som i større grad støttet opp om denne tankegangen og heller hjalp til med å effektivt dele og sortere viktig informasjon. Problemet ligger her i stor grad i det at skal et slikt system fungere effektivt, må det kunne brukes av hver enkelt etat i det daglige, samtidig som det kan brukes sammen med andre når en trenger det. Dette skaper ikke bare problemer med det datatekniske men også innenfor det juridiske aspektet. Spørsmålet er om dette egentlig i det hele tatt lar seg gjennomføre?

En ser her at problematikk med ulike systemer og begrensninger i disse, til tider skapte problemer med en felles situasjonsforståelse og usikkerhet innad blant mannskapene. Dette var ved flere anledninger tema innad blant stabsmedlemmene. Usikkerhet rundt informasjon som var kommet over samband og i hvilken grad en skulle forholde seg til dette var faktisk hovedtema under statusmøte mellom stabene til nødetatene klokken 1145 i øvelsen. En hadde altså et helt klart bilde på problematikken med informasjonsdelingen, men her kommer et av hovedproblemene til syne. En har identifisert et problem og usikkerheten med dette, allikevel velger en å ikke gjøre noen aktive grep for å utbedre situasjonen. Ved flere anledninger kommer problematikk om reell informasjon opp, uten at en forsøker å verifisere hva som faktisk er rett og slik fjerne denne usikkerheten.

Hva som er årsaken til at en velger å ikke gjøre slike grep for å utbedre ens felles situasjonsforståelse er usikkert, og en kan fort tenke at det skyldes glipp på enkeltmannsnivå. Trolig er det nok mer knyttet opp til mangelen på systemer, retningslinjer og erfaring på hvordan en bør forholde seg til hverandre som ulike etater. En må allikevel stille spørsmål med denne mangelen på evne og vilje til å utbedre situasjonen. Hva er grunnen til at en i så stor grad vegrer seg mot å undersøke usikkerheter med de andre etatene?

3.5 Organisering i etatene

I forbindelse med leksjonen «The preparedness and emergency response value chain» gikk Borch gjennom de ulike responsverdikjedene til nødetatene og videre hvordan disse kan linkes sammen på ulike nivå. Selv om denne fremstillingen helt klart er nyttig for å se oppbygningen og mulighetene som ligger for samarbeid, utelater den etter min mening noen utfordringer som viste seg gjeldende i forbindelse med gjennomføringen av øvelsen.

Både Politi, Brann og Helse har alle forskjellige organisasjonsmønstre som kan by på utfordringer når de skal samarbeide tett. Da spesielt om en ikke er svært bevisst disse

ulikhetene. Jeg velger her ikke å se nærmere på helse, som er i gang med en omstrukturering hvor skadested og Innsatsledelse får større fokus. Når en ser på politiet kan en dele ledelsesnivåene i distriktet inn i tre deler: Innsatsleder leder det taktiske nivået, Operasjonsleder leder det operative nivået og Politimester leder det strategiske nivået. Dette medfører at selv om en har ansvaret innenfor sitt nivå, er systemet hierarkisk oppbygd opp mot staben og Politimester, denne strukturen brukes både i den daglige driften og under større hendelser (Politiet). Ved en hendelse har brann på sin side en organisering der Aksjonsleder/Innsatsleder har ansvaret for håndtering av hendelsen på alle nivåer. Kun ved ekstraordinære hendelser går brannsjef inn og overtar dette ansvaret. Dette medfører en mer helhetlig tenkning men kan fort utfordre et individ sine fysiske mulige kapasiteter (DSB). Det er leder som bestemmer om det skal settes stab hos brann, og om dette gjøres er det i form av ELS, eller Enhetlig LedelsesSystem. Dette er i praksis et system for lederstøtte og endrer ikke på den interne organiseringen hos Brann (DSB, ELS). Det medfører at alarmsentralen hos Brannvesenet kun har en organiserende rolle, og ikke den samme ledende rollen som operasjonssentralen hos politiet innehar.

