



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

## **NASJONALE BEREDSKAPSRESSURSER**

*Hvordan legge til rette for samhandling i midlertidige  
strukturer*

**Trond Magnus Kristiansen**

Masteroppgave  
Forsvarets høyskole

vår 2023



# Forord

Denne studien ble avsluttet i mai 2023 som en del av master i militære studier ved Forsvarets Høgskole.

Det er ikke alle som får muligheten til å studere på fulltid med full lønn i voksen alder. Det første året som student ved Forsvarets Høgskole, fra høsten 2021 til våren 2022, ga nye perspektiv, ny kunnskap og ikke minst nye relasjoner. Min arbeidsgiver i politiet, Nasjonale Beredskapsressurser, la på en forbilledlig måte til rette for at jeg skulle få gjennomført studiet.

Det andre året i masterstudiet innebar skriving av en masteroppgave på deltid ved siden av vanlig arbeid. Fra høsten 2022 ga min arbeidsgiver meg muligheten til å lede et prosjekt på fulltid som ville gi synergier inn i denne masteroppgaven. Prosjektet skulle utrede om det var formålstjenelig å gjøre organisasjonsendringer ved Nasjonale Beredskapsressurser for å øke innsatsevnen og gi et bedre produkt ut til befolkningen. Som en del av dette prosjektet ble problemstillingen i denne studien utarbeidet. Jeg er takknemlig for tilliten arbeidsgiver viste meg og ikke minst den muligheten det ga for å dykke ned i både prosjektarbeid og masteroppgaveskriving.

Jeg har mange års erfaring med håndtering av små og store hendelser på taktisk nivå i politiet. Å få muligheten til å utarbeide ny kunnskap som forhåpentligvis kan bringe de nasjonale beredskapsressursene videre har vært utrolig motiverende. Foruten arbeidsgiver og gode kollegaer vil jeg takke positive og fleksible informanter i politidistriktene. Det er ikke alle forunt å få så enkel tilgang til ledere på operasjonelt og taktisk nivå i politiet. En takk til min veileder Marius Herberg er også på sin plass. Med sin spisskompetanse på emnet var han en ressurs både i prosjektet og masteroppgaven. Han fikk meg til å beholde forskerbrillene på og hadde et blikk for detaljer som passet godt for en pragmatiker som meg.

Sist men ikke minst vil jeg takke familien. Spesielt min kone. Uten hennes fleksibilitet og støtte hadde dette ikke vært mulig.

# Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan politiets nasjonale beredskapsressurser (NB) kan legge til rette for samhandling i midlertidige strukturer. Slike midlertidige strukturer etableres når ressurser fra NB samhandler med eksterne aktører i løsning av særlig farlige og komplekse hendelser. NB eier ingen oppdrag selv men har en definert rolle i løsning av oppdrag i hele Norge. Som bistandsorgan er enheten dermed avhengig av andre som premissleverandør i hendelsehåndteringen.

For å belyse problemstillingen ble det utledet tre forskningsspørsmål. Det første skulle undersøke relevante samhandlingsaktørers forventninger til NB. De to andre spørsmålene undersøkte hvordan mellommenneskelige faktorer og strukturelle elementer kunne gi positiv effekt i samhandling.

Datainnsamlingen ble utført som semistrukturerte kvalitative intervju. Det ble gjennomført 12 intervju av ledere på taktisk og operasjonelt nivå i fem forskjellige politidistrikt.

En tematisk analysen av datamaterialet ga en oversikt over informantenes forventninger til NBs leveranser. NB bør fokusere på en kunnskapsbasert utvikling innenfor sine ansvarsområder, være tilgjengelig for andre i trening og øvelser, raskt kunne tilby faglig rådgiving og bistå med komplementær innsats i selve hendelsehåndteringen når situasjonen krever det. Dette samsvarer med NBs oppgaveportefølje beskrevet i styrende dokumenter og definerer premisset for når NB må samhandle.

På bakgrunn av datamaterialet og påfølgende drøfting av funn ble det utledet hvordan NB kan legge til rette for god samhandling. Sosial interaksjon gir premisset for samhandling. I denne interaksjonen skapes relasjoner, som igjen skaper trygghet og tillit. En inkluderende tilnærming til samhandlingsaktører fører til involvering og eierskap hos alle parter. Slik får man brukt alle ressursene på rett måte til rett tid. NB må videre forhindre at det skapes usikkerhet i samhandlingen da dette kan hemme innsatsevnen. Strukturer gir kapasitet og overskudd. Likheter i tilnærming skaper forventninger, tydeliggjør roller og ansvar og frigir dermed kapasitet. Deltagelse på arenaer i forkant av hendelser legger til rette for sosial interaksjon og skaper relasjoner. I selve hendelsehåndteringen gir fysisk samlokalisering effekt i midlertidige team. Dette fører til hurtigere informasjonsflyt, raskere rolleavklaring, bedre koordinering og dermed bedre prestasjoner.

Det er vekselvirkning mellom sosial interaksjon og strukturelle faktorer. Disse virker inn i alle faser av krisehåndteringen. Ved kontinuerlig fokus på disse faktorene kan NB tilrettelegge for god samhandling i midlertidige strukturer som etableres i løsning av kriser og uforutsette hendelser.

# Summary

This study examines how the police's national preparedness resources (NB) can facilitate interaction in temporary structures. Such temporary structures are established when resources from NB interact with external actors in solving particularly dangerous and complex incidents. NB does not own any assignments but has a predefined role in solving tasks throughout Norway. As an aid agency, the unit is thus dependent on others as a premise provider in incident management.

To shed light on the problem, three research questions were derived. The first was to examine the expectations of relevant interaction actors towards NB. The other two questions examined how interpersonal factors and structural elements could have a positive effect in interaction.

The data collection was carried out as semi-structured qualitative interviews. Twelve interviews were conducted by managers at tactical and operational level in five different police districts.

A thematic analysis of the data material gave an overview of the informants' expectations of NB's tasks. NB should focus on knowledge-based development within their areas of responsibility, be available to others in training and exercises, be able to quickly offer professional advice and assist with complementary efforts in the incident handling itself when the situation requires it. This corresponds to NB's task portfolio described in governing documents and defines the premise for when NB must interact.

On the basis of the data material and subsequent discussion of findings, it was deduced how NB can facilitate good interaction. Social interaction provides the premises for interaction. In this interaction, relationships are created, which in turn create security and trust. An inclusive approach to interaction leads to involvement and ownership by all parties. This way you can use all the resources in the right way at the right time. NB must also prevent the creation of uncertainty in the interaction as this can hamper the ability to work together. Structures provide capacity and surplus. Equality in approach creates expectations, clarifies roles and responsibilities and thus frees up capacity. Participation in arenas ahead of events facilitates social interaction and creates relationships. In incident handling itself, physical co-location has an effect in temporary teams. This leads to faster information flow, efficient role clarification, better coordination and thus better performance.

There is interaction between social interaction and structural factors. These affect all phases of crisis management. By continuously focusing on these factors, NB can facilitate good interaction in temporary structures that are established to resolve crises and unforeseen events.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	6
1.2	Avgrensninger.....	7
1.3	Disposisjon.....	8
2	Krisehåndtering i Politiet.....	9
2.1	Nasjonale Beredskapsressurser.....	12
3	Metode.....	14
3.1	Undersøkellesdesign.....	15
3.2	Utvalg av informanter.....	17
3.2.1	Gjennomføring av intervju.....	18
3.2.2	Anonymisering av informanter.....	19
3.3	Validitet, reliabilitet og forskning på egen arbeidsplass.....	20
3.4	Etiske vurderinger.....	21
3.5	Analysemetode.....	21
4	Teori.....	29
4.1	Samhandling.....	29
4.2	«Det uforutsette».....	33
5	Presentasjon og drøfting av studiens funn.....	36
5.1	Politidistriktenes forventninger til NB.....	37
5.2	Sosial interaksjon – premiss for samhandling.....	39
5.2.1	Relasjoner – skaper tillit og trygghet.....	40
5.2.2	Tilnærming – gir involvering og eierskap.....	44
5.2.3	Usikkerhet – hemmende for innsatsevnen.....	47
5.2.4	Sosial interaksjon – oppsummering.....	49
5.3	Struktur – gir kapasitet og overskudd.....	50
5.3.1	Likhet – skaper forventninger.....	52
5.3.2	Arenaer – forutsetning for samhandling.....	56
5.3.3	Samlokalisering – gir effekt i midlertidige team.....	60
5.3.4	Struktur – oppsummering.....	64
6	Oppsummering og konklusjon.....	65
6.1	Videre forskning.....	70
	Forkortelser.....	71
	Litteraturliste.....	72
	Vedlegg A Initiell mail til potensielle intervjuobjekt.....	76
	Vedlegg B Informasjonsskriv til respondenter.....	77

Vedlegg C – Intervjuguide .....	80
Vedlegg D – Godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD) .....	83
Vedlegg E - Godkjenning fra POD.....	85

## Figuroversikt

Figur 1	PNB Mottaksprosjektet – Strategi for politiooperativ drift	Side 4
Figur 2	Krisehåndtering som sirkulær prosess	Side 9
Figur 3	Kart over politidistrikt	Side 12
Figur 4	Ledelsesnivåene i politidistriktene	Side 13
Figur 5	Hierarkiet i et politidistrikt når stab er etablert	Side 13
Figur 6	Organiseringen av Oslo politidistrikt, september 2022.	Side 14
Figur 7	Tematisk kart	Side 30
Figur 8	Samhandling under risk modellen	Side 37
Figur 9	Visuell fremstilling av indikatorer før 22/7 i UN-SUR modellen	Side 38
Figur 10	Bistandstrekanten	Side 41
Figur 11	Tematisk kart over hovedtema to	Side 42
Figur 12	Tematisk kart over hovedtema tre.	Side 53
Figur 13	"Bistandstrekanten" koblet mot UN-SUR modellen.	Side 68
Figur 14	Hierarki som visualiserer hvordan NB kan tilrettelegge for effektiv samhandling i midlertidige strukturer.	Side 70

## Tabelloversikt

Tabell 1	Oversikt over informanter	Side 20
Tabell 2	Systematisering av data – forskningsspørsmål 1	Side 27
Tabell 3	Systematisering av data – forskningsspørsmål 2	Side 28
Tabell 4	Systematisering av data – forskningsspørsmål 3	Side 29
Tabell 5	Prosesser som er viktig for interaksjon	Side 34

# 1 Innledning

22/7-2011 inntraff en nasjonal tragedie. Terrorangrepene mot regjeringskvartalet og Utøya var en hendelse som fikk store innvirkninger på både samfunn og politiet. 22. juli kommisjonen skulle gjennomgå og trekke lærdommer av samfunnets håndtering av hendelsen. Som en av konklusjonene ble det anbefalt å iverksette et prosjekt som internt i politiet hadde levd i noen år forut for krisen. «Planene om et senter for politiets nasjonale beredkapsressurser bør gjennomføres» (NOU 2012:14, s. 459). Krisen som inntraff i form av terrorangrepene 22/7-2011 var katalysatoren som fikk i gang byggeprosessen. Høsten 2017 ble det besluttet å etablere Politiets Nasjonale Beredkapscenter (PNB). Nasjonale Beredkapsressurser skulle samlokaliseres.

Beredkapscenteret ble ferdigstilt høsten 2020. De nasjonale beredkapsenhetene i politiet ble for første gang samlokalisert. Beredkapsgruppen (BT), politiets innsatsenhet mot organisert og annen alvorlig kriminalitet, Krise- og gisselforhandlertjenesten (KGF), politiets særskilte kompetanse ved forhandling i terror-, gissel- og kidnappings situasjoner og ved annen organisert og alvorlig kriminalitet, Helikoptertjenesten (Heli), politiets nasjonale beredkapsressurs innen luftfart, og Bombetjenesten (BG), som håndterer og gir råd innen eksplosiver, bombetrusler og bombesøk flyttet fra sine respektive lokasjoner og inn på PNB (Politidirektoratet, 2020, s. 49-50). For første gang i historien skulle disse enhetene virke, i hverdag og krise, fra samme lokasjon. Sammen blir disse enhetene kalt Nasjonale Beredkapsressurser (NB).

Med etableringen av beredkapscenteret kom det klare føringer og forventninger. Justis- og beredkapsdepartementet definerte følgende målsetninger;

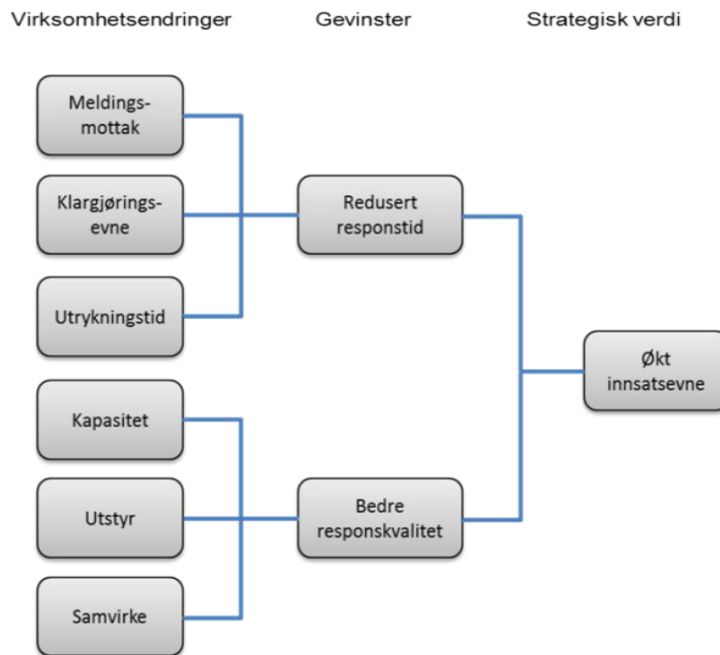
Samfunns mål; Et beredkapscenter som effektivt legger til rette for å forebygge, avverge, håndtere og normalisere ekstraordinære kriser og skape trygghet for befolkningen.

Effekt mål; Rask, effektiv og sikker innsats fra beredkapsressursene.

(Justis- og beredkapsdepartementet, 201701, s. 5).



Strategien for virksomheten ble skissert med følgende målhierarki;



Figur 1: PNB Mottaksprosjektet – Strategi for politioperativ drift.<sup>1</sup>

Virksomhetsendringer som følge av samlokaliseringen skulle redusere responstid, bedre responskvaliteten og øke NBs innsatsevne. Innflyttingen til PNB høsten 2020 var preget av koronapandemien. Som viktig aktør i samfunnsikkerhetsarbeidet var det tydelige interne føringer på smittevern. Man kunne ikke risikere å sette store deler av de operative ressursene ut av drift pga. sykdom eller karantene. Dermed ble det etablert kohorter og samvirke både internt og eksternt måtte nedprioriteres. Senteret var fullt ut operativt nærmere julen 2020. Smittevernkravene fortsatte til Norge åpnet opp i september 2021. Ambisjonene og forventningene om økt samvirke ble skadelidende av pandemien. Intern evaluering viste at «man kom skjevt ut fra hoppkanten» da enhetene på senteret ble tvunget til å jobbe isolert i sine kohorter i lang tid.<sup>2</sup> Premisset om økt samvirke pga. fysisk samlokalisering ble vanskeliggjort.

Samlokalisering i skyggen av koronapandemien, endrede omgivelser, et mer komplekst trusselbilde koblet opp mot økte forventninger til effektivt samvirke var derfor sentrale elementer i utfordringsbildet som initierte denne studien.

<sup>1</sup> Mottaksprosjektet; Politidirektoratet etablerte et eget mottaksprosjekt for å ivareta brukerperspektivet i investeringsprosjektet og forberede driften av senteret etter overtagelse. (Dovre Group, 2017, s. 12).

<sup>2</sup> Intern datainnsamling ifm OU prosjektet – "Effektivisering av Nasjonale Beredskapsressursers organisasjonsstruktur." Prosjektrapporten er stemplet begrenset i henhold til sikkerhetsloven § 5.3.

Videre finnes det flere rapporter og offentlige utredninger som belyser utviklingstrender. Blant annet fikk Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) fikk i oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet å beskrive hva samfunnsutviklingen kan bety for det fremtidige trusselbildet politiet vil møte frem mot 2030, med særlig fokus på beredskap og nasjonal sikkerhet. Leveransen, som bestod av tre rapporter, ble levert i mai 2021 og ga et samlet forskningsbasert bidrag som belyste momenter man burde være bevisst på i planlegging på kort og mellomlang sikt (FFI, 2021). Klimaendringer, økt stormakts rivalisering, økonomisk resesjon og teknologisk utvikling er faktorer i nevnte rapporter som kan påvirke NB.

Det er også endringer i de umiddelbare omgivelsene til NB som har direkte innvirkning på NBs oppdragsportefølje og relevans. Et av målene i nærpolitireformen var å redusere antall politidistrikt, samtidig som man skulle gjøre de gjenværende distriktene mer robuste og kompetente. Det ble tydeliggjort at alle politidistriktene skulle ha innsatspersonell som kunne håndtere krevende hendelser (Prop. 61 LS (2014-2015) s. 5).

Verden blir stadig mer kompleks. Gjensidige avhengigheter øker, grensesnittene mellom ansvarsområder blir utydelige og definerte roller overlapper hverandre.<sup>3</sup> Risikoaksepten reduseres og det er forventninger om å samhandle på en effektiv måte, som et velsmurt maskineri i løsningen av kriser.<sup>4</sup> På kort tid skal komponenter som i det daglige er adskilt virke sammen på en måte som gir mer effekt og bedre oppdragsløsning (Heier, 2018, s. 304).

NB er et bistandsorgan. Enheten har nedslagsfelt og ansvarsområde i hele Norge. Men NB eier ingen oppdrag selv. Dette betyr at NB alltid må virke sammen med andre i løsningen av sine tildelte oppdrag. Samarbeid, koordinering, samvirke eller samhandling er alle begrep som i varierende grad beskriver hvordan parter forholder seg til hverandre når de skal løse et oppdrag. Til nå har studien bevisst brukt ordet "samvirke" da dette ordet brukes i dokumenter som er styrende for NBs virksomhet. Studien endrer nå ordlyden fra "samvirke" til "samhandling" for å presisere at kvaliteten i den sosiale interaksjonen mellom partene bør være god. Studien vil begrunne dette ordskiftet senere i rapporten. I det påfølgende er samhandling definert slik;

*Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt til ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot et felles mål hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap. (Torgersen & Steiro, 2009, s. 130.)*

---

<sup>3</sup> Se blant annet Meld. St 10, 2016-2017, s. 6-7, Lystad. 2017, s. 14, Prop. 61 LS, 2014-2015, s. 6 & FFI, 2021, s. 117.

<sup>4</sup> Se blant annet NOU 2017:9, s. 31 & Meld. St. 10, 2016-2017, kap. 4.

Denne definisjonen brukes fordi den beskriver utnyttelse av hverandres kompetanse, en variasjon i plattformene denne kompetanseutvekslingen kan foregå på og at man arbeider mot et felles mål. NB har ferdigheter som skal komplementere politidistriktenes mangler. NB bistår både i form av rådgivning ved bruk av teknologiske løsninger og fysisk i form av felles innsats med andre for å løse et oppdrag. Premisset for denne samhandlingen er ofte et oppdrag med et svært tydelig mål.

Samhandling med andre aktører vil for NB være preget av dilemmaer. Man kan være avhengig av etablerte strukturer for å legge til rette for effektiv koordinering, avklarte ledelses- og kommunikasjonslinjer og felles tilnærming i oppdragsløsningen. På den andre siden viser krisehåndteringen at etablerte strukturer kan bryte sammen i alvorlige hendelser og at man da er avhengig av relasjoner og interaksjon mellom parter som må virke sammen i midlertidige strukturer (Renå, 2022, s. 29).

I løpet av tiden på PNB har ressursene fra NB bidratt inn i ett bredt spekter av kriser og alvorlige hendelser. «En krise er en hendelse som oppleves som en trussel mot sentrale strukturer eller verdier» (Renå, 2022, s. 18). Fra leirskredet på Gjerdrum, via evakueringen fra Kabul til massedrapet på Kongsberg var enheter fra NB involvert.

Omgivelser i endring, erfaringer etter to års drift fra PNB og en uttalt forventning om effektiv samhandling med eksterne aktører i krisehåndtering aktualiserer problemstillingen.

Sjef NB iverksatte derfor et prosjekt som skulle analysere NBs organisering høsten 2022. Dette prosjektet fikk navnet; «Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur».<sup>5</sup> Prosjektet hadde et strukturelt fokus.

Organisasjoner kan analyseres, forstås og utvikles fra en rekke perspektiv. Bolman og Deal (2018) presenterte i boka "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse" fire forskjellige fortolkningsrammer man kunne benytte når man skulle forstå og utvikle organisasjoner. En fortolkningsramme, eller "mental modell", er de kognitive brillene man bruker for å forstå verden og omgivelsene. De fire fortolkningsrammene er;

- *Det strukturelle perspektivet.* Dette fokuserer på organisasjonens «skjelett» og arkitektur – gjerne visualisert med bokser og linjer som beskriver vertikale og horisontale forbindelser og roller, ansvar og myndighet. Perspektivet ser dermed på utformingen av enheter og underenheter, regler, mål og strategier.

---

<sup>5</sup> Prosjektrapporten er BEGRENSET i henhold til sikkerhetsloven.

- «HR—brillene”. Med søkelys på menneskene i organisasjonen. Dette synet vektlegger forståelsen av mennesker, deres sterke og svake sider, med fornuft og følelser, ønsker og frykt.
  - *Det politiske perspektivet*. Organisasjoner ses på som konkurransearenaer karakterisert av kamp om knappe ressurser, makt og fordeler og rivaliserende agendaer og interesser.
  - *Den symbolske forståelsesrammen*. Kultur, myter, meninger, historiefortellinger og seremonier står i sentrum av organisasjonens liv sett med dette perspektivet.
- (Bolman & Deal, 2018).

Selv om adferden påvirkes av de strukturelle komponentene er det en risiko ved å se for ensidig på organisasjonsutvikling med de strukturelle brillene. Mange endringstiltak slår feil fordi man i for stor grad baserer seg på fornuft, rasjonalitet og strukturer. Å legge bort HR, politikk eller den symbolske rammen kan være en risiko og hemmende for å få gjennomført endring (Bolman & Deal, 2018, s. 449).

Det oppstår dermed dilemmaer når man må velge ramme for organisasjonsutvikling. Tid til rådighet, arbeidskapasitet og begrensede ressurser fører til krav om prioritering. På den ene siden kan man argumentere for viktigheten av kulturpåvirkning. «Kultur spiser strategi til frokost» (Peter Drucker) er et velkjent sitat som påpeker viktigheten av å ha kulturen med på laget i endringsarbeidet<sup>6</sup>. På den andre siden kan man si at struktur påvirker adferd. Strukturer i form av plassering på organisasjonskartet og ledelseslinjer sier noe eksplisitt om forventninger mellom medarbeidere og mellom medarbeider og ledelse. Strukturer beskriver rolle, ansvar og myndighet. Mandatet til prosjektet som er utgangspunkt for denne studien hadde den strukturelle rammen, i en tro på at strukturer kan bedres for å gi større operativ effekt i krisehåndteringen.

Denne studien er en liten del av prosjektet «Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur». Studien har som formål å søke ut av NB, til samarbeidende aktører i politiet, for å analysere om NB kan innrette seg på en måte som øker sannsynligheten for å oppnå samfunns målet; effektivt legge til rette for å forebygge, avverge, håndtere og normalisere ekstraordinære kriser og skape trygghet for befolkningen.

---

<sup>6</sup> «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Edgar Schein, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 124).

## 1.1 Problemstilling

NB må forholde seg til andre aktører i all sin oppdragsløsning, fra hverdagens små hendelser til de store uforutsette krisene. Graden av kompleksitet stiller ulike krav til det å jobbe sammen. Der hverdagens hendelser gjerne kan løses på en rutinemessig måte krever kriser og uforutsette hendelser mer av både individ og organisasjoner (se Renå, 2022, s. 19 & Kahneman, 2012, kap. 22). Det forventes at NB samhandler sømløst på en måte som gir merverdi inn i håndteringen av de mer komplekse hendelsene.

Denne studien vil søke å belyse følgende problemstilling;

*Hvordan kan NB legge til rette for økt innsatsevne gjennom samhandling i midlertidige strukturer i løsningen av kriser og akutte, uforutsette hendelser.*

Problemstillingen vil bli belyst ved å forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål;

1. Hva forventer politidistriktene av Nasjonale Beredskapsressurser (NB)?
2. Hvordan kan mellommenneskelige faktorer påvirke NBs interaksjon med eksterne aktører?
3. Hvordan kan struktur påvirke samhandlingen mellom NB og eksterne aktører?

Krav og forventninger til NB bør styre hvordan enheten innretter sin virksomhet. Både styrende dokumenter og politidistriktenes uttalte behov legger rammene for hva NB skal levere av innsats. Forskningsspørsmål en bidrar dermed til å sette premisset for når NB forventes å samhandle med andre aktører.

Det er definert at NB skal være komplementære og gjensidig forsterkende (Politidirektoratet, 2020, s. 39). NB skal altså virke sammen med andre på en måte som gir økt effekt. Det har blitt påstått at "krisen løses ved relasjoner"<sup>7</sup>. Dette kan virke lite robust og fleksibelt når man ikke vet hva som skjer, hvor det skjer eller når det vil skje. Et system avhengig av spesifikke personer er sårbart. Det vil derfor være sårbart om NB er avhengig av spesifikke personer for å sikre god samhandlingsevne. Kan man ved organisering av beredskapsressursene kompensere for manglende relasjoner, samtrening og kjennskap til hverandre eller er det gjensidige avhengigheter man ikke kan strukturere seg bort fra?

Det må derfor være NB som system som løser krisen, ikke individet i NB. Forskningsspørsmål to og tre vil belyse dette.

---

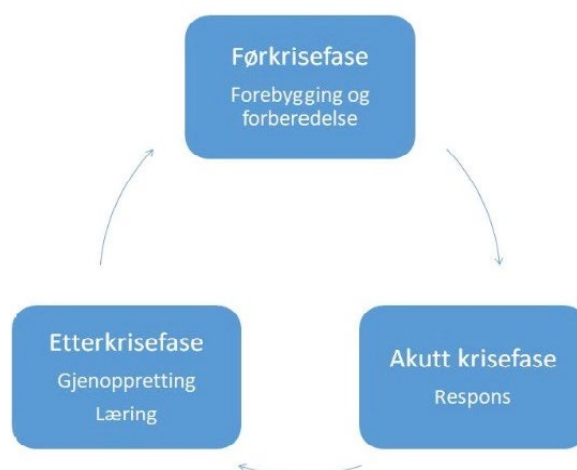
<sup>7</sup> Blant annet; Personlig kommunikasjon Tone Danielsen, høsten 2020, forelesning på BI og DFØ-notat, 2020:2, s. 14.

## 1.2 Avgrensninger

Denne studien ser på NBs samhandling eksternt. En analyse av intern samhandling, som kan tolkes inn under «samvirke» i strategidokumentet for PNB (figur 1), omfattes ikke. For at ikke arbeidet skulle bli for stort og omfattende måtte det tas et veivalg. For det første var ambisjonen i prosjektet «Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur» å analysere NBs struktur. For det andre er det ingen andre studier som har undersøkt hvordan NB kan samhandle mer effektivt med eksterne aktører. For det tredje er intern samhandling en fortløpende prosess på NB som ivaretas av flere aktører.

Studien ser ikke bare på samhandling i de ekstreme, uforutsette hendelsene. Slike hendelser oppstår sjeldent og dette kunne dermed ført til en for snever belysning av problemstillingen. NB har en rolle i et bredt spekter av hendelser. For at funnene skal være relevant ønsker vi å belyse NBs samhandling med eksterne aktører i spennet fra krise til de uforutsette hendelsene. Videre i studien betegnes dette som "hendelser" og "hendelseshåndtering" brukes som samlebetegnelse for de noe mer krevende oppgavene. "Hendelseshåndtering" beskriver spennet fra større aksjoner som krever komplementær innsats der det er vesentlige gjensidige avhengigheter, via kriser, til de store uforutsette hendelsene som virkelig setter hele krisehåndteringsapparatet på prøve.

Studien belyser ikke bare aksjonsfasen, perioden der enhetene fysisk er i virke. Problemstillingen ønskes besvart ved å se på alle fasene av en hendelse. De ulike fasene i håndteringen kan ses i sammenheng og som en sirkulær prosess.



Figur 2: Krisehåndtering som sirkulær prosess (Kruke, 2012).

Ved å legge en slik modell til grunn kan man argumentere for at NB til enhver tid utøver krisehåndtering. Tiltak som er gjort i før- og etterfasen vil ha betydning for hvordan den neste hendelsen løses. Det er derfor viktig å ha et helhetlig blikk på fasene.

### 1.3 Disposisjon

Kapittel to gjør rede for krisehåndtering i politiet på overordnet nivå. Deretter beskrives Nasjonale Beredskapsressursers rolle, ansvar og myndighet i dette systemet. Hensikten er å skape en forståelse for hvorfor samhandling med andre er et bærende prinsipp for et bistandsorgan som NB.

Kapittel tre gjør rede for metoden brukt i studien. Her beskrives undersøkelsesdesignet i detalj. For det første er hensikten å begrunne metodiske valg. For det andre ønsker jeg å skape transparens slik at funn og påstander utledet av datamaterialet kan verifiseres og kontrolleres.

Kapittel fire har en samlet presentasjon av teori om samhandling og teori om det uforutsette. Dette er den teoretiske kjernen som danner grunnlaget for studien. Samhandling er et premiss for NB. Enheten eier ikke egne oppdrag. Dette betyr i praksis at det alltid er noen andre som ber NB om bistand. NB må derfor samhandle med de som til enhver tid ber om bistand. NB har en rolle i et bredt spekter av hendelser.

Kjerneoppdraget til NB er innsats i de komplekse hendelsene. Hendelsene der systemet blir satt på prøve. I de uforutsette hendelsene ligger denne kompleksiteten. Det er i slike hendelser NB bør strekke seg etter god samhandling for økt innsatsevne. For å skape en forståelse av hva disse uforutsette hendelsene er belyses fenomenet i teoridelen.

Kapittel fem inneholder presentasjon av datamaterialet, en analyse av funn og drøfting sett opp imot forskningsspørsmålene. Kapitlet inneholder også kort teori som binder sammen datamaterialet med de utledete temaene. Hensikten med å strukturere studien på denne måten er å gjøre det lettere for leser å se sammenhengen mellom det innsamlede datamaterialet og de utledete temaene. I dette kapitlet drøftes hvert forskningsspørsmål kronologisk. Videre belyses hoved- og deltema fra den tematiske analysen ved å kritisk koble informantenes svar med teori og erfaring.

I kapittel seks oppsummeres studien med en konklusjon opp imot problemstillingen.

## 2 Krisehåndtering i Politiet

I dette kapittelet vil det redegjøres for politiets oppdrag og organisering for å sette problemstillingen inn i en større kontekst.

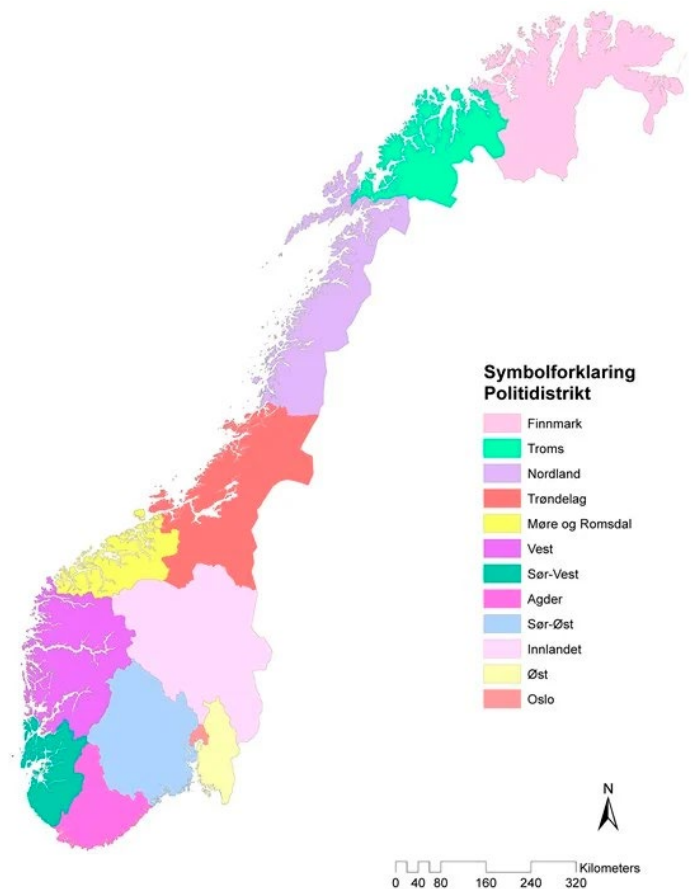
Politiets samfunnsoppdrag er beskrevet i politilovens §1; «politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig (Politiloven, 1995, §1)». Politiet er en av mange aktører som har en rolle i beredskapsarbeid og krisehåndtering.

Norsk krisehåndtering bygger på fire grunnleggende prinsipper. Disse prinsippene ligger til grunn for alt sikkerhets- og beredskapsarbeid i hele sivil sektor i hele krisespekteret (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017). Ansvarsprinsippet beskriver at den organisasjonen som har et definert ansvar i normalsituasjonen også har dette i en krise. Likhetsprinsippet stiller krav til at organisasjonen i krise må være mest mulig lik den organisasjonen man opererer med i hverdag. Nærhetsprinsippet betyr at kriser skal løses på et organisatorisk lavest mulig nivå. Det fjerde prinsippet, samvirkeprinsippet, ble lagt til som følge av 22. juli 2011 og det man så på som en økende grad av kompleksitet og avhengigheter på tvers av sektorer i krisehåndteringen (Meld. St. 29. (2011-2012) s. 9). Samvirkeprinsippet tydeliggjør det selvstendige ansvaret hver organisasjon har for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører i forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Retningslinjer for Politiets beredskapsorganisering beskrives i Politiets beredskapssystem, del I (Politidirektoratet, 2020). Dette er et nasjonalt planverk som bygger på sivil beredskapssystem (SBS). Beredskapsressursene til Politiet består av innsatspersonell i distriktene og forsterkningsressurser som kan bistå når behovet oppstår. Politiet ble omstrukturert som en følge av nærpoltireformen (Prop. 61. LS (2014-2015)). Det skulle etableres færre, men mere robuste politidistrikt. Hvert distrikt skulle ha større faglig tyngde, bedre kapasitet og forutsetninger for bedre samarbeid med andre aktører i beredskapssammenheng. Departementet ønsket å satse på sterkere politidistrikter og operasjonssentraler, på utvikling av gode rutiner for bistand distriktene imellom, og på bruk av de nasjonale beredskapsressursene (Prop. 61. LS (2014-2015), s. 96).



Hvert enkelt av de 12 politidistriktene har selv ansvar for å håndtere ordinære og ekstraordinære hendelser. Kjernen i grunnberedskapen består av distriktenes eget innsatspersonell (IP), tjenestepersoner som utfører døgntkontinuerlig vakt- og beredskapstjeneste. Innsatspersonellet er delt inn i fire kategorier basert på grunnkompetanse, etter- og videreutdanninger og godkjenninger (NOU 2017:9, s. 56). IP 1 er operative mannskaper i Beredskapstroppen. IP 2 er tjenestepersoner som har livvaks tjeneste som hovedoppgave. IP 3 består av politidistriktene eget innsatspersonell, også kalt utrykningsenheter (UEH). IP 4 består av alt annet tjenestepersonell som gjennomfører 48 timer årlig trening og godkjenningsprøve for tjenestevåpen.



Figur 3: Kart over Politidistrikt (POD).

Ved behov kan politidistriktene be om bistand fra NB (NOU 2017:11, s. 194). Skyting pågår, bombetrusler, gisselsituasjoner og søk etter savnede personer er eksempler Politiets Beredskapssystem (PBS) ramser opp som hendelser der ressurser fra NB kan bistå.

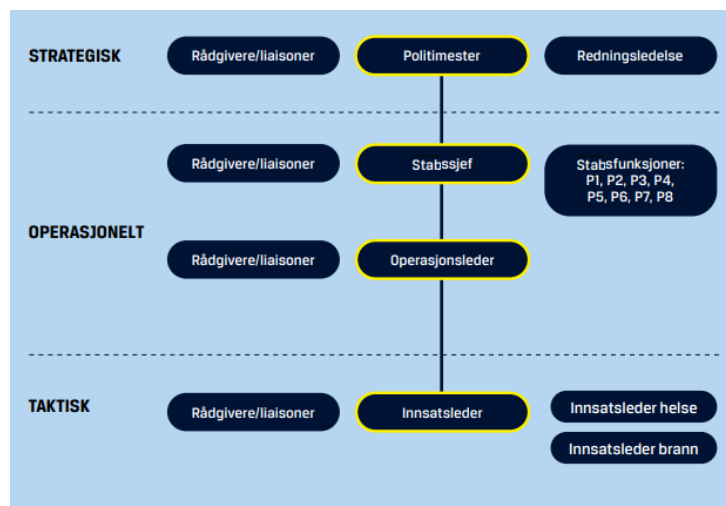


Figur 4: Ledelsesnivåene i politidistriktene (Politidirektoratet, 2020, s. 39).

I politidistriktene opererer man i det daglige med tre ledelsesnivå, som vist på figuren over. NBs ressurser forholder seg til alle disse nivåene i løsningen av sine oppdrag. Som en hovedregel svarer

lederen av NBs ressurser til innsatslederen som er leder på taktisk nivå. I tillegg kan NB i større hendelser sende rådgivere til operasjonelt og strategisk nivå.

Politimesteren har den overordnede ledelsen av alle hendelser som oppstår i eget politidistrikt (Politidirektoratet, 2020, s. 34). I det daglige delegeres en del av politimesterens fullmakter til det operasjonelle nivået og operasjonssentralen som ledes av en Operasjonsleder. Ved ekstraordinære hendelser eller kriser kan politimester beslutte at stab skal etableres. Hensikten med å etablere stab er å få effektiv ledelse og koordinering av politidistriktets ressurser. Stab skal bistå politimesteren med beslutningsstøtte og iverksette og følge opp tiltak (Politidirektoratet, 2020, s. 130). Ved etablering av stab overtar stabssjef noen av fullmaktene politimester har gitt operasjonsleder i det daglige. Selv om stab etableres opprettholder operasjonsleder kontakten med innsatsleder som er øverste leder på taktisk nivå.



Figur 5: Hierarkiet i et politidistrikt når stab er etablert (Politidirektoratet, 2020, s. 40).

Politiets krisehåndtering er altså hierarkisk bygd opp med flere nivå. Strategisk nivå definerer hva som skal gjøres, operasjonelt nivå er bindeleddet til taktisk nivå og bestemmer hvordan det skal gjøres mens taktisk nivå planlegger i detalj og utfører innsatsen. Etter politireformen er det og en uttalt forventning om at politidistriktene skal ha kapasitet og kapabilitet til å løse et bredere spekter av hendelser på egenhånd.

## 2.1 Nasjonale Beredkapsressurser

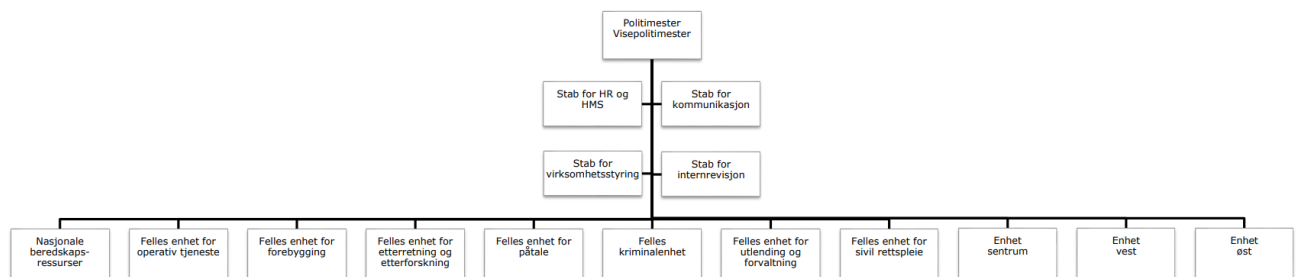
Som beskrevet i innledningen består Nasjonale Beredkapsressurser (NB) av innsatselementene Beredskapstroppen (BT), Krise og gisselforhandlertjenesten (KGF), Bombegruppen (BG) og Helikoptertjenesten (Heli).