Utfordringer rundt dette kommer til syne når de tre etatene skal begynne å kommunisere seg imellom. Denne informasjonsflyten mellom etatene ser jeg nærmere på senere i oppgaven.

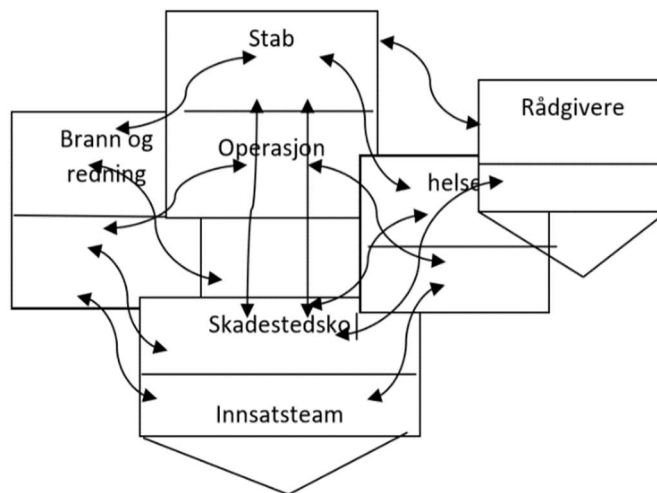
En annen problematikk i dette samarbeidet, som ikke kom like godt til synet under Øvelse Nord er den geografiske strukturforskjellen mellom etatene. I store hendelser hvor HRS er inne og leder, og det opprettes lederstab her, blir brannsjef hos Salten brann knyttet opp mot denne og får her en utvidet lederrolle hos brann. Så fremst dette ikke inntreffer er alarmsentralen i Salten kun en alarm og støtte-sentral for de ulike brannhetene. Det er brannvesenet i hver enkelt kommune som er ansvarlig for å håndtere hendelser i sin region. På samme måte har AMK sin sentral ved Albertmyra et annet geografisk område enn hva de andre nødetatene har. Politiets operasjonssentral må forholde seg til både AMK i Bodø og i Sandnessjøen. Dette medfører at det er så store forskjeller i organiseringen at en risikerer at det en trener på og organiserer i forbindelse med en øvelse i Salten, faktisk vil bli kritisk feil om en flytter hendelsen over i andre områder. En lager seg med andre ord et system for å håndtere kritiske hendelser som fungerer godt innenfor et avgrenset geografisk område, men som vil kunne medføre store uheldige konsekvenser andre steder. En bør da kanskje spørre seg om en egentlig ikke er tjent med å gjennomføre slike øvelser?

En kan altså si at selv om en samlokalisering av nødetatene på Albertmyra kan ha positive følger i Bodøområdet, vil dette ikke automatisk stemme for hele regionen. Når en prater med personell fra lokalt brannvesen og AMK personell kan en faktisk få en følelse av at Samlokaliseringen har medført et dårligere samarbeid og svakere beredskap. Brannledelsen lokalt savner nærhet til Politiledelsen og føler et manglende samarbeid ved større hendelser, og AMK personell i Sandnessjøen opplever uvilje og liten forståelse ved politiets nye operasjonssentral. Skal en få en struktur som er lik og enklere bygd for tverrfaglig samarbeid, vil dette kreve store organisatoriske endringer i alle tre nødetater og trolig også HRS. Dette blir en så stor oppgave at en fort kan se for seg at dette ikke lar seg gjennomføre. Da må en videre stille seg noen kritiske spørsmål til om samlokalisering som på Albertmyra er den rette veien å gå? Kanskje burde en heller søke organisatoriske løsninger som fungerer like godt uansett hvor en befinner seg? Kanskje vil en være bedre tjent med å bygge opp et nettverk og en kommunikasjonsstruktur, som ikke bygger på at en skal være samlet under samme tak?