Politets beredskapssystem definerer NB sin overordnede rolle;

*De nasjonale beredkapsressursene er politiets særskilte kompetanse for å avverge og håndtere terrorhendelser og organisert og annen alvorlig kriminalitet. De skal bistå ved særlig farlige og komplekse hendelser. Beredkapsressursene skal være komplementære og gjensidig forsterkende. De kan altså yte innsats enkeltvis eller sammen. (Politidirektoratet, 2020, s. 49).*

NB eier ingen oppdrag selv. Det er politimesteren som er øverste leder for krisehåndteringen i sitt distrikt. Under utførelsen av oppdrag er NB underlagt den stedlige politimesteren. Politimester delegerer fullmakter ned i egen linje som beskrevet i forrige kapittel. Dette er et viktig premiss i denne oppgaven. Ressursene fra NB som bistår i hendelsehåndteringen forholder seg til ledelseslinjene i distriktet hvor hendelsen skjer. NBs ressurser må derfor alltid forholde seg til en ekstern aktør som viktig premissleverandør. Distriktene ber om bistand, godkjenner planer, gir tillatelser og kommer med sine eventuelle bindinger og begrensninger.

NB ligger som en enhet under Politimesteren i Oslo politidistrikt.



Figur 6: Organiseringen av Oslo politidistrikt, september 2022 (Politiet, 2022).

Oppdragene til NB kommer som hovedregel direkte fra Oslo PD eller i form av en bistandsanmodning fra de andre politidistriktene, Kripas eller PST.

Oppgaveporteføljen til NB er bred. Fra å bistå som en komplementær innsatsstyrke i et komplekst scenario til seksjonsspesifikke mindre oppdrag i hverdagen.

BT ble opprettet 1975 som en følge av kriminalitetsutviklingen i Norge og Europa i en tid preget av ungdomsopprør, flykapringer og gisseltakinger. Plasseringen i Oslo politidistrikt er historisk betinget. Behovet for en slik ressurs var størst i hovedstadsområdet og Oslo politidistrikt var robust nok til å bygge opp en slik nasjonal enhet (NOU 2017:11, s. 195). BT har hatt de fleste oppdragene sine i hovedstadsområdet og har siden opprettelsen kjørt politipatrulje i Oslo i varierende grad. BT trener ca. 50% av arbeidstiden sin, ca. 900 timer i året, for å opprettholde kompetanse og kapasitet.

KGF ble opprettet som eget avsnitt i 2016. De er politiets særskilte kompetanse ved forhandlinger i terror-, gissel-, og kidnappings situasjoner (Politidirektoratet, 2020, s. 50). Som BT er de tilgjengelig som ressurs i daglig polititjeneste i Oslo politidistrikt. I tillegg utdannes det forhandlere med mindre krav til utdanning og sertifisering som ansettes i enkelte politidistrikt. Det er ikke et krav om at politidistriktene skal ha slike lokale forhandlere.

Politihelikopteret ble etablert som eget avsnitt i 2003. Tilgjengelighet har variert opp gjennom årene. En av merknadene i Gjørsvik kommisjonens rapport var at politihelikopteret var demobilisert av økonomiske grunner og de ansatte avviklet ferie i perioden (NOU 2012:14, s. 85). Samme kommisjon påpekte at politihelikopteret ville vært en relevant ressurs og som en følge av dette ble det lagt frem anbefaling om å kjøpe tre nye helikopter (Meld. St. 10, 2016-2017, s. 38). NB har nå tre politihelikopter, hvorav to er tilgjengelig 24/7 – 365 dager i året. Disse brukes til alt fra søk og redningsoppdrag til transport av mannskaper til et innsatsområde.

BG ble opprettet i 1978 som Eksplosiv søk- og ryddegruppe. I 2015 ble de eget avsnitt i det som nå er NB. Bombegruppens hovedoppgaver inkluderer rådgivning, bombesøk, identifisering, klarering og fjerning av eksplosiver. Seksjonen består av bombeteknikere med og uten bombehund.

I tillegg er det ressurser ved NB som bistår i opplæring og fagutvikling. NB har utdannet 100 dronepiloter på vegne av politidistriktene og særorgan (Torgersen, 2022). Regjeringen har gitt ekstra midler for å legge til rette for at politidistriktenes innsatspersonell kan få mer trening og utdanning ved PNB (Prop. 1 S, 2020-2021, s. 23). Dette innebærer at inntil 500 innsatspersonell fra politidistriktene får anledning til å trene på PNB. I løpet av treningsperioden er det også en felles øvelse hvor de lokale IP3 tjenestepersonene får samtrent med ressursene til NB. På denne måten vil man å bidra til at PNB kommer til nytte for hele politiet. Intensjonen er at dette vil føre til økt beredskap i hele landet.

Oversikten viser at NBs ressurser har et vidt spekter av arbeidsoppgaver. Fra nasjonalt ansvar i kriser, via opptrening av tjenestepersonell som jobber ute i de forskjellige politidistriktene, til små lokale hverdagsoppdrag.

Som vist i dette kapittelet gjør NBs rolle, ansvar og myndighet enheten avhengig av å samhandle med eksterne aktører. NB eier ingen oppdrag selv. Som bistandsorgan er NB alltid avhengig av at noen "bestiller" deres kompetanse.

I et større krisehåndteringssystem er det da også relevant å undersøke om man ved organisering av beredskapsressursene kan kompensere for manglende relasjoner, samtredning og kjennskap til hverandre. Eller er det gjensidige avhengigheter man ikke kan strukturere seg bort fra?

### 3 Metode

Studien undersøker hvordan NB kan legge til rette for økt innsatsevne gjennom samhandling med eksterne aktører i løsningen av komplekse situasjoner, kriser og akutte, uforutsette hendelser. Dette kapittelet beskriver tilnærmingen til problemstillingen og hvordan den virkeligheten som studien fokuserer på kan undersøkes (Jacobsen, 2022, s. 15-16).

Det er nå over to år siden samlokaliseringen av politiets nasjonale beredskapsressurser på beredskapssenteret. Som innledningen beskriver er omgivelsene endret, trusselbildet mer komplekst og NB har blitt en mer synlig aktør etter etableringen på PNB. Videre har det blitt brukt mye ressurser på å etablere beredskapssenteret og forventningene til effekt er godt beskrevet i samfunns målet. Det er dermed viktig å undersøke hvordan samarbeidspartnere opplever samhandlingen med NB i dag. For å oppnå målsetningen og svare ut problemstillingen er det behov for detaljrik informasjon fra individer som er relevante for samhandlingen med NB på flere organisatoriske nivå. I tillegg er NBs potensielle oppdragsportefølje bred og det geografiske ansvarsområdet er stort. Som en følge av dette kan det være nyanser i erfaringer og opplevde behov.

Det er derfor valgt en kvalitativ tilnærming. Studien har som utgangspunkt at virkeligheten er kompleks og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord da dette åpner for større nyanserikdom (Jacobsen, 2022, s. 26). Et alternativ kunne vært å benytte en kvantitativ metode. I en slik metode ønsker man å få inn data fra mange enheter, noe som krever standardisering, kategorisering og presisering av sentrale begrep før datainnsamlingen begynner (Jacobsen, 2022, s. 263). Da ønsket var en åpen tilnærming til problemstillingen, om et spesifikt fenomen det var lite tidligere forskning på, ble en kvalitativ tilnærming funnet mest hensiktsmessig.

Den sosiale virkeligheten er ikke stabil, men endres kontinuerlig. Den er heller ikke objektiv, men avhengig av perspektiv, forståelse og erfaringer. Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale

fenomener (Jacobsen, 2022, s. 29-31). I denne oppgaven benyttes derfor intervjuer av personer som har relevant erfaring og kan belyse og berike problemstillingen.

### 3.1 Undersøkellesdesign

Undersøkelsen ble valgt på bakgrunn av hva studien ønsket å besvare. Samhandling mellom aktører som i varierende grad har kjennskap til hverandre er et sosialt fenomen. Det ble derfor valgt et intensivt design for å kunne gå i dybden på problemstillingen. I forskningslitteraturen kalles metoden i oppgaven «små-N-studier»<sup>8</sup> (Jacobsen, 2022, s. 116). Dette innebærer at oppgaven fokuserer på fenomenet «samhandling» som belyses fra flere ulike respondenter i forskjellige roller og dermed ståsted.

Studieopplegget samsvarer med behovet for rik og detaljert beskrivelse av samhandlingen mellom NB og oppdragsiere. Både kontekst og tid kan variere ut ifra respondentenes ståsted, kunnskap og erfaring. Datainnsamlingen foregikk i form av et middels strukturert intervju. På den ene siden kan man ved dette påstå at man har fjernet seg fra det kvalitative ideal ved at dette lukker datainnsamlingen. På den andre siden vil en total mangel på struktur gjøre datainnsamlingen for kompleks og at man ved dette ikke klarer å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 166). For å holde innsamlingen åpen har man valgt å utarbeide en intervjuguide med hovedtema med underliggende åpne spørsmål. Intervjuguiden ble avsluttet med et åpent spørsmål for å gi informantene muligheten til å belyse tema de mente ikke kom frem.

Selve intervjuene hadde tre hovedtema med underliggende spørsmål. To av hovedtemaene var direkte knyttet til denne oppgaven og søkte å belyse problemstillingen. Ett tema var knyttet til prosjektet som skulle effektivisere NBs organisasjonsstruktur og søkte å avdekke erfaringer informantene hadde med utvikling av egen organisasjon etter nærpolitireformen. Intervjuguidens hovedtema er under beskrevet i kursiv. Hensikten med disse hovedtemaene var å kontekstualisere spørsmålene.

Initiell mail til potensielle informanter er vedlegg A.

Informasjonsskriv til informantene i forkant av intervjuet er vedlegg B.

Intervjuguiden er vedlegg C.

---

<sup>8</sup> N – fra det engelske ordet «Numbers» (Jacobsen, 2022, s 116).

**Intervjuguidens hovedtema en:**

*«De nasjonale beredskapsressursene (NB) er politiets særskilte kompetanse for å avverge og håndtere terrorhendelser og organisert og annen alvorlig kriminalitet. De skal bistå ved særlig farlige og komplekse hendelser. Beredskapsressursene skal være komplementære og gjensidig forsterkende. De kan altså yte innsats enkeltvis eller sammen, i både hverdag og krise.»*

De underleggende spørsmålene omfattet forventninger til NB og hva NB bør fokusere på i fremtiden for å forbli relevant. Svarene herfra ble transkribert og analysert.

**Intervjuguidens hovedtema to:**

*«En av målsettingene med nærpolitireformen var at politidistriktene skulle få en mer enhetlig og standardisert organisering og arbeidsform. Virksomheten vil da totalt sett bli mer oversiktlig og det blir enklere å dra nytte av informasjon, kunnskap og erfaringer politidistriktene imellom. Modellen bygger på et prinsipp om at distriktet skulle organiseres med lederstøttestaber - og funksjonelle driftsenheter og geografiske driftsenheter på nivå 2. Det er likevel rom for å gjøre lokale tilpasninger.»*

Temaet innbefattet hvordan distriktet hadde gjort lokale tilpasninger i egen struktur og hvorfor de hadde gjort dette. Svarene ble ikke transkribert og analysert. Informasjonen informantene ga ble brukt som erfaringsgrunnlag i prosjektet som skulle analysere NBs fremtidige organisasjonsstruktur. Noen av svarene belyste også interne sårbarheter i politiet og ville medført en klausulering av denne studien.

**Intervjuguidens hovedtema tre:**

*«Samhandling er vesentlig for å kunne løse komplekse oppdrag fordi man er avhengig av samtidige eller sekvensielle bidrag fra mange ulike enheter for å oppnå ønsket effekt i en operasjon.»*

Spørsmålene knyttet til temaet dreide seg om hvordan man kan samhandle godt og hvordan man kan organisere seg for å samhandle på en måte som gir merverdi i hendelseshåndtering. Svarene ble transkribert og analysert.

Studien belyste ikke taushetsbelagt informasjon. Det ble kun benyttet ugradert materiale.

## 3.2 Utvalg av informanter

NB har en rekke potensielle samarbeidspartnere. Alle 12 politidistrikt, Kripos og PST er historisk sett de mest relevante. Men også Politiets utlendingsenhet og UD har vært eiere av oppdrag hvor NB har bistått. Et ideelt undersøkelsesopplegg ville gått ut i både bredde og dybde hos flest mulig aktører. Dette er tid- og kostnadskrevende og har tvunget frem en prioritering av utvalget (Jacobsen, 2022).

I tillegg samhandler NB på flere nivå, fra taktisk til strategisk, i politidistriktene. Å favne bredt over flere nivå ville dermed gjort informasjonsinnhenting og det medfølgende analysearbeidet komplekst. Det mest hensiktsmessige utvalgsriteriet ble vurdert å være «bredde og variasjon» (Jacobsen, 2022, s. 195). Respondentene ble bevisst og målrettet valgt ut for å belyse problemstillingen. Det ble intervjuet ledere på tre forskjellige organisatoriske nivå;

-Stabssjef (øverste leder på operasjonelt nivå når politimester beslutter å sette stab).

-Leder for operasjonsledere (øverste leder på operasjonelt nivå når det ikke er satt stab).

-Leder for innsatsledere (øverste leder på taktisk nivå).

Beskrivelsen av nivåene er dekkende for funksjonen til den enkelte. Det samsvarer ikke spesifikt med stillingsbeskrivelsen til alle respondentene. Dette skyldes at de ble intervjuet med bakgrunn i rollen beskrevet ovenfor, og ikke eventuelle tilleggsroller de hadde. Det ble intervjuet ledere forskjellige steder i landet. Utvalget bestod av informanter fra både distrikt med nærhet til NB, midt i landet, og distriktet med lang geografisk avstand. I tillegg ble det valgt et distrikt med «sokkel ansvar»<sup>9</sup>. Oslo PD ble bevisst valgt bort. Forsker har vært nær kollega med personene som fyller de relevante rollene. I tillegg er NB organisatorisk underlagt Oslo PD og vi hadde en antagelse om at det er i dette distriktet det ville kommet minst interessant data da man allerede samhandler på et godt nivå.

<b>Informantens funksjon</b>	<b>Geografisk avstand til PNB</b>
Stabssjef – forkortet S1 i studien	Stor
Stabssjef – forkortet S2 i studien	Stor
Sjef OL – forkortet O1 i studien	Stor
Sjef OL – forkortet O2 i studien	Stor
Sjef IL – forkortet I1 i studien	Stor
Stabssjef – forkortet S3 i studien	Middels

<sup>9</sup> Sokkelpolitidistriktene er ansvarlig for politiinnsats på kontinentalsokkelen, og skal ha nødvendig planverk på plass (Politidirektoratet, 2020, s. 112). Sokkelpolitidistriktene er Sør-Vest, Møre og Romsdal, Nordland og Troms PD.



Stabssjef – forkortet S4 i studien	Middels
Sjef OL – forkortet O3 i studien	Middels
Sjef OL – forkortet O4 i studien	Middels
Sjef IL – forkortet I3 i studien	Middels
Sjef IL – forkortet I4 i studien	Middels
Stabssjef – forkortet S5 i studien	Kort
Sjef IL – forkortet I5 i studien	Kort

Tabell 1: Oversikt over informanter.

Utvalget viser at det ikke ble intervjuet et likt antall informanter i hver enkelt geografisk inndeling. Et ideelt utvalg ville også inkludert flere informanter i det studien definerer som "kort geografisk avstand til PNB". Dette ble ikke gjort av flere årsaker. For det første ble datamaterialet så omfattende at det var tidkrevende å analysere all informasjon. For det andre var det ikke et moment å utlede om det var geografiske forskjeller i informantenes svar. For det tredje åpenbarte det seg noen klare trender i datamaterialet i løpet av intervjuene. Det ble derfor en oppfatning av at nye intervju ikke ville berike problemstillingen på en ny og vesentlig måte. Alle stillinger var heller ikke bekledd i alle distrikt i den perioden undersøkelsen ble gjennomført.

### 3.2.1 Gjennomføring av intervju

Koronapandemien har satt fart på utviklingen innenfor digitale møteplattformer. Men selv om man over de siste årene har blitt mer bekvem med teknologiske løsninger og det finnes alternative intervjuetoder ønsket man intervju ansikt til ansikt. Dette innebar at intervjuer og informant var fysisk nær hverandre, noe som igjen åpnet for tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen, 2022, s. 163). De fleste informantene ble intervjuet på sin arbeidsplass. Det krevde på sin side koordinering og avklaringer i forkant. I tillegg medførte det økte utgifter og reisevirksomhet. Kun et av intervjuene ble gjennomført på teams.

Informantene fikk oversendt intervjuguide og informasjonsskriv i forkant av intervjuet. Ca. halvparten av informantene hadde forberedt seg i en eller annen grad til intervjuet, da ved å notere ned stikkord i intervjuguiden. Det var likevel en opplevelse at kvaliteten på besvarelsen var god uavhengig av informantens forberedelser. Dette skyldes antagelig at utvalget bestod av personer med lang erfaring og god kjennskap til problemstillingen. To av informantene hadde ikke fått intervjuguiden i forkant pga. feil hos forsker. Det virket likevel ikke som om dette reduserte kvaliteten på intervjuet.

I forkant av intervjuet gjennomgikk vi informasjon om intervjuet, de formelle kravene for at intervjuet skulle være innenfor forskningsetiske rammer og informantenes rettigheter. Intervjuene varte fra 50 til 90 minutter og ble tatt opp på lyd. Hvert av de tre hovedtemaene tok ca. like lang tid å belyse. Samtlige informanter samtykket i dette lydopptaket. Lydfilen ble senere transkribert manuelt. Det ble forsøkt benyttet NVIVO transkriberingsverktøy, men dette viste seg å ikke klare å transkribere hverken dialekter eller hastigheten på talen. Dette medførte mye arbeid, men førte også til at man som forsker fikk satt seg svært godt inn i materialet.

Jeg opplevde at informantene var ærlige og ikke holdt tilbake noe informasjon. Dette var antagelig en av fordelene med fysiske intervju, og noe som senere viste seg å bli et funn i undersøkelsen; tillitt til intervjuer pga. organisatorisk tilhørighet var en positiv faktor.

Som beskrevet over ble kun svarene fra hovedtema en og tre transkribert. Disse temaene hang sammen med problemstillingen. Svarene på hovedtema to ble hørt på lyd og brukt som grunnlag for prosjektet "Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur".

Det hadde vært en mulighet å transkribere hele intervjuet. Men pga. tid til rådighet og oppgavens størrelse ble det prioritert å intervju flere informanter istedenfor å bruke tid på å analysere og transkribere alt. Gjentatte gjennomganger av lydopptaket viste også at svarene på hovedtema to ikke belyste problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne rapporten.

### 3.2.2 Anonymisering av informanter

Det ble bevisst valgt å utelate informasjon om informantene, herunder alder, kjønn og spesifikk arbeidserfaring. Dette er gjort for å øke sannsynligheten for å klare å bevare informantens anonymitet. Hver informant var en av 12 personer som bekledd rollen i Norge på intervjutidspunktet. Det skal derfor ikke mye tilleggsinformasjon til før man kan klare å identifisere hvem som har deltatt i studien. Informantene var likevel ikke bekymret for sin anonymitet. De er vant til å stå frem i offentligheten som følge av sin rolle. Det var således forsker og ikke informantene som var mest opptatt av anonymitet.