3.6 Informasjonsflyt mellom etatene

Det ble i forberedelsesfasen ytret et tydelig ønske innad i staben hos brann om at en skulle ha fokus på informasjonsflyt, både innad men spesielt opp mot de andre etatene. Begrunnelsen for dette var for å på en best mulig måte opprette et likt og korrekt informasjonsbilde over hendelsen. Noe av grunnen til at en anser dette som så viktig er at ens forståelse av situasjonen en står overfor, danner grunnlaget en kan ta avgjørelser ut ifra. I operative yrker og da spesielt i forbindelse med større hendelser som det en her øver på, har kvaliteten på beslutninger store konsekvenser. En større situasjonsbevissthet gir beslutningstaker større mulighet til å ta gode avgjørelser (Eid & Johnsen 2018).

I sitt notat «Risikostyring og responsverdikjede» datert til 15.04.19 presenterer Borch følgende modell på side 22 som «Verdikjeden med verdi-nettverkkonfigurering»



Borch beskriver verdinettverk som et stort antall relasjoner mellom leddene horisontalt, med et bredt innhold og stor grad av gjensidighet. Noe som vil kunne være spesielt aktuelt i forbindelse med større hendelser som den man trente på under Øvelse Nord. Videre mener han at verdinettverk er særlig aktuelt for å håndtere et samspill mellom mange aktører og en må forholde seg til en større usikkerhet om hvordan aksjonen skal utføres. Nettverket gir rom til at aksjonen kan tilpasses underveis ettersom hendelsen utvikler seg. En har altså en sterk kobling vertikalt mellom leddene i egen organisasjon, samtidig som en har et tett samarbeid mellom de ulike organisasjonene på de ulike nivåene. Borch påpeker at denne type organisering ofte er svært ressurskrevende med mye overlapping og organisering for å gjennomføre. Løsningen krever mye infrastruktur for å støtte opp administrasjon og kommunikasjon, og kompetanse i alle leddene på tvers av fag og virksomhetsgrenser. Ifølge Borch er dette en type oppbygning som er spesielt aktuell hvis det kreves stor grad av differensiering i forhold til skadestedets behov, mye grunnarbeid og skreddersydde løsninger. (Borch 15.04.19)

Denne måte å tenke organisering og informasjonsflyt samsvarer i stor grad med det Erik Kristoffersen beskrev i sitt foredrag ved Nord universitet «Hvordan møte det uforutsette?» den 23.04.19. Her fronter han fordelene av å i større grad tenke nettverk fremfor hierarkisk oppbygning, der informasjonsflyten mellom de ulike avdelingene fører til en bedre situasjonsforståelse, som igjen gir bedre rom for å ta de riktige avgjørelsene til riktig tid. Samtidig som en i større grad flytter beslutningsmyndigheten til de som har muligheten til å ta de rette avgjørelsene. Videre sier Kristensen under samme foredrag at «En krise som blir

håndtert rett fra begynnelsen, sjelden blir en stor krise.» For å lykkes på denne måten er det viktig med tidlig «..Riktig situasjonsforståelse og håndtering.».

Når en ser på hvordan denne løsningen presenteres av både Borch og Kristoffersen, kan en tydelig se fordelene med fremgangsmåten og det fremstår som en klart fordelaktig måte å organisere seg på. Det store spørsmålet er bare om det er like klart og enkelt i praksis. Klarer nødetatene å dele informasjon og samhandle så sømløst som tankesettet egentlig krever?

Når en ser på fordelene en ønsker å høste av samlokaliseringen av nødetatene gjennom Samlok Nord, kan en se konturene av et tankesett i retning av det som Borch beskriver. På en tavle inne hos staben til politi var ordene «Samlokalisering – Samhandling - Samvirke» skrevet med store bokstaver. Det fremstår som en gjennomgående tanke og ønske at en gjennom kommunikasjon og informasjonsutveksling klarer å samhandle på en optimal måte. Denne tanken ser en også igjen i kommunikasjonen på tvers av etatene på de ulike nivåene i organisasjonen, et gjennomgående ønske om å samhandle og spille hverandre gode og på den måten løse oppdragene på en best mulig måte. Lokalt har en kunnet se en dreining i denne retningen spesielt innenfor det taktiske nivået, de siste årene. Personlig tror jeg mye av dette kan knyttes opp mot samtrening rundt PLIVO-prosedyren, og en større forståelse for de andre etatene sine kapasiteter og utfordringer. En har altså kunne se en økt samhandling mellom etatene i alle arbeidssituasjoner, grunnet samtrening på en ekstrem type hendelse.