Det vil antagelig likevel være mulig for personer som kjenner informanten å gjenkjenne sitat eller meninger. Dette ble drøftet i løpet av prosessen med den enkelte informant. Ingen problematiserte dette og de virket komfortable med den valgte løsningen.

På grunn av anonymisering ble noen sitat endret. Endringen innebar kun at spesifisert sted eller oppdrag som kunne identifisert informanten ble fjernet.

Følgende setning eksemplifiserer hvordan dette ble gjort;

*Under VM var det helt fantastisk. (Intervjuobjekt S4).*

Her ble spesifiseringen av hvilket VM informanten snakket om fjernet. Noe annet ville identifisert informanten i hele rapporten. Denne manipuleringen av sitat endret ikke kontekst eller verdien av datagrunnlaget. I de tilfellene hvor dette kunne være en utfordring ble sitatet utelatt fra rapporten. Det lå da som underliggende data i kodingen og utarbeidelsen av tema og deltema.

### 3.3 Validitet, reliabilitet og forskning på egen arbeidsplass

Problemstillingen bærer preg av egne erfaringer og en nysgjerrighet rundt en tematikk jeg kjenner svært godt. Som ansatt ved NB i over 20 år har jeg noe førstehåndskunnskap om det som skal studeres. Men, som innledningen beskriver, har rammefaktorer og omgivelser endret seg betydelig de siste årene. Jeg hadde derfor lite forhåndskunnskap og svært få antagelser om hvordan fremtiden burde se ut. Underveis i prosessen har jeg forsøkt å være bevisst «blinde flekker» og fordommer og søkt å holde den kritiske avstanden til det jeg studerte (Jacobsen, 2020, s. 59-60).

På den positive siden har min arbeidsbakgrunn og mine kontakter muliggjort datainnsamling hos en gruppe ledere i politiet man ikke skal ta for gitt stiller opp til intervju i en hektisk hverdag. Jeg har også søkt å kompensere for min bakgrunn i utvalget av informanter. Jeg kjente ingen av dem fra før, og kun en av dem var jeg for mange år siden på et tre ukers kurs sammen med.

Validitet, eller gyldighet, betyr at de dataene som samles inn gir svar på de spørsmålene vi har stilt. Man skiller i vitenskapelig metode mellom intern- og ekstern gyldighet. Intern gyldighet beskriver hvordan vi har dekning i det innsamlede datamaterialet for konklusjonene vi trekker. Ekstern gyldighet, eller relevans, beskriver om resultater fra et område er overførbart til andre områder. (Jacobsen, 2020, s. 17). Problemstillingen skisserer utvilsomt en ambisjon om at konklusjonene er overførbare til all samhandling NB gjør med oppdragseiere. Utvalget er gjort i et ønske om å forsterke denne overførbareheten. Om konklusjonene kan overføres til alle virksomheter der to adskilte organisasjoner skal samhandle i krisehåndtering er et annet spørsmål man må se på med et kritisk blikk. NB har en unik og tydelig definert rolle i krisehåndteringen.

Reliabilitet, eller pålitelighet, peker på om undersøkelsen er til å stole på. Er den gjort på en troverdig og tillitsfull måte (Nyeng, 2018, s. 105)? Vil resultatene la seg gjenskape? Transparens og detaljert prosessbeskrivelse i denne rapporten vil søke å tilfredsstille dette kravet. Det er søkt å gi en god beskrivelse av datainnsamlingen og den påfølgende analysen av materialet.

### 3.4 Ethiske vurderinger

Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg D. I tillegg er prosjektet godkjent av POD under den forutsetning av at det ikke ble belyst taushetsbelagt informasjon i intervjuene, se vedlegg E. Dette ble tydelig kommunisert med informantene i forkant av hvert intervju. Alle informantene stilte opp frivillig. Samtykke ble gitt muntlig. Muligheten og metoden for å trekke samtykke ble beskrevet i intervju og i informasjon informantene fikk i forkant.

Personvernet er forsøkt ivaretatt i hele prosessen. Informantene er forsøkt anonymisert, som beskrevet over. I forkant av intervjuene fikk informantene mail som forklarte hensikt og metode og et informasjonsskriv (Vedlegg B). De fikk også tilsendt intervjuguiden (Vedlegg C).

Et annet viktig moment ved denne oppgaven er om den belyser kapasiteter, kapabiliteter eller eventuelle svakheter i politietaten som er av interesse for aktører med ondsinnede hensikter. Det er derfor ikke brukt eller henvist til noen skjermede dokumenter i denne oppgaven. Tvert imot er en del av problemstillingen og utfordringsbildet allerede belyst i offentlige utredninger eller stortingsmeldinger. En annen utfordring er om det samlede informasjons og datamaterialet som eksplisitt brukes i rapporten fører til at den verdivurderes som skjermingsverdigg. Denne vurderingen har blitt gjort i samråd med sikkerhetsleder ved PNB.

### 3.5 Analysemetode

For å analysere de innhentede dataene ble det brukt tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og finne mønstre i et sett med data. I denne oppgaven er datasettene de transkriberte intervjuene. Tematisk analyse har den fordelen at det er en fleksibel analysemetode som egner seg godt for forskere med liten erfaring i kvalitative undersøkelser. Metoden kan brukes for finne sammenhenger, likheter og ulikheter i et stort sett med data. Disse dataene kan tolkes med forskjellige «briller». På den andre siden er ikke tematisk analyse like anerkjent som andre metoder for å analysere datasett. Det finnes en rekke forskjellige måter å tilnærme seg kvalitative data på. Herunder grounded theory, databasert teoriutvikling (Hem, 2018), en metode primært for å etablere teorier basert på kvalitative data (Glaser & Strauss, 1967, s. 2) eller "conversation analysis", et verktøy for å analysere samtaler (Hutchby, 2019).

Fordelene med tematisk analyse treffer godt i forhold til problemstilling, forskerens erfaring, forskningsspørsmål og størrelsen på datasettet. Videre lener jeg meg på Braun og Clarkes

argumentasjon om at metoden bør ses på som en fullverdig kvalitativ tilnærming (Braun & Clarke, 2006, s. 78). Pga. fleksibiliteten i den tematiske analysen og påstanden om at denne metoden var velegnet for forskere med lite erfaring falt valget på denne analysemetoden.

De fleste analyser innebærer en form for dekontekstualisering og rekontekstualisering. Ved dekontekstualisering ser man på deler av datamaterialet. Ved rekontekstualisering settes delene inn i en ny sammenheng som samtidig er tro mot den sammenhengen datamaterialet ble hentet ut fra. Det er i denne prosessen det skapes ny kunnskap (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 334).

Under presenteres de seks stegene i en tematisk analyse slik de fremkommer i Braun og Clarke's artikkel «using thematic analysis in psychology» (2006, s. 77-101). Disse stegene gjentas i artikkelen «Thematic Analysis, Striving to meet the thrustworthiness criteria (Nowell et al., 2017) hvor det også ilegges egne momenter som skal underbygge tilliten til forskningsprosessen slik de er skissert av Lincoln og Guba (1985). På denne måten kan man overbevise leseren om at funnene i undersøkelsen er verdt oppmerksomhet. I den stegvise presentasjonen som følger vil tiltak som er gjort for å øke tilliten til undersøkelsen skisseres eksplisitt. Disse tiltakene baseres på nevnte artikkel til Nowell med kollegaer (2017, s. 4).

### **Steg 1 – Gjøre seg kjent med dataene**

Det første steget er å gjøre seg godt kjent med datamaterialet. Dette ble gjort med manuell transkribering av hvert enkelt intervju. Underveis i transkriberingsprosessen startet jeg å legge merke til trender og mønstre, røde tråder i det innsamlede materialet. Etter at samtlige intervju var transkribert ble alt materialet gjennomlest på nytt. Det var i denne fasen en utfordring å legge fra seg umiddelbare antagelser om sammenhenger grunnet egne erfaringer fra forskningsområdet. I godt samarbeid med veileder søkte jeg å være bevisst denne problemstillingen og bevare de objektive forskerbrillene på. Som tidligere nevnt ble to av tre hovedtema transkribert og detaljert analysert. Braun og Clarke (2006, s. 83) beskriver at man kan velge to fremgangsmåter for å analysere data i en tematisk analyse. Enten en rik beskrivelse av hele datasettet, som kan medføre at noe dybde og kompleksitet går tapt, eller utdrag av datasettet, som kan gi mer nyansert og detaljrik informasjon. Det siste ble valgt i denne oppgaven av flere årsaker. For det første på grunn av størrelsen på datagrunnlaget. For det andre at noe av intervju spørsmålene omhandlet informasjon brukt som bakgrunns materialet i prosjektet "Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur".

## **Steg 2 – Generere initielle koder**

Teksten fra de transkriberte intervjuene ble lagt inn i et skjema med flere kolonner. Etter dette ble de gjennomlest på nytt. Nå ble viktige deler av teksten identifisert og forenklet. På dette tidspunktet ble all transkribert data behandlet likt. Analysen forholdt seg utelukkende til semantikk uten å forsøke å analysere bakenforliggende ideer, antagelser ideologier og konsepter (Braun & Clarke, 2006, s. 84). Selv om jeg tidlig så at enkelte fenomen gjentok seg analyserte jeg hele teksten. De forskjellige kodene var utdrag fra teksten, beskrevet som en kort oppsummering som bevarte konteksten.

## **Steg 3 – Søke etter tema**

Koder er spesifikke, tema mer generelle. I denne fasen ble kodene sortert inn under temaene som ble identifisert fortløpende. Et tema kan beskrives som en abstrakt enhet som bringer mening til et tilbakevennende fenomen eller til variasjoner av dette fenomenet (Nowell et al., 2017, s. 8). Et tema kan være noe som fanger noe essensielt i forhold til forskningsspørsmålet. For å besvare problemstillingen ble temaene identifisert som følge av generalisering av enkeltobservasjoner, en induktiv tematisk analyse. I denne fasen lagde jeg både tematiske kart og tabeller i Word. Kodene som favnet inn under like tema ble samlet og det ble vurdert både hovedtema og deltema. Illustrerende sitater ble merket og satt i tabeller med påfølgende kode.

## **Steg 4 – Revurder temaene**

I denne fasen vurderte jeg temaene mot kodene og verifiserte kongruens oppimot de transkriberte intervjuene. Temaene, og spesielt det som senere skulle vise seg å bli deltema, ble nøye vurdert. Det var en utfordring at noen av kodene krysset over flere tema. På den andre siden kunne dette også vise seg å bli en styrke – da nettopp den sterke sammenkoblingen mellom to hovedtema belyste problemstillingen på en interessant måte. Hele datasettet ble i denne fasen lest på nytt og vurdert oppimot både tematisk kart og tabellene med de samlede kodene. Data som ikke direkte var knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene ble også kodet. Dette hadde flere formål; verifisere om koder og tema kunne belyse oppgaven fra andre vinkler, berede grunnen for videre forskning på datamaterialet og ikke minst gi et forskningsbasert datagrunnlag til prosjektet «Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur».

I forhold til forskningsspørsmålene ble hovedtema, tema, deltema og koder strukturert slik tabellene viser.

Forsknings spørsmål en; Hva forventer politidistriktene av Nasjonale Beredkapsressurser?

Hovedtema	Tema	Deltema	Kode
Leveranse	Kapasitet – Volum / kvantitativ egenskap	Tilgjengelighet – Rask støtte	Rask respons
			Beslutningsstøtte
			Kontaktpunkt
			Avstandsutfordringer
			Rådgivning
		Robusthet – Bistå over tid	Evne til å være utenfor PNB over tid
			Gi utholdenhet til PD
			Gir relevans utover akuttfasen
	Gir handlingsrom til PD		
	Kapabilitet – Evne til å gjøre noe	Strategisk ressurs for hele politiet	Satellitter rundt i landet
			NB må ut til politidistriktene
			Organisatorisk plassering – hvorfor er NB under OPD
			Være relevant ved å bistå når behovet oppstår
			Det må tydeliggjøres at NB er til for hele politiet
		Tilby noe annet	Ressurs for det unike
			NB må fylle en rolle frem til krig
		Teknologisk i forkant	Ha teknologiske løsninger for kontaktetablering
			Kommunikasjonsmuligheter på graderte plattformer
		Kunnskapsbasert utvikling & tilnærming	Utvide oppdragsporteføljen i forkant
			Følge endringer i trusselbilde og tilpasse seg
Dele erfaringer			
Drive innovasjon og utvikling			
NB må ha stor faglig kompetanse			

Tabell 2: Systematisering av data – forsknings spørsmål en.

Forskningsspørsmål to;

Hvordan kan mellommenneskelige faktorer påvirke NBs interaksjon med eksterne aktører?

Hovedtema	Deltema	Kode
Sosial interaksjon – premiss for samhandling	Relasjoner – skaper tillit og trygghet	Tilgjengelighet
		Legge til rette for sosiale relasjoner
		Skape kjennskap
		Senke terskel for å ta kontakt
		Bli trygg på NB
		Relasjoner gir samhandlingsevne
	Tilnærming – gir involvering og eierskap	Hvordan NB fremstår har betydning for samhandling
		Involvering av andre
		Inkludering av andre
		Skape fellesskap
		Ha gjensidig respekt
	Usikkerhet – hemmende for innsatsevnen	Bistand fra NB kan hemme lokale ressurser
		Kommer NB med for stor bistandspakke?
		Redusere mystikken som omhandler NB
		Politidistriktene er avhengig av å kunne løse mange hendelser på egenhånd

Tabell 3: Systematisering av data – forskningsspørsmål to.



Forskningsspørsmål tre;

Hvordan kan struktur påvirke samhandlingen mellom NB og eksterne aktører?

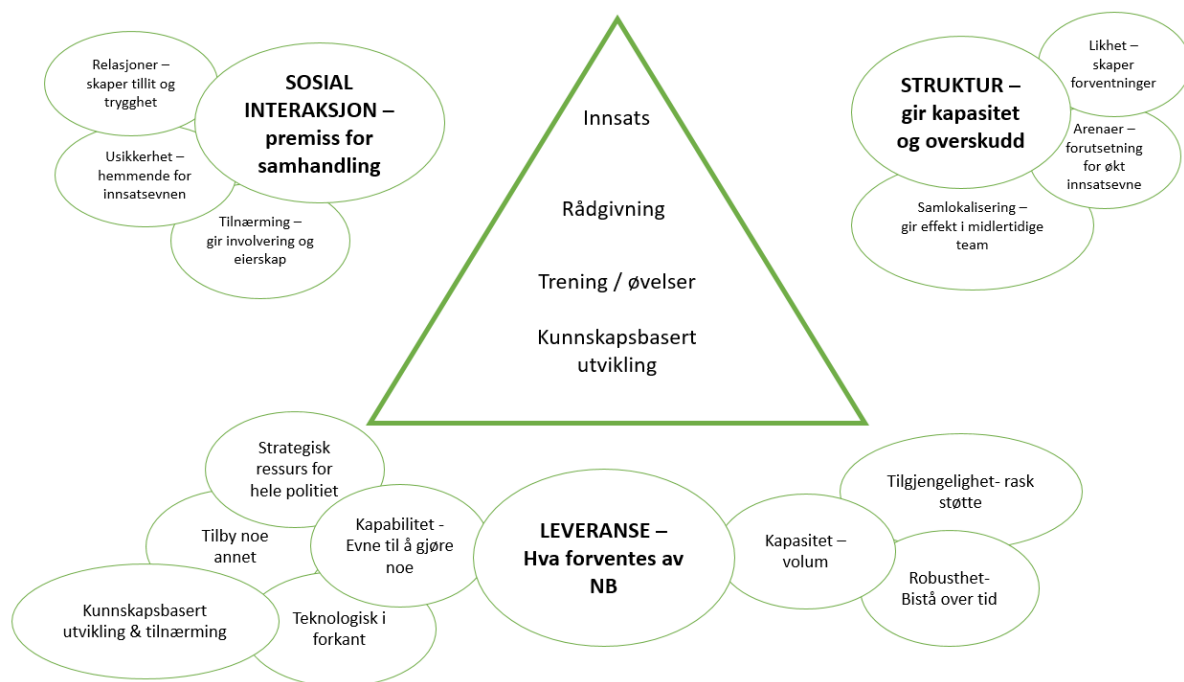
Hovedtema	Deltema	Kode
Struktur – gir kapasitet og overskudd	Samlokalisering – gir effekt i midlertidige team	De forskjellige nivåene må treffe hverandre
		Funksjoner må samlokaliseres
		Muliggjør etablering av tillit
		Muliggjør etablering av felles situasjonsforståelse
		Gir bedre ressursutnyttelse
		Gjør at ressursene kan finne hverandre
	Likheter – skaper forventninger	System skaper struktur
		NB kan skape likhet i politiet
		Planverk – gjøre avklaringer i forkant
		Avklare forventninger
		NB må ha lik taktikk og forståelse som resten av politiet
		Lik tilnærming i trening, øvelser og ved reelle hendelser
	Arenaer – forutsetning for økt innsatsevne	Samtrening på PNB
		Deltagelse på øvelser
		Funksjoner treffer hverandre
		Etablere hospiteringsordninger

Tabell 4: Systematisering av data – forskningsspørsmål tre.

## Steg 5 – Definere og navngi temaene

Nå ble temaene analysert. For å strukturere dataene og for å påpeke det som fremstod som et hierarki i temaene ble det laget deltema. Navnene på både hovedtema og deltema ble endret flere ganger i prosessen etter hvert som det ble stadig tydeligere hva det enkelte tema inneholdt.

Som følge av analysearbeidet ble følgende tematiske kart laget. Det ble justert en rekke ganger før den endelige versjonen som presenteres her var klar.



Figur 7: Tematisk kart.

Trekanten visualiseres hva politidistriktene forventer av NB. Grunnmuren i trekanten er forventningen om at NB skal drive utvikling som kommer hele politiet til gode. Et eksempel vil være innføring av nye politioperative taktikker utviklet i en kunnskapsbasert tilnærming som tar hensyn til erfaringer, trusselbilde og tilgjengelige verktøy. Over denne grunnmuren kommer en forventning om trening. Som beskrevet vil dette blant annet være IP3 treningen på PNB og utdanning av dronepiloter. Over dette punktet i det som kan leses som et hierarki kommer en forventning om at NB deltar på nasjonale øvelser der hele krisehåndteringssystemet trenes. Øverst i trekanten finner vi rådgivning før fysisk bistand med innsatselementer. Rådgivning kan skje akutt eller planlagt og man ønsker en lav terskel for å ta kontakt med NB for å utnytte spisskompetansen som finnes i enheten. Det kan for eksempel være snakk om rådgivning før en væpnet aksjon eller ved funn av eksplosiver.

Fysisk bistand er øverst i trekanten. Dette visualiserer hendelsene som krever at NB bistår med innsatselementer i løsningen av oppdrag.

Under trekanten presenteres forventningene til NBs leveranse ved å visualisere hovedtema og deltema. Selv om disse temaene ikke direkte besvarer studiens problemstilling gir det et viktig rammeverk. Hva distriktene forventer bør ligge til grunn for hvordan NB innretter sin virksomhet i alle faser av hendelseshåndteringen. Dette fordi hovedpremisset for NB er at enheten ikke eier noen oppdrag selv. Enheten forholder seg til hva som er andre aktørers behov.

På hver side av trekanten visualiseres to av hovedtemaene som utkrystalliserte seg i løpet av studien og som viste seg å bidra til å besvare problemstillingen;

Hvordan bør NB innrette seg for å gi økt innsatsevne i samhandlingen med eksterne aktører i løsningen av kriser og akutte, uforutsette hendelser?

Hovedtemaene vil presenteres mer detaljert senere i studien.

## **Steg 6 – Analyse**

Dette gjøres i den videre studien.