En ser som sagt den gode intensjonen hos de som samarbeider i etatene. Og den kom klart til uttrykk i forberedelsene og innledningsvis i øvelsen. Når en tar for seg operasjonsloggene til både Politiets operasjonssentral og alarmsentralen til Brann, ser en at både er gode rutiner for informasjonsutveksling og at informasjonen deles hurtig mellom dem. Dette skyldes nok i noen grad nye sambandsløsninger som letter kommunikasjonen både med mannskapene men også på tvers av etatene. En har her altså allerede laget seg en infrastruktur som i det daglige klarer å håndtere denne informasjonsdelingen og nettverkstankegangen som Borch beskriver.

Problemer blir litt mer fremtredende når en ser opp på stabsnivå hos Politiet og kommunikasjonen opp mot staben til Brann. Som stabsmedlemmene selv beskriver er de kun i startfasen av selve prosjektet rundt Samlok og forventer at det over tid vil gi større gevinster enn hva en ser i dag.

Selv med alle de gode intensjonene og svært gode enkeltmannsferdigheter er det fortsatt med andre ord del utfordringer på dette nivået. Her er verken rutinene eller infrastrukturen for kommunikasjon like satt. Når en ser i loggen kommer dette klart til uttrykk i Øvelse Nord ved at selv om stabene til brann og politi kun sitter med en skyvevegg mellom seg, tar det over 1 time før første kommunikasjon mellom dem. Dette da i form av et møte i gangen hvor de legger en felles plan for hvordan de skal gjennomføre felles statusmøter. Første gjennomførte statusmøte blir ikke gjennomført på stabsnivå hos nødetatene før 2 timer etter at hendelsen inntraff.

En kan altså se en tydelig forskjell på kommunikasjonen og samhandlingen mellom nødetatene på de ulike nivåene. Videre kan en se at det er på de nivåene og gjennom de systemene som en bruker fast i det daglige at en lettest klarer å opprettholde det gode samarbeidet. På stabsnivå har en ikke den samme daglige kontakten eller de innarbeidede mønstrene for samarbeid. Gjennom godt utarbeidede og klare rutiner for samarbeid, ville en i noen grad kunne klart å begrense utfordringene med at en manglet den daglige «treningen» på å jobbe sammen på stabsnivå. Når dette heller ikke er tilstede medfører dette at det fort oppstår usikkerhet, dårligere kommunikasjon og en oppnår ikke et optimalt samarbeid på

ters av etatene. Samarbeidet mellom nødetatene på stabsnivå begrenset også i stor grad til informasjonsutveksling under statusmøtene. Foruten om dette jobbet stabene utelukkende på egenhånd uten reell påvirkning fra de andre nødetatene. En kan kanskje påstå at en ikke hadde behov for et slikt tett samarbeid på dette nivået under øvelsen, men dette fremstår som lite sannsynlig. Dette noe manglende samarbeidet skyldes nok mer trolig at en ikke har rutiner for dette, eller tanker for hvordan et slikt samarbeid skal kunne utnyttes effektivt. Kanskje er dette noe som i større grad vil komme på plass når Samlokk Nord begynner å finne sin plass?

3.7 Ulikt fokus hos etatene

Vi har tidligere vært inne på de ulike forskjellene i organiseringen av nødetatene, samt noen problemer ved kommunikasjonen mellom dem. Hva er det som forårsaker disse utfordringene?

Disse to momentene henger nok tettere sammen en hva en skulle tro. Trolig er ikke individene i de ulike etatene helt klar over de store organisatoriske forskjellene mellom etatene, og da heller ikke klar over hvordan en burde håndtere disse. Jeg har selv jobbet innenfor området i flere år, har visst om ulikhetene, men har nok ikke vært tilstrekkelig bevisst hvordan disse utspiller seg i praksis. For meg personlig ble det en liten vekker å sitte som observatør under et av statusmøtene mellom nødetatene. En kunne observere at etatene utvekslet informasjon som fremstod som viktig for dem, uten at dette ble «tatt imot» eller diskutert videre.