I hele det påfølgende arbeidet med rapporten ble stegene over gjentatt for å sikre at analysen stemte overens med de innsamlede data. Den største utfordringen viste seg å være at flere av temaene krysset hverandre. Hvert enkelt intervju ble gjennomgått på nytt og aktuelle sitat i forhold til både problemstilling og tema ble merket rødt i det transkriberte intervjuet. Etter dette ble sitatene plassert i det enkelte tema og deltema fortløpende. Det var en utfordring å plassere en del av sitatene da de kunne beskrive flere deltema. Etter hvert som sitatene ble benyttet i oppgaven ble de merket i det transkriberte intervjuet. Dette for å unngå at samme sitat ble brukt flere ganger. Med såpass stor datamengde var det viktig å være ryddig og strukturert for ikke å miste oversikten i materialet. Det viste seg etter hvert at det ble en utfordring å oppnå ønsket stringens samtidig som man var trofast til datamaterialet. Det kunne etter hvert fremstå som fristende å endre noe på deltema for å sikre større stringens og «flyt» i analysedelen. Jeg gikk derfor flere ganger tilbake i datagrunnlaget for å revurdere og bekrefte at tema og deltema samstemte med datamaterialet. Troverdighet mot datagrunnlaget trumfet ønske om stringens.

## 4 Teori

Dette kapitlet består av to hoveddeler. Teori om samhandling og organisering for det uforutsette. Dette er teori som belyser rammer for NB sin virksomhet. Det er en grunnleggende forutsetning at NB skal samhandle med andre aktører. Som beskrevet eier NB ingen oppdrag selv og enheten løser dermed ikke sine oppdrag i et vakuum. Tjenester "bestilles" fra politidistrikter, særorgan og andre som UD og PST. NB er avhengige av å samhandle med aktører som eier oppdragene.

NBs oppdragsportefølje er bred. Enheten er en viktig aktør i alt fra løsningen av hverdagslige utfordringer til den store uforutsette sikkerhetspolitiske krisen. Økende grad av kompleksitet i oppdraget vil medføre høyere sannsynlighet for at NB blir en delaktig aktør. Dette henger sammen med enhetens tydelige definerte ansvar i de alvorlige hendelsene. For å belyse disse komplekse hendelsene og hva som kjennetegner disse er teori om det uforutsette en del av dette kapitlet. *Hva NB skal løse er et viktig premiss for hvordan NB skal innrette seg.*

### 4.1 Samhandling

Flere analyser og utredninger peker mot et mer sammensatt, grenseoverskridende og sektorovergripende utfordringsbilde, samtidig som kritiske samfunnsfunksjoner øker i kompleksitet og gjensidig avhengigheter (FFI, 2021, s. 3 & FFI, 2020). Økende grad av spesialisering og overlappende ansvarsområder kan fremtvinge forsterket behov for samhandling i oppdragsløsningen. Kriser kan bli mer omfattende og systemiske da organisasjoner, systemer og mennesker er tettere sammenkoblet (Nesse, 2019). Utredningen etter katastrofen 22. juli 2011 pekte på manglende samhandling som en av de bakenforliggende årsakene til at prestasjonene sviktet (NOU 2012:14, s. 16). Dette var også årsaken til at samvirkeprinsippet ble lagt inn som det fjerde nasjonale krisehåndteringsprinsippet (Meld. St. 29 (2011-2012), s. 39).

Teorier om samhandling dreier seg om relasjoner mellom mennesker, hvordan disse oppstår og hvilke konsekvenser disse kan ha både på individ, gruppe, organisatorisk og sosialt nivå (Torgersen, 2018, s. 23). Samhandling kan også forstås som samspill mellom aktører som er i aktivitet med hverandre. Begrepet blir flittig brukt i Norge sammen med ord som samvirke og samarbeid. Det kan antas at man i det daglige ikke er bevisst hva som skiller disse begrepene fra hverandre. F.eks. nevner Rapporten fra 22. juli kommisjonen samvirke 39 ganger, samhandling 45 ganger og samarbeid 178 ganger (NOU 2012:14). Samfunnsikkerhetsmeldingen fra 2020 viser samme trend. Samvirke nevnes 32 ganger, samhandling 27 ganger og samarbeid 333 ganger (Meld. St. 5 (2020-2021)). Poenget er

ikke å analysere bruken av begrepene men peke mot noe som kan antyde at begrepene brukes lite presist og om hverandre.

Begrepene kan nyanseres hvis man legger til ambisjonsnivået i relasjonen.

Kommunikasjon → Samarbeid → Koordinering → Samvirke → Samhandling

(Torgersen et al., 2018, s. 46).

Fra venstre mot høyre øker ambisjonene om effekt i relasjonen. Samtidig øker kravet til trening og kvalitet i relasjonen, herunder behov for trygghet og gjensidig tillit mellom aktørene.

Rutinehendelser kan løses med kommunikasjon mens man i sektorovergripende hendelse må bevege seg mot høyre på skalaen for å ha effektiv hendelsehåndtering. Det kan skilles mellom samarbeid, samvirke og samhandling hvor sistnevnte kjennetegnes med tre kjerneattributter; fokus på komplementære ferdigheter, utnyttelse av kompetansemangfold og koordinering av disse faktoren i arbeidet mot et felles mål (Torgersen et al., 2018, s. 49).

Som vist har NB en rolle i et bredt spekter av kriser. Videre er det påpekt at NB ikke eier noen oppdrag selv, men må forholde seg til eksterne samarbeidspartnere. I dagens trusselbilde sett opp mot samfunnets forventninger må NB ha et høyt ambisjonsnivå. Å strekke seg mot samhandling med andre må kunne kreves, både for bedret ressursutnyttelse og kvalitet i oppdragsutførelsen. Dette støttes av en av informantene;

*Under VM var det helt fantastisk. Og jeg har vel en tendens, skal vi forbedre en organisasjon må vi ta det fantastiske og bruke det som en ny mal. Hvis det ikke er som i VM, så kan vi bare drite i det. Nå har vi gjort den erfaringen, da viste vi, vi fikk det til. Og det må jeg si imponerte meg. Måten vi fikk det til på. Vi hadde jo noen «insidents» der som bare ble håndtert så inne helvetes effektivt at... Det var bra. (Intervjuobjekt S4).*

Samhandling er et helt sentralt begrep i denne rapporten og ble definert i innledningen<sup>10</sup>. Denne definisjonen passer godt til problemstillingen som skal belyses. Dette da den påpeker komplementære ferdigheter, felles retning mot et definert mål og sosial kompetanse.

Datagrunnlaget i rapporten underbygger at dette er nøkkelbegrep.

Samhandling kan være både et mind-set og en strategi for hvordan en organisasjon skal løse sine oppgaver. For NB ligger dette implisitt i hovedformålet med NB som «komplementære og gjensidig forsterkende enhet» (Politidirektoratet, 2020) og målhierarkiet utarbeidet i strategien for

---

<sup>10</sup> Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt til ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot et felles mål hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap. (Torgersen & Steiro, 2009, s. 130.)

politioperativ drift ved PNB, hvor en av seks uttalte virksomhetsendringer var samvirke. At ordlyden her var samvirke kan være lite gjennomtenkt. Som vist over kan det påstås at ikke alle er bevisst nyansforskjellene i begrepene.

Torgersen og Steiro (2018, s. 49-50) mener enhver organisasjon må utarbeide egne kriterier for hva som er effektiv samhandling. De nevner tillit, trygghet, trivsel, tilhørighet, tydelighet, tid og toleranse som kompetanse for samhandling.

I tillegg pekes det mot en rekke underliggende prosesser som er viktige for effektiv interaksjon;

<b>Prosess</b>	<b>Forklaring</b>
Koordinering	Fordeling av oppgaver til rett aktør med på riktig sted
Komplementære ferdigheter	Deltagerne komplementerer hverandre med unike ferdigheter
Etikk	Antagelse om at alle deltagere har lik verdi og respekt for hverandre og er villig til å ta ansvar i interaksjonen
Læring	Gjensidig læring fra hverandre i prosessen
Interaksjons trening	Trener på ferdigheter som er viktig for god interaksjon
Involvering og tilstedeværelse	Er villig til å delta aktivt
Mestrer verktøy	Mestrer forskjellige ferdigheter som er en del av interaksjonen, herunder teknologi og utstyr
Organisasjon og kulturell kunnskap	Bevisst organisasjonsstrukturen og kulturen.
Makt balanse	Fravær av dominans / maktbalanse mellom deltagerne. Bevissthet på hvordan dette kan påvirke interaksjonen og være forskjellig fra prosessene i tradisjonelle team.
Presisjon i kommunikasjon	Deltagere uttrykker seg klart
Rolle forståelse	Deltagerne forstår hverandres roller, funksjon og fordeling av arbeidsoppgaver
Profesjonell logikk	Utarbeide en felles forståelse for språk og terminologi. Denne er ikke nødvendigvis objektiv og universell. Men man må forstå sjargongen og legge til rette for god kommunikasjon og etablere grunnlag for interaksjon
Følelse	Utarbeide en presis forståelse for hva som skjer i en samhandlingsprosess og hva som bør gjøres
Delt situasjonsforståelse	Deltagere er bevisst deres egen situasjonsforståelse og bidrar til å etablere en felles situasjonsforståelse under interaksjonsprosessen
Tillit, åpenhet og selvtilitt	Deltager har tillitt til hverandre, stoler på hverandre og er i stand til å gi av seg selv

Tabell 5: Prosesser som er viktig for interaksjon (egen oversettelse, Torgersen et al., 2018, s. 47).

I håndtering av komplekse hendelser vil mennesker alltid være en del av en gruppe. Slike grupper består av flere personer, de jobber mot et felles mål, har relativt stabil struktur og relativt klare regler og roller (Espevik et al., 2018, s. 227). Slike grupper i operative avdelinger kalles gjerne team.

En modell som omhandler samarbeid i team er et resultat av TADMUS (Tactical decision making under stress), ett prosjekt etablert etter at det amerikanske krigsskipet USS Vincennes skjøt ned et Iransk passasjerfly i 1988. Salas, Sims og Burke (2005) oppsummerte TADMUS prosjektet og påviste fem komponenter for effektivt teamarbeid sammen med tre koordineringsmekanismer. De fem komponentene var teamlederskap, teamorientering, støtteadferd, gjensidig monitorering og tilpasningsevne. De implisitte koordineringsmekanismene var tillit, sluttet sirkel kommunikasjon, og felles mentale modeller. Teamarbeid ble definert som adferd der man deler informasjon og koordinerer aktiviteten mellom team medlemmer (Eid & Johnsen, 2009, s. 304-307). Denne team modellen kan fremstå rettet mot mer permanente team strukturer selv om den også er brukt til forskning på ukjente vs. kjente team. Blant annet viste forskning på angrepslag på ubåter at team der alle medlemmene kjente hverandre presterte bedre enn team der en sentral person ikke var fast medlem. Dette selv om kompetansen innad i teamene var like (Espevik et al., 2009). Videre påstod Snook (2000) at en av mange årsakene til at to amerikanske F-15 jagerfly skjøt ned to amerikanske Blackhawk helikopter over Irak i 1994, var at mannskapet på Awacs overvåkningsflyet som skulle kontrollere luftrommet enda ikke hadde utviklet seg til et reelt team på grunn av stor mannskapsrotasjon (Snook, 2000, s. 104-107).

Hollenback med kollegaer (2012) klassifiserte team ut ifra tre underliggende og viktige dimensjoner. Disse tre dimensjonene var; ulike ferdigheter innad i teamet, ulik grad av autoritet og ulik tidshorisont, eller stabilitet i tid.

Det er altså en rekke modeller og teorier som kan belyse hvordan mennesker samhandler i grupper. Denne studien skal søke å belyse hvordan man kan oppnå effektiv samhandling i midlertidige strukturer.

Midlertidige strukturer, eller midlertidige team, settes sammen for å løse en bestemt hendelse innenfor et gitt tidsrom. På bakgrunn av teorien over vil studien argumentere for at mekanismene som er i virke i slike midlertidige strukturer samsvarer med de mekanismene man finner i mer permanente teamstrukturer. Kunnskap, teori og erfaring som omhandler samhandling i team er dermed overførbare til de ad-hoc strukturene som etableres når de uforutsette hendelsene oppstår. Dette støttes av Eid og kollegaer (2018, s. 230) som beskriver; "kravet til koordinering skiller dermed team fra grupper. Teammedlemmer må samordne sine beslutninger og aktiviteter, og de må dele informasjon og intensjoner. Behovet for koordinering gjør at individenes oppgaver er avhengig av

hverandre". Dette skjer når NB bistår i oppdrag og samlokaliserer operatører, rådgivere og ledere på forskjellige nivå av krisehåndteringsorganisasjonen.

Det er dermed ikke vanskelig å anta at samhandling i slike midlertidige strukturer er mer krevende enn samhandling når medlemmene kjenner hverandre fra før. Kombinerer man dette med et ønske om å løse det uforutsette øker kompleksiteten ytterligere.

## 4.2 «Det uforutsette»

Det er sannsynlig at noe usannsynlig vil skje.<sup>11</sup>

Renå (2022) skiller mellom tre typer hendelser basert på hendelsens forutsigbarhet. Rutineulykker, kriser og sorte svaner. NB har en rolle i hele spekteret. Rutineulykker, eller rutine hendelser, er påregnelige og tilhører den daglige tjenesten. Man har opparbeidet ferdigheter til å håndtere hendelsen basert på trening, øvelser og erfaring.

En krise er mer kompleks og vil være avhengig av subjektive opplevelser og organisasjonens evne til å håndtere hendelsen (Nesse, 2019, s. 282). I denne rapporten defineres krise slik;

*Situasjon hvor et sosialt system – for eksempel et samfunn, en organisasjon, en sektor, en kommune, et fylke, et land eller en hel region – opplever en akutt trussel mot sine grunnleggende strukturer eller fundamentale verdier, som rommer en rekke usikkerheter, og som ser ut til å ville kreve en omfattende respons for å håndtere situasjonen på en effektiv måte (Renå, 2022, s. 19, referert til Boin et al., 2016, s. 5).*

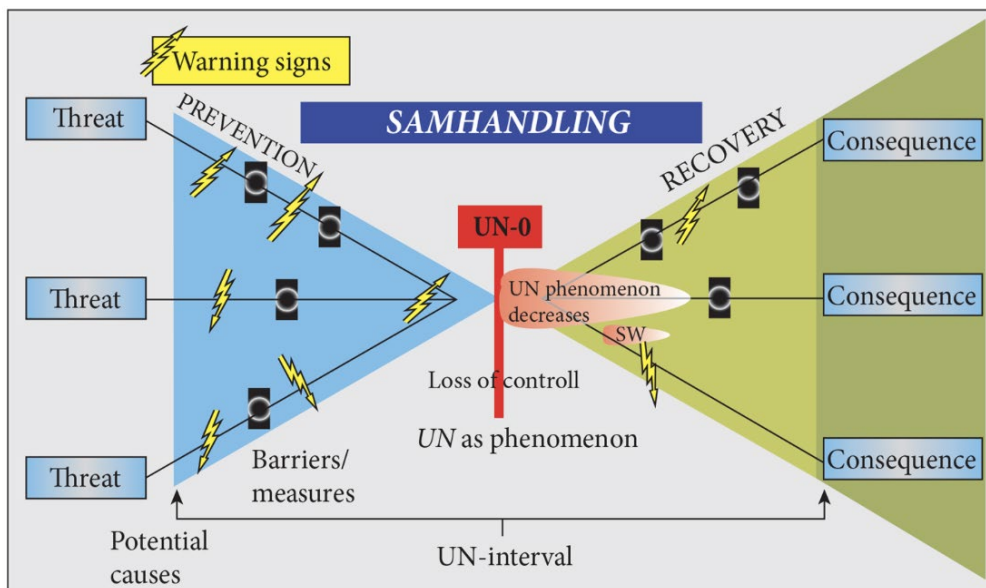
Det som vil være en krise for et politidistrikt trenger med andre ord ikke å være en krise i ett annet. Dette vil være avhengig av mange faktorer som tidligere erfaring, ressurstilgang, ledelse osv. NB har planverk, prosedyrer og erfaring med hendelser som vil være en krise for støttet politidistrikt, men ikke for NB isolert.

Sorte svaner, eller «ukjente ukjente», er mer ekstreme hendelser som kan være utenkelige og ubegripelige før de inntreffe. Det er en metafor for en hendelse som er så langt utenfor vår fatteevne at den virker usannsynlig. (Taleb, N., referert i Tetlock & Gardner, 2019, s. 237-239).

---

<sup>11</sup> Sitat som ofte refereres til Aristoteles (384-322 f.kr).

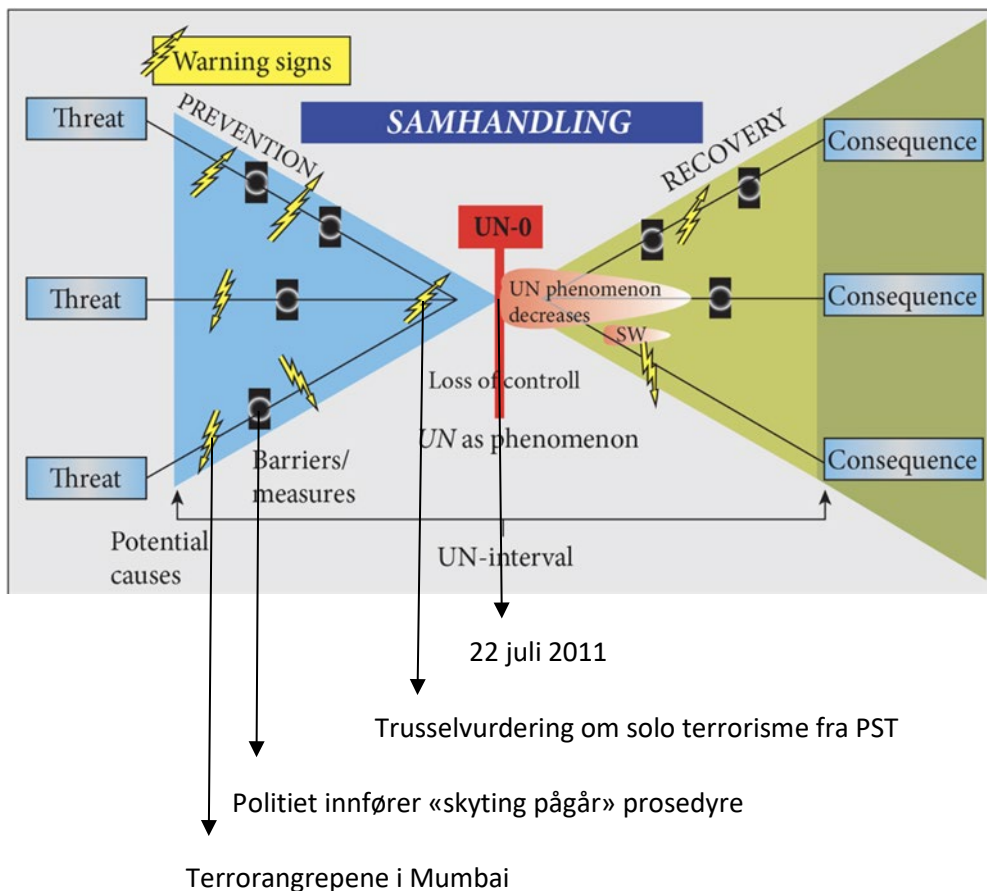




Figur 8: Samhandling under risk modellen, UN-SUR (Torgersen, 2018, s. 29).

UN er forkortelsen for en uventet hendelse. Hva som er uventet vil avhenge av perspektiv. Torgersen (2018) mener uventede hendelser kan beskrives i tre forskjellige tidsdimensjoner. Kronologisk tid, hvor hendelsen utvikler seg over tid. Signaler på fare kan fanges opp eller ignoreres og man kan etablere barrierer og utforme tiltak før hendelsen inntreffer. I 2008 var det en serie terrorangrep i Mumbai, India. 11 koordinerte skyte og bombeangrep ble gjennomført mot sivile mål i løpet av 64 timer (NOU 2012:14, s. 61). Dette var ikke en enestående hendelse i forkant av terrorangrepet 22. juli 2011. PST utarbeidet i mars 2011 en egen trusselvurdering om soloterrorisme der de konkluderte med en økt sannsynlighet for at enkelte personer i Norge kunne utøve terrorhandlinger alene (NOU 2012:14, s. 50). Signalene i forkant av 22. juli 2011 kan sies å ha vært til stede. En barriere mot hendelsen ble etablert i politiet i 2008. Da utarbeidet POD egne rutiner for «skyting pågå» hendelser. Det ble videre utviklet ny taktikk og et eget treningsopplegg for å kunne aksjonere effektivt i slike hendelser (NOU 2012: 14, s. 326). På dagen 22. juli 2011 hadde mannskapene fra BT trent skyting pågå på sitt daværende treningsanlegg på Fornebu. Samme mannskaper var en del av innsatsen i regjeringskvartalet og på Utøya senere samme dag. Man kan dermed argumentere for at selve hendelsen ikke var uforutsett, men at åstedet for ugjerningen var x-faktoren.