Eksempelvis informerte aksjonsleder brann staben til politiet om noen akutte gjøremål i forbindelse med brannen, dette uten at det fremstod som interessant for staben til politiet. Først grunnet jeg litt på hvorfor de ikke valgte å følge dette tettere opp, men grunnen var nok trolig mer innlysende enn hva jeg først hadde sett for meg. Fagleder brann har et mer helhetlig fokus enn staben til politiet, som i første rekke fokuserer på det strategiske nivået.

Informasjonen fra aksjonsleder brann var viktig i seg selv, men først og fremst for politiets operative nivå. Om denne informasjonen ble kanalisert dit i tillegg vites ikke, men er heller ikke avgjørende for poenget mitt. Den ulike organiseringen i seg selv fører til at en har ulike fokus, noe som videre kan gi store utfordringer. Kanskje først og fremst med tanke på forståelsen for den andre etatens behov og ståsted.

Jeg kan bare prate ut fra erfaringer fra min egen etat, men i politiet kan en se tydelige tegn på at en mer eller mindre ubevist tilegner de andre etatene et organisatorisk mønster som samsvarer med det vi selv har. Selv om en egentlig vet at dette ikke stemmer, er vår egen organisering så nærliggende oss at vi bruker det samme mønsteret når vi ser på de andre etatene. Eksempler på dette er organisering av innsatsledelse. Eller kanskje ennå mer tydelig gjennom tankene på en helhetlig samlokalisering, som jeg med et litt kritisk blikk har sett på tidligere i oppgaven. Vi tilegner de andre etatene dem samme organiseringen som oss selv, og mer eller mindre forventer at de skal fungere på samme måten. Dette gjør vi selv om en egentlig er klar over at de er organisert på helt andre måter enn oss. Brannvesenet er i realiteten kommunalt ledet, og Helsevesenet har et helt annet fokus i oppdragsløsningen enn oss. Når en igjen ser på disse ulikhetene må en igjen spørre seg om hvordan disse etatene egentlig skal kunne få til å samarbeide på en effektiv måte? Burde en gjennomføre en total omveltning i organiseringen av nødetatene, og bygd dem opp igjen etter en lik mal?

Trolig trenger ikke løsningen å være i nærheten av så komplisert. Etter min mening kan dette løses gjennom fokus på to punkter. Forståelse og Kommunikasjon. Gjennom å være bevisst hvordan de andre nødetatene fungerer, og verdsette deres organisering, blir det lettere å forstå hvordan de tenker og hvordan de forholder seg til aktuelle hendelser. God kommunikasjon er

etter min mening nøkkelen til god oppdragsløsning. Når en i tillegg setter disse to sammen letter dette samhandlingen mellom de ulike etatene og en skaper et bedre rom for gjensidig respekt og optimal samhandling.

3.8 Likt situasjonsbilde vs. Kaos og usikkerhet

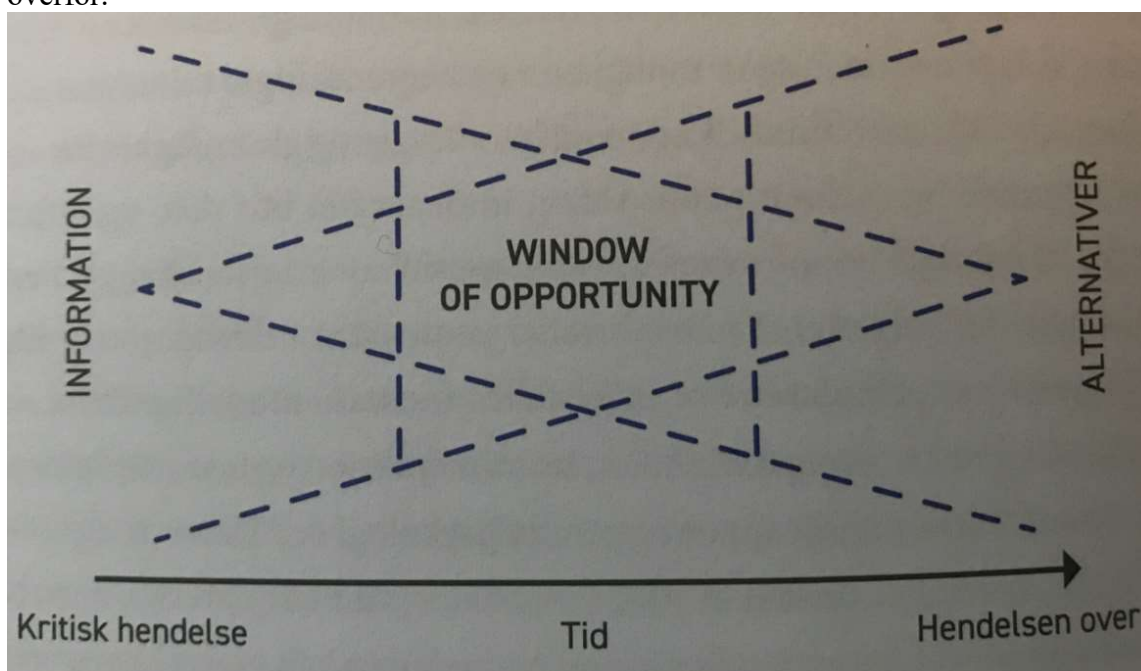
Både under statusmøte mellom nødetatene og internt i staben til brannvesenet var det uklare og ulike situasjonsbildet et tema ved flere anledninger. Det fremstod raskt som en enighet at nødetatene ikke klarte å oppnå sitt mål om å skape et felles og riktig situasjonsbilde. Det fremstod som noe bemerkelsesverdig at denne «sannheten» så raskt fikk felles grobunn, uten at en gjorde akutte grep for å løse opp i problemet. Det eneste faktiske forsøket på å utbedre usikkerheter under statusmøtene utspant seg formelig som en lengre «telleøvelse» for å forsøke å finne ut hvor mange personer som hadde vært involvert i ulykken, og om en hadde kontroll på disse. Denne usikkerheten kom i stor grad av at det en periode kom flere meldinger som motsa hverandre med tanke på status skadde og fortsatt savnede, delvis på grunn av usikkerhet rundt hvor enkelte redningshelikopter fraktet sine bergede.



(Bilde tatt under Øvelse Nord 25.04.19. Publisert av Roar Kofoed på facebook)

Under den interne evalueringen i staben til brannvesenet, kom punkter som kommunikasjonen med de andre etatene, dårlig infoflyt og manglende koordinering opp som gjennomgående forbedringspunkter. En må nesten spørre seg om hvorfor deltakerne følte denne delen av øvelsen gikk så dårlig?

Eid og Johnsen forsøker i boken Operativ psykologi å forklare hvordan en tar beslutninger, og hvordan en påvirkes av den informasjonen en innehar og den kritiske hendelsen en står overfor.



(Figur hentet fra boken Operativ psykologi, side 262)

Modellen forsøker å beskrive hvordan en ved en kritisk hendelse kan oppleve at en ikke har den informasjonen en trenger for å ta de rette avgjørelsene. Samtidig som om en venter til en har den nødvendige informasjonen, vil det være for sent for å løse problemet. En må altså godta å ta beslutninger under usikkerhet og med manglende informasjon. Dette krever aksept for løsninger som er tilstrekkelige ut fra ens subjektive ståsted, og ut fra et ufullstendig situasjonsbilde. Dette er den en kaller beslutningstaking under begrenset rasjonalitet. En har rett og slett ikke den informasjonen eller tiden en trenger for å gjøre de optimale valgene, og en må ta til takke med det en mener er best ut fra det ståstedet en befinner seg i (Eid & Johnsen 2018).