En enkel visualisering;



Figur 9: Visuell fremstilling av indikatorer før 22/7 i UN-SUR modellen.

Den andre tidsdimensjonen er når hendelsen oppleves uten noe forvarsel, mens den tredje er når selve hendelsen inntreffer og tiden umiddelbart etter, UN-0 i modellen. Torgersen (2018, s. 28) mener at et bevisst forhold til disse tidsdimensjonene er viktig når man skal trene for å håndtere slike hendelser. Man må evne å registrere detaljer i kaoset, lære fortløpende og etablere en god forståelse for situasjonen. En hel rekke tiltak i politiet og offentlig sektor generelt ble resultat som følge av hendelsen 22. juli 2011. Flere av disse er påpekt i denne rapporten, fra implementeringen av samvirke prinsippet i krisehåndtering til nærpelitireformen.

Som beskrevet i avgrensningen ønsker oppgaven å belyse problemstillingen i spennet fra krise til det uforutsette. Noe annet kunne vært i overkant begrensende og gitt redusert overførbarhet.

Rapporten skal altså belyse hvordan NB kan innrette seg for samhandling i spennet fra kriser til de uforutsette hendelsene. Kriser innebærer en subjektiv opplevelse og følelse av tap av kontroll og manglende evne til å håndtere hendelsen. De uforutsette hendelsene er de som inneholder noe uventet, ukjent, som ikke var forutsigbart eller inneholdt helt nye elementer man ikke var forberedt på. Som vist har NB en rolle i hele dette spekteret.

## 5 Presentasjon og drøfting av studiens funn

I dette kapittelet vil funnene fra datainnsamlingen presenteres og drøftes. Dette gjøres i et forsøk på å skape stringens. Det vil forhåpentligvis gjøre det lettere for leseren å ha ett selvstendig kritisk blikk på studien og påfølgende konklusjoner. Ved å strukturere studien på denne måten er hensikten å gjøre det lettere å følge koblingen mellom funn fra datainnsamlingen, teori og praksis og påfølgende konklusjoner.

Hovedtema en kan ses i sammenheng med innledningen, beskrivelsen av politiets krisehåndteringssystem og NB. Analysen av datamaterialet ga en oversikt over informantenes forventninger til NBs leveranser. Dette temaet og styrende dokumenter beskriver NBs ansvarsområder og er selve grunnlaget for NBs virksomhet.

Hovedtema to og tre presenteres med en kort teoretisk innledning og sitat fra hver informant. Hensikten er å vise i hvilken grad utredete konklusjoner og påstander samsvarer med det innsamlede datamaterialet.

De enkelte deltemaene presenteres under hvert hovedtema. Her kobles sitater fra informantene med teori og erfaringer som skal belyse det spesifikke temaet. Videre drøftes det hvilken betydning dette har for problemstillingen.

Noen sitat kunne vært brukt under flere tema og deltema da de belyser forskningsspørsmålene fra flere sider. Det var en utfordringen å utlede tydelige skiller mellom de forskjellige tema og deltemaene. På den andre siden er det kanskje en styrke at det er sterke, gjensidige og overlappende data. Det viser kompleksiteten i studien og kan være et frempek mot at det ikke er et enkelt svar på studiens problemstilling.

## 5.1 Politidistriktenes forventninger til NB

Studien har gjort rede for NBs rolle, ansvar, myndighet og oppdragsportefølje. Enhetens rolle i hierarkiet og det faktum at NB alltid må forholde seg til en part som er formell eier av oppdraget er beskrevet. Det var derfor viktig at man i datainnsamlingen søkte ut til politidistriktene for å avklare deres forventninger.

*Vi forventer jo god kompetanse, og at det leveres, og det er jo for så vidt erfaringen vår også, at når vi trenger hjelp så får vi jo god hjelp. (Intervjuobjekt S3).*

*Vi forventer at det er en god ressurs som vi kan spille på da vi kanskje er uttømt selv eller trenger bistand for å løse oppdraget. (Intervjuobjekt I5).*

*Men forventninger er jo at man får en god faglig vurdering i forhold til problemstillingen som er i distriktet, eller man står ovenfor, som man ønsker å få bistand til og det kan jo være at det er faglige råd. (Intervjuobjekt S5).*

*Det som vi ofte forventer er å ha en sparringspartner pr tlf. Noen vi kan drøfte problemstillinger med og forslag til inngangsverdier. (Intervjuobjekt O1).*

*Og da forventer jo vi at vi får hjelp hvis et eller annet skjer. Det har vi en forventning til...Så det forventer vi og som en grunnpakke som ligger der. (Intervjuobjekt S4).*

*Når vi kontakter NB tenker vi litt høyere kompetanse, at vi ikke klarer å løse dette her selv. At vi trenger bistand rett og slett, enten om det er rådgøring eller fysisk oppmøte. Dere besitter kompetanse og er et rådgivende organ for oss. (Intervjuobjekt O2)*

*Så forventningene jeg har da er at man skal løse det som mer øremerket og spisset, der skal man være knallgod. (Intervjuobjekt I4).*

*Da tenker jeg at det er tilgjengelighet ved første kontakt. (Intervjuobjekt O3).*

*Så handler det om at i våres sammenheng så tenker jeg at, den dagen vi ikke har kompetanse, den dagen vi ikke har kapasitet, da skal vi snakke med NB. (Intervjuobjekt S1).*

*Det er viktig at det er gripbare og at de kan bistå oss hurtig. Det er en forventning om at når distriktene tar kontakt, at vi blir tatt på alvor og blir møtt med positivitet. Og så er det en forventning om at NB er en støttespiller for distriktene og at de kan gi oss råd. (Intervjuobjekt O4).*

Inspirert av funn fra datamaterialet og styrende dokumenter ble det etablert følgende figur; «bistandstrekanten» som beskrevet i metoddelen.



Figur 10: Bistandstrekanten.

Denne viser systemets forventninger til NB. NB skal ligge i forkant av utviklingen, etablere teknikker, prosedyrer og verktøy som kommer hele etaten og dermed samfunnet til gode. Videre må NB være på lokale og nasjonale arenaer for trening og øvelser. Her etableres relasjoner, roller avklares og strukturene testes. Når det først er behov for bistand påpeker informantene at dette først er i form av rådgivning før man eventuelt trenger fysisk bistand av enheter fra NB for å løse et oppdrag. Det er ingen diskrepans mellom informantenes uttalte forventning til NB og det som finnes i styrende dokumenter gjengitt i denne rapporten.

Sammenkoblingen mellom forskningsspørsmål en, to og tre vil bli tydeliggjort i den videre drøftingen.

## 5.2 Sosial interaksjon – premiss for samhandling

Det andre hovedtema som kom frem på bakgrunn av analysen var "sosial interaksjon som premiss for samhandling". Sosial interaksjon er prosessen hvor vi agerer og reagerer til de rundt oss (Giddens, 1997, s. 85, sitert i Wadel, 2018, s. 235). Utleddet av datamaterialet ble deltemaene «relasjoner – skaper tillit og trygghet», «usikkerhet – hemmende for innsatsevnen» og «tilnærming – gir involvering og eierskap» etablert. Dette bidro til å belyse forskningsspørsmål nummer to:

*Hvordan kan mellommenneskelige faktorer påvirke NBs interaksjon med eksterne aktører?*



Figur 11: Tematisk kart over hovedtema to.

Interaksjon mellom mennesker, grupper og organisasjoner har vist seg å være av stor betydning i krevende og komplekse situasjoner (Herberg et al., 2018, s. 268).

I forhold til problemstillingen er det mest relevant å vise til midlertidige strukturer når vi drøfter NBs samhandling med andre. En utfordring er at man i slike strukturer ikke får etablert effektive team på samme måte som man kan om personkonstellasjonene er varige. Forskning viser likevel at man bør tilstrebe å etablere like mekanismer i alle typer team hvor formålet er å samhandle for å oppnå et bestemt mål. For gode prestasjoner bør man ikke hvile seg på strukturer, som planverk, prosedyrer og definerte roller, men også ta seg tid til å «puste liv i» det midlertidige teamet som samhandlingsarena (Snook, 2000, s. 111).

Illustrerende sitat;

*De er ydmyke, det har jeg lagt merke til. Det syntes jeg er veldig bra og da blir det tatt veldig seriøst og man får jo tillit. (Intervjuobjekt 15).*

*Det er veldig viktig at dere er en åpen enhet og ikke blir sett på som spesialiserte med gjerdene rundt. (Intervjuobjekt S2).*

*Man utveksler litt erfaringer, man får avmystifisert det, som gjør at linjene blir kortere. (Intervjuobjekt O1).*

*Så føler jeg at vi møter noen som er veldig på tilbudssiden, ønsker å dele sin kunnskap og erfaring med oss, det syntes jeg, den støtten er veldig bra. (Intervjuobjekt O2).*

*Men i det man kjenner noen så blir samhandlingen bedre. Når man ser et kjent ansikt og tenker, yes, det var du som kom, da skal det her funke godt. (Intervjuobjekt I4).*

*Jeg er litt opptatt av at vi fortsatt må ha selvtillit og kunne løse det aller meste selv. (Intervjuobjekt O3).*

*Og en samhandling, med de nasjonale, så er det jo nettopp det at vi er trygge på hverandre og at ledelsesfunksjonene er på plass. (Intervjuobjekt S3).*

*Trygghet i forhold til å skape momentum i laget. Alt annet vil skape handlingslammete høns. (Intervjuobjekt S1).*

*Det er mye lettere å samhandle med noen du kjenner, istedenfor at det skal komme en gjeng med svartkledde oppefra Østlandet. (Intervjuobjekt I1).*

*Og det er ikke et absolutt must, men hvis det er en forutsetning at man har en nærhet til hverandre og kan se hverandre i øynene er det kjempebra. Det er og en fordel at de som skal samhandle kjenner hverandre i forkant. (Intervjuobjekt O4).*

I de påfølgende underkapitlene presenteres deltemaene som fremkom i datagrunnlaget knyttet til hovedtema en.

### 5.2.1 Relasjoner – skaper tillit og trygghet

Det første deltema under sosial interaksjon omhandler relasjoner. Weick og Sutcliffe (2015, s. 36-37) beskriver at organisasjoner i noen grad har endret form fra rigide byråkratiske hierarkier til løsere, mindre, mer fleksible strukturer. Dagens organisasjoner er mer nettverksbasert og i større grad avhengig av andre. Siden dagens organisasjoner er løsere satt sammen er relasjoner en vesentlig faktor. Med relasjon mener vi samholdighet og forhold mellom to eller flere personer. Skal vi opprettholde vår evne til å tilpasse oss endringer må vi være villig til å stole på informasjon fra andre og basere våre handlinger på dette.

*Men det med kommunikasjon og tillitt begge veier. Man må ha tillit til at noen kan, det er jobben din, jeg beslutter at jeg har tillit til at dette løser du. (Intervjuobjekt I5).*

I relasjoner utvikles tillit (Ekman, 2012).

*Og basert på den siste biten vi snakker om nå, de gode relasjonene og erfaringene vi har, så ser jeg at de jeg løp rundt i skauen med, de har nå blitt ledere. (Intervjuobjekt S4).*

Tillit er et vesentlig produkt av relasjoner og kan forstås og defineres på mange måter. «Å kunne stole på hverandre» er en folkelig forklaring, i denne oppgaven definerer vi tillit som en «relasjon som innebærer fravær av frykt for at den andre parten skal opptre opportunistisk eller utnyttende» (Kirkhaug, 2018, s. 96). Tillit er limet i relasjonen. Normalt blir tillit delt i tre former;

- Kalkulert - det er et samspill og en balansert utveksling av goder mellom partene som gir felles fordeler.
- Institusjonell - det eksisterer et tillitsforhold mellom organisasjoner og mellom organisasjoner og individ.
- Relasjonell - tilliten avgjøres av konkrete sosiale utvekslinger.

Alle tre typer tillit vil ha en eller annen effekt i forhold til samhandling. I en konkret hendelse er det en gjensidig avhengighet mellom NB og det anmodende politidistriktet. En kan anta at partene regner med at de vil få effekt av hverandre og at alle vil arbeide for en best mulig oppdragsløsning. NB er en avdeling som er velkjent i egen etat. Som institusjon har NB et godt ry. Datainnsamlingen viste at det er stor grad av institusjonell tillit til NB og at man opplever god bistand i hverdag og kriser. Dette «ryktet» vil kunne føre til at samhandling flyter lettere da man ikke trenger å bruke tid på å etablere tillit i initialfasen. Den relasjonelle tilliten oppnås på en rekke formelle og uformelle arenaer.

*Så vi har jo nytte mye av Heli, der har vi jo og flere av de som jobbet hos oss før jobber på Heli, det gjør at du får en connection, det gjør det litt enklere. (Intervjuobjekt I5).*

NB selekterer fra hele etaten og en del ansatte forlater NB til fordel for politidistriktene i løpet av karrieren. Disse ansatte blir ambassadører for NB og erfaring har vist at flere gjør en betydelig innsats på sin nye arbeidsplass. Slikt skaper tillit til NB som enhet.

*Så er vi heldig som har X her. Det er en sånn super fyr i forhold til samhandling med andre og, han har forberedt sine mannskaper på IP3, og mye av politidistriktet, fått oss ledere til å være med inn der, og se, og klart, da blir det bra da. (Intervjuobjekt I5).*

«Hurtig tillit – swift trust» er et begrep som illustrerer at man kan oppnå effektiv samhandling selv mellom mennesker som ikke kjenner hverandre. Dette er som oppgaven viser en relevant mekanisme da det kan være påregnelig at slike midlertidige grupper må samhandle for å håndtere uforutsette hendelser (Olsen, 2018). Kjernen i etablering av «hurtig tillit» ligger i å raskt demonstrere kompetanse. Olsen (2018, s. 407), peker i sin artikkel på noen antagelser om hva som kan etablere denne formen for tillit. Lederens grad og organisatorisk tilknytning, evnen til å vise ro og



følelsesmessig kontroll i en truende situasjon, initielle beslutninger og vist handlekraft, involvering og oppmuntring til kreativitet og lederens evne til å dele risiko med andre er alle faktorer av betydning. Videre viser studier at rolleavklaring er av vesentlig betydning for å etablere tillit. Tillit bygges raskere gjennom tydelig avklarte roller enn gjennom relasjoner (Olsen, 2018).

*Så det vi har fokus på er at du skal vite om andre, hva som er arbeidsoppgavene deres og at de gjør disse og ha tillitt til at de gjør dette og at de har tillitt til at du gjør din jobb. (Intervjuobjekt 15).*

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 149-150) påpeker en utfordring som kan sammenlignes med etableringen av midlertidige grupper når de problematiserer virtuelle grupper. En organisasjonsstruktur man kan anta vil øke i omfang i takt med teknologiens muligheter. En hovedutfordring i slike grupper er mangel på tillit, noe som kan være en umiddelbar trussel mot gruppens effektivitet. Mitigerende tiltak, som skal være med på å etablere «hurtig tillit» i slike strukturer er «en klar beskrivelse av hvorfor gruppen er satt sammen som den er, understreking av medlemmenes ferdigheter og kompetanse, og gruppelederens erfaring fra tidligere prosjekter» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 149).

Effektiv samhandling kan bare finne sted om partene har tillit til hverandre. Men for mye tillit kan også ha en slagside (Bergh & Boe, 2018). Det kan føre til manglende kontrolltiltak og monitorering. Et relevant eksempel kan være når NB bistår i et politidistrikt. NBs leder på taktisk nivå fremlegger sin plan for godkjenning hos lokal innsatsleder, som videre får planen godkjent hos lokal operasjonsleder. For stor tillit til NB kan i slike tilfeller føre til at lokalt politidistrikt ukritisk godkjenner planen. NB bør være bevisst dette overslaget hvor politidistriktene viser enheten for mye tillit og kobler seg av sin rolle som kontrollør. Det kan være lokale forhold som er av vesentlig betydning for NBs oppdragsløsning. Et eksempel er en aksjon som krevde høy grad av operasjonssikkerhet, som vil si at politiet måtte opptre skjult og med sivil profil. I dette oppdraget valgte enhetene fra NB å samles et sted som viste seg å kunne kompromittere hele oppdraget. Dersom lokale politimannskaper ikke hadde sagt fra til elementene fra NB om dette ville det ha stor betydning for muligheten til å lykkes i oppdraget.

På den andre siden vil det reelt være en balansegang. Tillit gir muligheter til effektive avklaringer og frigir organisatorisk kapasitet til andre oppgaver. For politidistriktene kan dermed tillit til NB være med på å gjøre en potensiell krise til en håndterbar hendelse.

*Så sånn som det er pr i dag, samhandlingen, når det kommer folk fra NB, jeg er veldig bekvem med det, når de først dukker opp. Både aproachen, måten, hvordan de henvender seg, hvordan de går inn i systemet. (Intervjuobjekt S4).*

Datainnsamlingen viser at mange av informantene er opptatt av at man må skape relasjoner i forkant av hendeshåndteringen. En av utfordringene for NB kan være å forbli relevant i skyggen av nærpoltireformen. Der et av målene som vist var å etablere mer robuste og selvstendige politidistrikt.

*Nei, knytte relasjoner tenker jeg er å gjøre seg relevant. Bli kjent med hva BT kan bidra med. Jeg tror folk vet at det er mer enn en flokk karer i et pansret kjøretøy, det er mer enn det og det vet nok alle, men det er liksom den, kunnskap om kompetansen. (Intervjuobjekt S5).*

Informanten påpeker noe som kan være et interessant perspektiv med tanke på relevans. I noen situasjoner er det åpenbart at NB skal bistå, som situasjoner hvor det er tatt gisler eller under terrorangrep. Men det finnes også en rekke gråsoner hvor NB kan være en ressurs som bistår for mer effektiv og sikker oppdragsløsning. I interaksjon med hverandre etableres relasjoner og gjensidig kunnskap om hverandres kapasiteter og kapabiliteter.

*Og da tenker jeg at det vi pratet om innledningsvis dette med å kjenne til hverandre, skape noen relasjoner, og det er så enkelt som at vi snakker sammen nå, så er det klart at da har vi senket terskelen for at vi snakker sammen senere, eller at vi plutselig kommer på besøk, hilser, møtes, sånne type knytninger tror jeg er med på at man finner hverandre raskere, når man trenger det. (Intervjuobjekt S5).*

Funnet om relasjonenes viktighet for NB i kontakt med omgivelsene er gjennomgående i datamaterialet. Relasjoner skaper trygghet, tillit og muligheter. Det motsatte kan ha en negativ effekt på NBs evne til å samhandle;

*Særlig oppimot; er det oss – eller er det vi og dere? Og det er litt sånn forskjell tenker jeg. Så nå; kanskje litt mer avstand enn jeg syntes det bør være. (Intervjuobjekt S5).*

Utfordringen ble kodet som et eget deltema. Det vil belyses nærmere under «usikkerhet – hemmende for innsatsevnen».

Samhandling er avhengig av tillit, som ofte utvikles og stabiliseres som et resultat av erfaringer i selve interaksjonsprosessen (Werler, 2018, s. 79). Og Ekman sier; «som man skal samarbeide med et annet menneske, ikke minst under stress eller press, finnes det ikke noe alternativ til et tillitsbasert forhold» (2012, s. 110). Etablerte relasjoner hvor partene har tillit til hverandre vil med andre ord være en faktor som kan være med på å gi god samhandling. På den andre siden kan slike relasjoner være tidkrevende å oppnå og det vil ikke være formålstjenlig å basere seg på at dette skal oppnås i løpet av selve hendeshåndteringen. For NB vil da begrepene institusjonell tillit og «hurtig tillit» være en nøkkel. Relasjonene og tilliten skapes før krisen. Dette vil kunne medføre at man starter samhandlingen på et høyere nivå selv om personkonstellasjonene i det midlertidige teamet er nye.