Denne mangelen på nødvendig informasjon skaper en usikkerhet hos den enkelte av deltakerne, som igjen naturlig nok føler ubehag rundt dette. Hvis denne usikkerheten blir for stor vil det kunne føre til at en vegrer for å ta beslutninger i situasjonen. Det å redusere usikkerheten vil derfor være en viktig oppgave for å opprettholde ens beslutningskapasitet. I en så ekstrem situasjon som det en møter under Øvelse Nord, er det ikke bare mangel på informasjon som påvirker en mulighet til å ta beslutninger. Deltakerne opplevde også flertydighet, hvor en får for mye informasjon og får problemer med å tolke den rett. Samt en ustabil situasjon som en ikke viste hvordan den utviklet seg. alle disse momentene er med på å påvirke effekten av ens beslutninger (Psykologisk.no).

Den usikkerheten og frustrasjonen deltakerne føler på er med andre ord helt naturlig. En vil i en slik situasjon ha et stort ønske og behov for mer informasjon enn det en sitter med, og det vil kunne føre til frustrasjon rettet mot mulige årsaker. Det at en velger å bruke så mye tid på den aktuelle «telleleken» vil nok også trolig kunne forklares i det at en søker å utbedre de feilkildene en faktisk har mulighet til å påvirke. I en heller kaotisk hendelse var antall involverte en usikkerhet, men fortsatt noe håndfast en kunne utbedre og fokusere på.

Det som videre fremstod som noe besynderlig som observatør var hvorfor en hadde en forståelse av at en hadde så ulikt situasjonsbilde. Under statusmøtene fremkom det i svært stor grad som at alle deltakerne hadde et tydelig og ikke minst likt situasjonsbilde. Når en også sammenligner loggene til Brannvesenet og Politiet fremstår det som at en har god kommunikasjon mellom etatene og at en gjennom hele øvelse sitter med den samme kritiske informasjonen om hendelsen. Videre må en kunne påstå at de valgene som ble tatt fremstod som fornuftige ut fra den situasjonen en stod ovenfor. En må vel egentlig kunne si at det var en vel gjennomført øvelse for alle parter. Hvorfor sitter deltakerne da igjen med en følelse av at samhandlingen med de andre etatene gikk såpass dårlig? Hvorfor velger en i så liten grad å fokusere på det faktum at gjennomføringen av øvelsen var en suksess?

4.0 AVSLUTNING

I denne eksamensoppgaven har jeg fått fulgt aksjonsleder Brann og staben hans under gjennomføringen av Øvelse Nord 19. jeg har hatt spesielt fokus på hvordan de samhandlet med de andre nødetatene og da spesielt med staben til Politiet. Jeg har forsøkt å se på gjennomføringen med et kritisk blikk i et ønske om å påpeke mulige utfordringer og forbedringspunkter, for gjennom synliggjøring av disse kunne styrke samhandlingen ytterligere. Det må her tydelig påpekes at selv om det gjennom analysen ble avdekket flere aktuelle forbedringspunkter, fremstod gjennomføringen av øvelsen som en suksess. Gjennomføringen var vesentlig bedre enn hva denne analysen kan tyde på. Øvelsen var preget av gode løsninger og god kommunikasjon på tvers av etatene. Dette etter min mening helt klart med bakgrunn i gode ferdigheter på individnivå, fremfor støttende systemer. En kan faktisk dra det så langt å si at systemene og mangelen på felles rutiner var en begrensende faktor på et ellers svært godt samarbeid. De mest aktuelle problemstillingene knyttet seg faktisk opp mot det organisatoriske og infrastrukturproblematikk. Deltakernes gode intensjoner ble stundvis begrenset av systemer og organisering som ikke fordret samarbeid.

De mest iøynefallende utfordringene knytter seg til ulikhetene imellom nødetatene. En svært ulike organisering medfører potensielle problemer som vil kunne påvirke samarbeidet i negativ retning om en ikke er svært bevisst de andres posisjon og fokus. I løpet av øvelsen kunne en se flere eksempler på kommunikasjonsproblemer som trolig knyttet seg til en manglende bevissthet rundt dette.