## 5.2.2 Tilnærming – gir involvering og eierskap

Deltema to under hovedtema "sosial interaksjon" omhandler NBs tilnærming til andre enheter.

«Hvem vi er» dannes gjennom en sosialiseringssprosess som varer hele livet. Det dannes grunnleggende antagelser, verdier og normer fra vi er små til vi blir aktive deltagere i arbeidslivet. Disse antagelsene er rotfestet i oss og vanskelig å endre. Dette kalles «kultur», som forenklet kan beskrives som hvordan man «tenker, handler og kommuniserer innenfor et sosialt felt» (Danielsen, 2012, s. 9). Samfunnskultur påvirker organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 143) og gir forventninger om adferd både på makro og mikro nivå. Norge er et egalitært samfunn, med små forskjeller mellom folk og forventninger om involvering og medbestemmelse. Dette vises for eksempel i arbeidsmiljøloven.

Hvordan man fremstår kan dermed ha stor betydning for interaksjonsprosessen.

*Det er mest BT jeg har hatt kontakt med. Vi hadde blant annet kontakt med BT i Rena leir da BT var der og trente med FSK. Da husker jeg at jeg la veldig godt merke til, ja det er veldig sånn myteomspunnet, og jeg la merke til at de var veldig nedpå, de var veldig opptatt av hvordan de ble oppfattet, det var veldig «vi», og ikke kjepphøye karer som prøvde. Det var tydelig at det var «vi». (Intervjuobjekt 15).*

En slik tilnærming vil gi kortere opplevd sosial avstand, gjøre det lettere å ta kontakt, etablere relasjoner og skape den tilliten som forrige kapittel viste viktigheten av. På den andre siden ville en annen holdning hos NB ville gitt diskrepans mot nasjonal kultur og antagelig gitt en forsterket negativ effekt, både for oppdragsløsningen og for distriktenes ønske om å be NB om bistand.

*Da var jeg med i UEH, Forsvaret kom opp med spesialjegere og alt og herjet på X her med helikopter og alt og UEH stod på en molo her ute og spiste bagetter. Vi ante ikke hva som skjedde. Alt var så hemmelig og PM (politimester) sprang rundt her oppe og var helt vill. Det var ubåter og alt og vi visste ingenting. Vi stod og kikket når helikoptrene kom inn der og tenkte bare «fy faen, dette her gidder vi ikke mer». (Intervjuobjekt 11).*

Men NBs tilnærming til inkludering av mannskaper har endret seg over tid. I takt med økende kompetanse i politidistriktene som følge av nærpolitireformen blir synergiene mellom NB og lokale politienheter stadig større. At dette har vært en gradvis utvikling støttes av erfaringene etter 22. juli 2011 og implementering av samhandling som fjerde krisehåndteringsprinsipp. Utviklingen skisseres også av en informantene;

*De kommer opp her som en støtte, de er veldig gode til å formilde at de er her for å støtte oss, de er ikke her for å ta over. Sånn var det mitt inntrykk at det var litt før. Nå kommer NB opp og da tar de taktisk kontroll, nå kommer de og ordner alt. Det har skjedd en endring der. Det er ikke sånn at NB kommer opp og overtar våre oppdrag og så sitter vi her med skjegget i postkassa og får overlevert en fange til slutt. Vi samvirker mot et felles mål, det synes jeg dere har blitt veldig mye bedre på og det setter vi veldig pris på. (Intervjuobjekt 11).*

Hvilken tilnærming man har vil ikke bare ha betydning på makronivå. Det kan også ha en direkte effekt i oppdragsløsningen. Med sitt nasjonale nedslagsfelt vil NB aldri ha oversikt og kunnskap alene om lokale forhold. En åpen og inkluderende tilnærming der man synliggjør at man ønsker selvstendig involvering fra lokale mannskaper er viktig. Dette eksemplifiseres godt av en av informantene;

*Selv om livvakten kommer så er det lensmannsbetjenten, som IP4, som vet hvem som kommer til å slenge kaka i trynet. Det er han som kommer til å lese hva som er forskjellen på normalen. (Intervjuobjekt S1).*

Inkludering av lokale enheter vil også ha betydning for læring og kompetansebygging. Dette påpekes blant annet i særorganutredningen hvor det nevnes eksplisitt at NB skal inkludere lokalt (NOU 2017:11, s. 201).

*Og det å involvere, ikke nødvendigvis ta over hele pakken. Involvere der man kan, for vi lærer veldig mye av det. Å bli involvert istedenfor å bli en tilskuer, men det føler vi ikke at vi blir. (Intervjuobjekt I5).*

En ekskluderende tilnærming vil også ha betydning for menneskenes motivasjon.

Mestringsforventning, selvbestemmelse og det å være en del av noe større er alle faktorer som har betydning for menneskers motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

*Det er utrolig viktig for å ikke ta vekk, den, altså vi er ikke like flinke på de spisse oppgavene, men hvis det hele tiden kommer folk og overtar så har man ikke noen motivasjon til å fortsette den utviklingen som du holder på med. (Intervjuobjekt S4).*

Men tilnærmingen til oppdrag og hva som kommuniseres rundt dette vil kunne påvirke omgivelsene og etaten på utilsiktede måter. I forbindelse med den endrede sikkerhetspolitiske situasjonen ble politihelikopteret i en kortere periode stasjonert i Finnmark for å overvåke grensen til Russland oktober 2022. Politiets helikoptertjeneste er en begrenset nasjonal ressurs. Organisatorisk er enheten en seksjon i NB, underlagt Oslo politidistrikt. En enhet med nasjonalt bistandsansvar er altså underlagt en politimester med et definert geografisk ansvar. Informanten var tydelig på at han ikke ønsket noen nord-sør konflikt, men viste til en avisartikkel hvor Oslo Politiforening problematiserte bistanden til Finnmark;

*Sågar var det en diskusjon som var når vi hadde politihelikopteret her oppe, hvor vi får politiforeningen i Oslo som sier; «våres helikopter er tatt ifra oss». Og det var uttalelsen til X og resten av gjengen i Oslo, at våres helikopter var flyttet til Finnmark.*

(Ikke sitert – for å unngå gjenkjennelse i resten av rapporten).

Hvis politidistriktene utenfor det sentrale Østlandet opplever at dette er NB sin tilnærming til bistand vil dette være negativt. Dette vil skape en unødig stor avstand mellom NBs ressurser og de lokale enhetene. Datainnsamlingen viste at dette bildet ikke var etablert i distriktene og at man stort sett

opplevde å få bistand når det var behov. En av informantene beskrev dette etter et oppdrag hvor NB bistod vinteren 2022.

*Det er bra de kommer, og ikke på noen måte var det noe som redder dagen, det er ikke det jeg mener, men det signalet man sender, at man går veldig langt for å støtte oss, det er bra. (Intervjuobjekt S4).*

På den andre siden er NBs organisatoriske plassering påpekt som en utfordring av de fleste av informantene. «Særorganutredningen» (NOU 2017:11) anbefalte at NB ble organisatorisk flyttet ut av Oslo og lagt direkte under POD som et eget særorgan. Dette ble ikke gjennomført. Det er ikke en ambisjon om å drøfte dette isolert sett, men datagrunnlaget gir grunn til å påpeke dette. NBs plassering kan implisitt skape en følelse av hva som prioriteres. Dette kan ha direkte effekt i krisehåndteringen. Informantene har ikke tillit til at de får bistand fra NB i samtidighetskonflikter, altså i konflikter hvor flere hendelser skjer forskjellige steder i landet og bruken av ressursene må prioriteres.

*Det må organiseres, det må bygges, det må kobles fri fra geografi og distrikter og se på funksjon. Hva skal vi (NB) levere til Norge, tenker jeg. (Intervjuobjekt S3).*

*Men dere er og underlagt Oslo. Vi har i alle fall hatt et par saker der vi anmoder om den samme ressursen, som er begrenset, og hvor er det rett at den ressursen da skal være plassert? Så har vi erfaring med at vi har fått ressurser som på en måte blir utplassert hos oss, fordi at vi har et arrangement eller en større terrortrussel enn Oslo. Men Oslo vil allikevel være hovedstaden med de oppgavene som ligger der og da kan vi få ett inntrykk av at ressursen blir holdt der. Og det kan det være gode grunner til, men vi har stilt oss spørsmålet i enkelt tilfeller. Og det har jo med organiseringen at PM i Oslo vil naturligvis være opptatt av sine oppdrag kontra det som er nasjonalt. (Intervjuobjekt O4).*

*Helikoptertjenesten så er inntrykket mitt at det er en ren Oslo, eller Østlandsressurs er mitt inntrykk. Og det baserer seg på, vi ber relativt ofte om bistand fra Heli og får stor sett nei. (Intervjuobjekt I4).*

Det er mye i datagrunnlaget som understøtter disse tankene. Et hovedpremiss for prosjektet som danner grunnlaget for denne studien, «Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur», er nettopp at struktur påvirker adferd. Disse funnene kan gi støtte til validiteten av denne påstanden. Dette påpekes senere i kapittelet om «videre forskning».

Hvilken tilnærming NB har i sin sosiale interaksjon med samhandlingsaktører er av vesentlig betydning. Ved å inkludere, invitere til samarbeid og deltagelse vil man skape positive forventninger som kan påvirke hvordan NB ses på som helhet. Dette vil kunne føre til hyppigere anmodninger om hjelp, lavere terskel for å ta kontakt og ikke minst bedre oppdragsløsning i den enkelte situasjon. På den andre siden vil en tilnærming hvor NB isolerer seg kunne føre til større avstand og passivitet hos politidistriktet som eier hendelsen.

### 5.2.3 Usikkerhet – hemmende for innsatsevnen

Tett knyttet opp mot deltema «tilnærming» ble deltema «usikkerhet» etablert som følge av analysen av datamaterialet. Med «usikkerhet» menes her en subjektiv følelse som påvirker individene som skal samhandle med NB. Denne usikkerheten kan prege alle faser av en hendelsehåndtering.

Flere av informantene påpeker at det er litt usikkert når man skal kontakte NB.

*Men jeg tror at terskelen for å kontakte dere kanskje er høyere enn den burde være. Og det går litt på det jeg sa i sted. Jeg tror det er litt for stor avstand, vi er ikke helt trygge på, det blir liksom litt for, hva skal jeg si, ikke fordi man ikke skal ha respekt for den spisse enden, det er dyktige kollegaer som er selektert til en spesiell tjeneste, men, det kan være litt for skummelt. Nei, dette skal vi klare selv, vi skal ikke bry dere med det. (Intervjuobjekt S5).*

Delkapittelet over belyste hvordan NBs tilnærming til å involvere lokale tjenestepersoner kunne påvirke samhandlingsevnen. Usikkerhet om forventninger, roller, ansvar og myndighet kan ha direkte negativ effekt. Man finner eksempler på at det å vente på ekspertene har ført til passivitet hos lokale enheter. Dette kan materialisere seg på flere måter. Alt fra manglende fremdrift i egen oppdragsløsning til fravær av innspill, råd og oppklarende spørsmål. Slutttilstanden i de fleste politioppdrag er ofte selvforklarende og kan gjerne utledes av politiloven som tydeliggjør politiets oppgaver. Vesentlig forenklet kan man si at politiet skal beskytte personer, eiendom og fellesgoder, forebygge kriminalitet og avdekke og stanse kriminellvirksomhet (Politiloven, 2021, §2). Det vil derfor i de fleste akutte politioppdrag være liten grunn til at fremdriften i oppdragsløsningen skal stoppe opp selv om man venter på ekspertene. En av informantene uttrykker selv en bekymring for at dette kan skje;

*I den grad man skal komme og bistå så tror jeg likevel det bør være en progresjon i oppdragsløsning, så får vi se da om den bistanden er nyttig når den kommer frem eller ikke. (Intervjuobjekt I4).*

NB må være bevisst den påvirkningen de kan ha på samhandlingsaktører. Konsekvensen av å skape passivitet eller ubevisst umyndiggjøre andre kan være katastrofal. Det finnes flere eksempler på dette. Rapporten etter Helge Ingstad forliset belyser en av dem;

*Havarikommisjonen mener også at manglende plotting kan indikere at besetningen tok en mindre aktiv rolle med losen om bord. Ved at losen hadde den mest aktive rollen på tankskipets bro, mens broteamet hadde en mer avventende rolle, kan den korrigerende effekten av et team som aktivt bygger opp en felles situasjonsforståelse reduseres (Statens havarikommisjon for transport, 2019, s. 126).*

Her kan altså en ekstern aktør, losen på tankskipet, med en tydelig definert rolle og myndighet, ha medført passivitet i resten av teamet. Dette eksempelet kan være direkte overførbart til NB sine oppdrag. NB er ekspertene som kommer for å løse en definert oppgave i ett gitt tidsrom. Et annet

eksempel påpeker 22. juli kommisjonen i sin vurdering av politiets overfart til Utøya (NOU 2012: 14, s. 137). Båten som fraktet BTs mannskaper over til Utøya ble ført av en båtfører fra lokalt politidistrikt. Selve samhandlingen mellom BT og båtfører ble ikke analysert, men man kan anta at usikkerhet i interaksjonen medførte passivitet og lydighet hos båtføreren under overlasting av båten.

På den andre siden er det kun unntaksvis informantene problematiserer denne opplevde usikkerheten. Informantene har få konkrete eksempler som viser at dette faktisk er et reelt problem. De fleste informantene påpeker derimot at usikkerheten ovenfor NB reduseres. Det skapes et bilde i politiet av at NB ønsker samhandling;

*Det har blitt en mer «vi» følelse, det er ikke oss og dere, men det er vi. Dere kommer opp som et supplement og kommer opp og egentlig bare forsterker det vi har inn mot et mål her oppe. (Intervjuobjekt 11).*

Men det er likevel mekanismer tilstede som kan påvirke samhandlingen. Det er ikke sikkert NB alltid er klar over hvilken innvirkning disse mekanismene har på interaksjonsprosessen. NB har mulighet til å bruke en annen type uniform enn resten av politiet. Bruk av uniformen er faglig begrunnet og godkjent av POD. En av informantene har følgende refleksjon;

*Jeg syntes det er interessant at, ikke det at jeg ikke skjønner at BT har et annet behov, f.eks. andre uniformer som er tilpasset deres behov bedre, men bare en ulik uniformering, da er det oss og dere med engang. (Intervjuobjekt 55).*

Likevel er datamaterialet som omhandler temaet sparsomt. Det ble etablert som deltema da konsekvensen av slik "usikkerhet" mellom aktører kan være katastrofal. Kraften i dårlige hendelser, følelser og tilbakemeldinger er større en kraften i gode opplevelser. Dårlige inntrykk og negative stereotypier etableres hurtigere og er vanskeligere å endre enn positive. «Bad is stronger than good» har vist seg å være et generelt prinsipp over et bredt spekter av psykologiske fenomen (Baumaster et al., 2019). Dette forsterker argumentet om at NB må være bevisst hvordan de virker på andre. En dårlig opplevelse vil kunne spre seg i organisasjonen og i verstefall bli en etablert sannhet.

*Og så er det sånn at «bad is stronger than good». Hvis det kommer et negativt element inn, i en eller annen funksjon eller en eller annen samhandlingsarena så kan det ødelegge utrolig mye. (Intervjuobjekt 14).*

Usikkerhet om NBs rolle kan også medføre andre utfordringer. Dersom distriktene belager seg på at NB skal være en del av grunnberedskaper for politidistriktet kan det medføre at man unnlater å bygge opp egne kapabiliteter. Som vist var en av hovedhensiktene med politireformen å skape mer robuste politidistrikt som kunne løse mer selv. En av informantene påpeker dette på denne måten;

*Jeg tenker hvis du har noen kollegaer som ofte tar mye plass i sånne samhandlingsarenaer, så kan man få noen som trekker seg litt tilbake. Og den dagen de må tre frem så blir de veldig forsiktig eller handlingslammet, har alltid lent seg på andre. Hvis man ser på PD og*

*bistandsressurser, så kan man jo tenke seg at et PD som var veldig nær dere kunne velge da å løse mindre ting som de egentlig burde løst selv, fordi at de kan lene seg på god samhandling med NB, helt til den dagen dere er opptatt et annet sted i landet, så kan det tenkes at de blir mer handlingslammet enn de trengte å være. (Intervjuobjekt O3).*

NB må derfor være tydelig på hva som er enhetens rolle, ansvar og myndighet. Noe annet kan medføre usikkerhet om hvem som skal løse hendelsen. NB bør være bevisst hva slik usikkerhet i relasjonen med andre kan medføre. I ytterste konsekvens medfører mekanismen redusert innsatsevne.

#### 5.2.4 Sosial interaksjon – oppsummering

En av utfordringene for NB er at man i krisehåndteringen forventes å samhandle med eksterne aktører på en sømløs og effektiv måte. Slik samhandling er avhengig av gode sosiale interaksjoner. Kapittelet har vist at relasjonene som skapes i tiden før hendelsen kan ha overføringsverdi til interaksjonen i midlertidige team selv om personkonstellasjonene er nye. Både «institusjonell tillit» og «hurtig tillit» kan være mekanismene som fører til god samhandling i krisehåndteringen.

Tilnærmingen NB har til samhandlingsaktørene er av stor betydning. Den skaper tilliten som kreves, bemyndig gjør lokale enheter og skaper en involvering som fører til bedre oppdragsløsning. Lokale enheter kjenner «normalbildet» og har tilegnet seg kunnskap og ferdigheter som lokale forhold krever. En ydmyk tilnærming er også på sin plass all den tid NB ikke eier noen oppdrag selv. NB forholder seg alltid til andre som er overordnet ansvarlig.

Ekspertene kan fremkalle usikkerhet hos andre. Denne usikkerheten kan materialisere seg i form av passivitet hos samhandlingsaktører. Historien har vist at dette kan ha katastrofale følger. NB må være bevisst innvirkningen de kan ha på eksterne aktører og selv ha et kritisk blikk på mulige konsekvenser.

Samhandling kan være tid, ressurs og kapasitetskrevende. Noen ganger kan man nok anta at oppdrag løses mest effektivt ved å begrense antall aktører og involverte. På den andre siden kan det nettopp være samhandlingen i de trivielle oppdragene som skaper grunnlaget for samhandlingen i de store hendelsene.



### 5.3 Struktur – gir kapasitet og overskudd

Evnen til å håndtere en krise er i stor grad avhengig av strukturene som er etablert før kaoset ankommer (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 161). Som følge av datainnsamlingen og den påfølgende analysen av denne ble hovedtema «struktur – gir kapasitet og overskudd» og deltemaene «likhet – skaper forventninger», «arenaer – forutsetning for økt innsatsevne» og «samlokalisering – gir effekt i midlertidige team» etablert. Dette skal hjelpe til med å besvare forskningsspørsmål nummer tre:

*«Hvordan kan struktur påvirke samhandlingen mellom NB og eksterne aktører?»*



Figur 12: Tematisk kart over hovedtema tre.

"Organisering er det du gjør før du gjør noe, slik at når du gjør det, så blir det ikke bare rot" (A.A. Milne, referert i Bolman & Deal, 2018, s. 73).

«Et sentralt og overordnet spørsmål er hvordan krisehåndtering, herunder situasjonsforståelse, informasjonsdeling og kommunikasjon, beslutningstaking og koordinering, påvirkes av organisatoriske og institusjonelle strukturer (Renå, 2022, s. 17).» I dette ligger både planverk, prosedyrer og metoder, men også uformelle strukturer som normer og etablerte praksiser. Renå (2022, s. 26) mener videre at en vesentlig faktor for hvordan en organisasjon løser en krise betinger av hvordan den har organisert og praktisert sitt beredskapsarbeid forut for krisen og samspillet mellom organisasjonen og dens omgivelser.