Den trolig mest kritiske problematikken knytter seg til de ulike organiseringene og samlokaliseringen igjennom Samlok Nord. Hvis en ikke er svært bevisst på hvordan en her velger å organisere sitt samarbeid, risikerer en å skape et system som for politiets del skal brukes i hele Nordland, men som i praksis kun fungerer i Bodø. For Salten brann er ikke dette et veldig aktuelt tema, ettersom det egentlig bare gagnar deres ansvarsområde. For politiets kan det muligens skyldes en «feilaktig» oppfattelse av at de andre etatene er mer likt organisert enn selv hva de faktisk er. Dette kommer til syne i øvelsen gjennom at samhandlingen deres fundamenteres i at de må være samlet under samme tak. For både helse og politi er dette en sannhet med store modifikasjoner. En risikerer gjennom et Bodøsentrert fokus å trene inn mønstre som bare lar seg bruke i en liten del av ansvarsområdet. Noe som rett og slett kan tolkes som en svekkelse av beredskapen i store deler av fylket.

Helt avslutningsvis må jeg si at jeg er imponert over Aksjonsleder Brann og hans evner som leder igjennom denne øvelsen. Hans ledelse av staben til brannvesenet var rett og slett et eksempel til etterfølgelse. Videre må jeg takke alle stabsmedlemmene for å la meg delta så tett i deres gjennomføring som det de lot meg gjøre. Deres gjestfrihet og implementering gav meg et veldig godt utgangspunkt for å skrive denne oppgaven. Samtidig som deres faglige dyktighet om mulig gav meg et enda mer positivt syn på brannvesenet og deres kapasiteter. Takk for en svært lærerik dag!

Litteraturliste:

Bakken, B. T. (18.01.19), *Intuitive and Analytic Decision Making i Extreme Contexts*. Foiler til forelesning ved Nord universitet. Hentet fra https://nord.instructure.com/courses/6741/files/211349?module_item_id=55043

Borch, Odd Jarl (17.01.19). *The preparedness and emergency response value chain*. Foiler tilknyttet forelesning ved Nord universitet. Hentet fra https://nord.instructure.com/courses/6741/files/210664?module_item_id=54838

Borch, Odd Jarl (15.04.19), *Risikostyring og responsverdikjede*. Notat tilknyttet forelesning ved Nord universitet. Hentet fra https://nord.instructure.com/courses/6741/files/271772?module_item_id=71830

DSB, (Uke 20 2019). *Forskrift om organisering, bemanning og utrustning av brann- og redningsvesen og nødmedestentralene*. Hentet fra <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/nyheter/brann-og-redningsvesensforskriften---utkast-til-horingsnotat.pdf>

DSB, ELS (Uke 20 2019). *Veileder om enhetlig ledelsessystem*. Hentet fra <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/veileder-om-enhetlig-ledelsessystem-els.pdf>

Eid, Jarle og Johnsen, Bjørn Helge (2018): *Operativ psykologi, 3 utg.* Fagbokforlaget

Kristoffersen, Erik (23.04.19). *Hvordan møte det uforutsette?* Hentet fra egne notater tatt under foredrag ved Nord universitet.

Nord.no (Uke 20 2019). Øvelse Nord scenario og praktisk informasjon. Hentet fra https://nord.instructure.com/courses/6741/files/274381?module_item_id=72551

Politiet, (Uke 20 2019). *PBS 1*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Psykologisk.no (uke 20 2019). *Kjernen i lederskap*. Hentet fra <https://psykologisk.no/2014/02/kjernen-i-lederskap/>

Salten brann iks (uke 20 2019). *Samlok Nord*. Hentet fra <https://saltenbrann.no/samlok-nord/category945.html>

Salten brann, Samlok Nord (uke 20, 2019). *Samlok Nord*. Hentet fra <https://saltenbrann.no/getfile.php/132645-1520498424/Dokumenter/Presentasjon%20Samlok%20nord%20Nordnorsk%20Brannforum.pdf>