Illustrerende sitat fra datainnsamlingen;

*Vi har så mange personrelasjoner og så mange gode strukturer som er linket opp mot NB at når de ulike nivåene fungerer godt i lag så går NB inn som et siste del av våre tannhjul, på rett plass. (Intervjuobjekt I5).*

*Samhandling hos oss er at vi har en struktur som vi trener på, som vi er lojale mot. (Intervjuobjekt S2).*

*For min del tenker jeg at det er at ressursene finner hverandre. (Intervjuobjekt S5).*

*...hvor vi har avklarte forhold, avklarte linjer, avklarte kommunikasjonskanaler. Alt sammen er ferdig rigget og klart for samhandling. Og da har du kommunikasjonsplattformene, du har de rette personene å prate med, det er korte linjer imellom. (Intervjuobjekt O1).*

*Når vi organiserer oss på en måte som gjør at det ikke er tvil om hvordan linjene går. Hvem som bestemmer hva, det er litt viktig for da kan du få tatt beslutninger kjapt. (Intervjuobjekt S4).*

*Og når man da skal se på samhandlingsressursene som kommer utenifra, som f.eks. NB så er avstanden enda større, og det å ha de faste kontaktpunktene tror jeg hadde vært gull. (Intervjuobjekt I4).*

*Men vi ser absolutt behov for å koble sammen den operative verden og etterforskningsverden og gjerne metodebruk verden, det har vi hatt flere gode eksempler eller oppdrag. Der vi har fått mye mer flyt på operative gjøremål fordi vi er tett på kk (kommunikasjonskontroll) og e ko (etterretnings ko) og får ut gjøremål i linja, ledelse av OL og gjennom IL. For det har vært litt mye solo stunt, gjerne fra spanere og andre så har de ikke snakket sammen så vet ikke de som er ute i lendet om hverandre eller hva de gjør av oppdrag. (Intervjuobjekt O3).*

*En god organisering, systemisk, er jo viktig, men at det er noe som alle kjenner seg igjen i. (Intervjuobjekt S3).*

*Jeg tenker at når samhandlingen fungerer så har man tid til å bruke, har litt tid til kontaktetableringen og tid til å organisere seg sammen. (Informant I1).*

*En av de viktigste faktorene i forhold til samhandling handler om å være tilstede på samme arena. (Intervjuobjekt S1).*

*Så må det selvfølgelig være en struktur idet. Vi skal ikke gå opp i hverandre hele tiden. Men det å ha litt struktur hjelper på samhandlingen. (Intervjuobjekt O4).*

Struktur kan defineres som en «stabil ordning av komponenter innenfor en helhet» (Fivelsdal et al., 2004, s. 69). Formell organisasjonsstruktur inneholder følgende punkter;

- Oppgavefordeling mellom enkeltmennesker og grupper.
- Fordeling av beslutningsmyndighet i linje og stab.
- Mekanismer for å koordinere aktiviteter.
- Ordninger for å styre og kontrollere adferd.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 144).

Strukturen sier dermed noe om hvordan en organisasjon styrer, kontrollerer og koordinerer arbeidet. Det er en forventning om at strukturen gir stabilitet i adferd. Men menneskene i en organisasjon oppfører seg ikke alltid slik en kan forvente ut ifra den formelle strukturen. Uformelle strukturer kan spille en viktig rolle. Uformelle strukturer dekker sosiale behov og utfyller det formelle systemet. Men uformelle strukturer kan også danne grobunn for mistillit og ledelse og fordreie arbeidsprosesser slik at de tilpasses de ansattes interesser og behov (Fivelsdal et al., 2004, s. 71). Forhold i omgivelsene virker også inn på en organisasjons måloppnåelse. Når man likevel velger det strukturelle perspektivet er det fordi man har en forventning om at denne påvirker adferden i en spesiell retning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 115 og Fivelsdal et al., 2004).

Politiet har en rekke strukturer som tydeliggjør hvordan krisehåndteringen skal løses, som vist i kapittel to. Eksempler på slike strukturer som direkte påvirker adferd er ledeshierarkiet i politiet og plivo<sup>12</sup> instruksene. Det første klargjør hvilken linje man skal forholde seg til i oppdragsløsningen mens det andre tydeliggjør kravet om å gå direkte i aksjon ved pågående livstruende vold. «Fundamentet for evnen til å håndtere kriser ligger derfor i forberedelsene: planer, trening, øvelser, samhandling og tenkesett. Selve krisehåndteringen er en test på hvor godt forberedt man er (NOU 2012:14, s. 14).» Dette underbygger en påstand om at NB bør skape en god grunnmur for samhandling ved å være deltagende i trening og øvelser samt spre kompetanse og skape relasjoner i hverdag.

### 5.3.1 Likhet – skaper forventninger

«Krisehåndtering handler ikke bare om hvem, hva, hvor, hvordan og hvorfor, men også om når – og det handler om hva som ble gjort og ikke gjort i årene før krisen inntraff» (Renå, 2022, s. 17).

Struktur kan også være «det stabile system av forventninger som knytter seg til rolleinnhaverne i en organisasjon» (Egeberg, 1984, s. 20). Dette kan materialisere seg i form av uformelle normer hos både individ og grupper og formelle strukturer som definert hierarki i en linjeledet operasjon. Normer er uskrevne regler som angir hva som er riktig adferd i ulike sosiale sammenhenger. Det er bestemte prinsipper eller regler som man kan forvente etterfulgt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 127-128).

---

<sup>12</sup> PLIVO – pågående livstruende vold. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Helsedirektoratet og Politidirektoratet, Nasjonal prosedyre. Nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold. PLIVO.

Det er et kontaktpunkt for bistandsanmodninger til NB. Effektivisering av meldingsmottak var et av kravene i forbindelse med etableringen av beredskapsressursene på PNB.<sup>13</sup> Tidligere var dette fragmentert. Hver seksjon hadde sitt kontaktpunkt. Endringen gir en lik tilnærming til kontakt med NB uavhengig av hendelsens art. Dette frigir kapasitet for anmodende distrikt og skaper en forventning om at NB selv avgjør hva som er de riktige ressursene i oppdraget. Flere av informantene påpeker at dette er en god løsning;

*Når vi har bedt om bistand, vi bestemmer jo ikke hvem som skal komme. Vi sier jo hva vi trenger hjelp til så er det dere som plukker ut hva dere mener dere skal ha med for å bistå. Det tror jeg er en god måte å gjøre det på. (Intervjuobjekt I5).*

*Og for oss, at vi kan komme med den pakkebestillingen, som vi gjør til Forvaret. At vi har denne problemstillingen, så får vi tilbake; ja da kommer vi med følgende mannskap. (Intervjuobjekt S2).*

Dette frigir organisatorisk kapasitet. Både individ og organisasjoner råder over et begrenset oppmerksomhetsbudsjett man kan fordele på gjøremål. Dersom antall aktiviteter er stort eller kompleks kan det gå galt (Kahneman, 2012, s. 29).

På den andre siden påpeker en av informantene en bekymring ved å ha en slik tilnærming;

*Hvis en ber om bistand fra NB, kommer det da ingenting eller en svær pakke? Og er det det? Eller er det mulig å ha bistand av noe uten at det kommer en org som er gedigen som man blir sittende og vente på for det er det organisasjonen som skal løse oppdraget. (Intervjuobjekt I4).*

Dette belyser noe av kompleksiteten med en likhet i tilnærming. Datamaterialet viser likevel at informantene er tilfreds med en forenklet og likere tilnærming til det å be om bistand fra NB. En av informantene sier;

*Jeg husker at når jeg begynte i staben var jeg langt nede i detaljene, men ingen sa noe heller. Altså, ja vi trenger en jammer, type, modell, ja man må låne noe fra Forsvaret, da var det litt sånn fra NB. Men altså, hjelp meg da. (Intervjuobjekt O3).*

Når NB bistår i oppdrag er normen at ledere på taktisk nivå og dens lederstøtter fysisk møter lokal ledelse på taktisk nivå i støttet politidistriktet. De resterende mannskapene fra NB klargjør da gjerne utstyr, planlegger eget deloppdrag eller venter i randsonen. Dette er etablert praksis etter mange år med erfaring og gjennomføres i de fleste små og store hendelser, trening og øvelser. Hensikten er å gjøre kontakten med lokale enheter forutsigbar og ikke skape støy eller for stor påvirkning i et lokalt IL-KO<sup>14</sup> som kan være midt i en krevende hendeshåndtering. I denne initiale fasen er det viktig at ledere får etablert kontakt og relasjon for å sannsynliggjøre god samhandling videre i operasjonen.

---

<sup>13</sup> PNB Mottaksprosjektet – Strategi for politioperativ drift

<sup>14</sup> IL-KO: Innsatsleders kommandoplass. Opprettes ved behov. Koordinerer og leder den samlede innsatsen på taktisk nivå (Politidirektoratet, 2020, s. 154).

Dette samsvarer med det formelle hierarkiet i politiet. Leder fra NB på taktisk nivå må forholde seg til lokal innsatsleder for å få tildelt sitt oppdrag og godkjent sine planer. En av informantene beskriver denne likheten slik;

*La oss si at da får vi bistand, VM, en kidnappingsak eller et eller annet sånn, eller nasjonal øvelse. Så har vi erfart at når Delta (BT) kommer, da har vi erfart etter hvert at vi må linke Delta og aksjonsledere, det er et eget system og hierarki der, og det er såpass avansert at jeg har bare sluppet det og latt det gå videre til U05 og til fagleder UEH. Bare sagt at still nok folk til å holde nok liaisonering og kontroll, og kontakt med Delta når de kommer og få de inn i den strukturen som passer. (Intervjuobjekt S4).*

Felles mentale modeller i et team eller blant en gruppe mennesker vil forbedre prestasjonen da medlemmene kan forutsi behovene knyttet til en oppgave og forutsi handlingene til de andre medlemmene i teamet. Likhet i utførelsen over tid vil etablere slike modeller. Felles mentale modeller (FMM) kan defineres som;

«En mekanisme der mennesker lager en beskrivelse av et systems hensikt og form, forklarer systemets fungering og tilstand, og benytter denne forklaringen til å forutsi fremtidige tilstander i systemet» (Eid & Johnsen, 2009, s. 308).

En av informantene gir et godt bilde på dette;

*Nå har vi over mange år, siden vi etablerte samhandlingen vi har nå med X og Y, vi snakker samme språk. Når vi da kanskje møter Forsvaret sine spesialstyrker f.eks., vi har kystjegerkommandoen her og snakker et helt annet språk, hvor vi merker at vanskelighetene å jobbe med Forsvaret blir plutselig at du mister kommunikasjon. Jeg skjønner ikke hva han prater om. (Intervjuobjekt O1).*

På den ene siden ser man at samhandlingen med en aktør der det er etablert god gjensidig forståelse for hverandre går sømløst. På den andre siden blir det utfordringer når det kommer en ny aktør hvor det ikke er etablerte praksiser eller FMM for oppdragsløsningen. Likhet i strukturer kan veie opp for ulikheter innenfor kapabiliteter, prosedyrer og kulturforskjeller. Som eksempel er dette noe av rasjonale for at det er strukturlikhet mellom Forsvarets og NATOs doktriner. Det er behov for harmonisering mellom potensielle samarbeidspartnere (Forsvaret, 2019, s. 17).

En av informantene påpeker at man bør være tro mot allerede etablerte strukturer.

*Det er jo at alle som sitter i leddene har den rette kompetansen, at alle har trent på det de skal gjøre, at det ikke blir noe nybrottsarbeid når du kommer, og har forståelsen for sin oppgave, i sin celle. (Intervjuobjekt S2).*

*Det handler om struktur. Det er forståelse når du sier det til folk, selvfølgelig forstår de det. Og så har vi struktur i stabsrommet. (Intervjuobjekt S2).*

På den andre siden vil det kunne være negativt om en organisasjon har et instrumentelt, eller mekanisk, forhold til prosedyrer og rutiner. En slik tilnærming kan ha en negativ effekt på evnen til å

løse ikke-lineære utfordringer eller uventede hendelser (Carlstrøm, 2018). Likheter gir forutsigbarhet, men kan også være begrensende. Ingen hendelser er helt like. En informant påpeker dette når han henviser til en ordre POD ga ut under pandemien;

*POD var jo ikke oppdatert. De sendte jo ut ordre her hvor politidistriktene kunne gå ned til streif kontroll. Streif kontroll? Vi har jo flere timer å kjøre til den her grensa. En streifkontroll hos oss vil jo ta 6 timer. (Intervjuobjekt S2).*

Likheter frigir med andre ord kapasitet men kan virke hemmende for å gjøre det som situasjonen krever. Et eksempel som kan belyse dette finner man i rapporten fra 22 juli kommisjonen (NOU 2012: 14, s. 130-132). Første patrulje fra lokalt politidistrikt ankom landsiden til Utøya brygge på et tidspunkt da politiet visste at det var snakk om en «skyting pågående» situasjon. I en slik situasjon utløses en handlingsplikt og politipersonellet skal gå til umiddelbar aksjon. I denne situasjonen fikk de ordre som fravek dette. Patruljen skulle ta imot en ankommende båt med evakuerte fra Utøya og deretter skaffe båter til mannskapene fra BT. Det å fravike fra den definerte praksisen førte til et økt behov for kommunikasjon, koordinering og avklaring. Alt dette var en utfordring ved politiinnsatsen denne dagen og oppsummeres av kommisjonen som «ressursene som ikke fant hverandre» (NOU 2012:14, s. 134). Konteksten kan altså føre til at etablerte praksiser og felles mentale modeller må fravikes. Eksempelet viser nedsiden av å fravike dette og er noe man må være bevisst i valget mellom å følge kjente prosedyrer eller nye situasjonstilpassede løsninger.

Motsetninger mellom likheter i form av etablerte prosedyrer og fleksibilitet vises også i havarikommisjonens rapport vedrørende ulykken med fregatten KNM Helge Ingstad. Kommisjonen fant blant annet at en rekke organisatoriske og systemiske faktorer bidro til at ulykken kunne skje; «Flere aspekter ved brotjenesten var heller ikke tilstrekkelig beskrevet og standardisert» (Statens havarikommisjon for transport, 2019, s. 6). Rormannen på fregatten var klar over at TS Sola var et fartøy og ikke et landobjekt før resten av mannskapet på broen. Men det var hverken innenfor rormannens primære eller sekundære oppgave å oppdage andre fartøyer. Rormannen var klar over at det var flere andre på brolaget som hadde utkikk som sin primære oppgave. Rormannen varslet derfor ikke om sine observasjoner (Statens havarikommisjon for transport, 2019, s. 110).

### 5.3.2 Arenaer – forutsetning for samhandling

«Politiets skal være en lærende organisasjon med en sterk læringskultur. Alle medarbeidere i politiet har et ansvar for å utvikle en god læringskultur, og man må identifisere og legge til rette for gode læringsarenaer og muligheter for læring» (Politidirektoratet, 2020, s. 220). Det er en rekke slike læringsarenaer i politiet. En av dem som tidligere er påpekt i denne rapporten er IP3 programmet, der IP3 mannskaper fra hele Norge kommer innom PNB for å trene. Denne arenaen er svært godt mottatt av informantene.

*Jeg mener man er inne på de rette tingene, man har samlet dere som miljø, det er kjempeviktig, dere åpner dørene så vi får komme ned og trene og erfare, det er kjempeviktig for oss å være i bobla sammen med dere. Det er det kjempeviktig å fortsette med. (Intervjuobjekt S1).*

Men selv om denne treningsarenaen er godt mottatt er informantene samstemt om at NB også må ut til de forskjellige politidistriktene. Det virker som om det er kongruens i synet på viktigheten av å trene der hendelsen vil skje. Siden etableringen av PNB og oppstarten av IP3 programmet har fokuset i stor grad vært på å få mannskaper til NB. Da hvert politidistrikt kan ha sine lokale utfordringer og gjort sine lokale tilpasninger i forhold til nærpoltireformen er det viktig at NB også reiser ut på arenaer i distriktene.

*Nå driver jo UEH (IP3) og trener der på senteret, det er jo ikke sikkert det er det beste heller, men det er jo en sånn politisk sak, at nå skal jo beredskapen bli så veldig mye bedre. Det kunne heller vært slik at nå skulle NB komme ut i distriktene sånn at vi kunne fått samme treningen der vi skal jobbe. (Intervjuobjekt S3).*

*Som jeg har sagt til dere, så må dere løfte dere ut også. Dere må ha kunnskap om de 12 politidistriktene, hvis ikke blir dere også irrelevant. Dere kan også risikere å havne i den boblen hvor dere er inne på senteret og tror at dere har løsningen, så henter man kanskje sin kunnskap fra utenlandske fagmiljøer, kun, og så blir dere plutselig kastet ut på trekrøysa i 40 kuldegrader. Funka ikke så bra der som det funka i Brussel. Men det var kjempebra i Brussel. Det er en sånn balanse der på å hente input, både fra distriktene og de utenlandske miljøene tenker jeg er kjempeviktig. For å klare å holde utviklingen. (Intervjuobjekt S1).*

En mer aktiv tilnærming fra NB sin side på å reise ut til distriktene for å trene med lokale enheter i lokale forhold kan gi flere effekter som belyses under.

Renå (2022, s. 22-24) argumenterer for at styringskapasitet og styringslegitimitet er viktig i et krisehåndteringsperspektiv. Kapasitet er viktig for å kunne håndtere krisen, men dersom man ikke har legitimitet i omgivelsene vil dette redusere styringskapasiteten. Denne legitimiteten bygges i forberedelsesfasen, før hendelsen inntreffer. Som det blir påpekt flere steder i denne studien er tillit viktig for å oppnå god samhandling. Dette henger sammen med legitimitet og bygges blant annet når mennesker og systemer møtes på forskjellige arenaer. Legitimitet kan begrepsmessig forstås som

juridisk og lovmessig forankret. Fra denne siden er strukturene åpenbare. NB forholder seg til ledelsen i lokalt politidistrikt og er underlagt dennes føringer og tillatelser. På den andre siden kan legitimitet også ses fra et tradisjonelt eller karismatisk perspektiv. Og det er fra dette perspektivet samhandlingsarenaene blir viktige. For det første er det på disse arenaene forventninger til NBs leveranse dannes, det tradisjonelle perspektivet. For det andre er det på slike arenaer relasjonene skapes, det karismatiske perspektivet. Dersom NB forvalter samhandlingsarenaene på en god måte vil dette dermed forsterke NBs styringslegitimitet i krisehåndteringen.

En utadrettet nysgjerrighet har også andre effekter. Liten variasjon i praksis, trening og øvelser kan føre til kompetansemessige blindsoner (Renå, 2022, s. 85). Enhetene i NB er tilknyttet forskjellige internasjonale nettverk, noe som indirekte påpekes med henvisning til Brussel av informanten over. Som eksempel er BT tilknyttet «ATLAS» nettverket, et nettverk med 38 spesielle innsatsenheter i Europa. Nettverket ble etablert som en følge av terrorangrepene i USA 11 september 2001.<sup>15</sup> Ensidig informasjonsinnhenting fra andre land trenger ikke være like relevant overført til norske forhold. Men som UN-SUR modellen viser vet man ikke hvor indikatorene på fremtidige hendelser kommer fra. Barrierer lagt i Norge kan komme fra andres erfaring. Tilnærmingen mot skyting pågår er som vist en av mange slike barrierer som er etablert på bakgrunn av hendelser i utlandet.

Koordinering kan foregå både vertikalt og horisontalt (Renå, 2022 & Heier 2018). Vertikal koordinering i politiet er gjort tydelig både i planverk, instruks og lov (Politidirektoratet, 2020 & ordreinstruks for politiet, v/ Politidirektoratet 11.5.2010, jf. Rundskriv 2010/005). Vertikal koordineringen og ledelseslinjene er avklart i alle oppdrag hvor NB bistår. Horisontal koordinering er ikke like tydelig definert. Her er det ikke noen formelle begrensninger, dette handler om koordinering der aktører på samme nivå samhandler for å oppnå bestemte mål (Renå, 2022, s. 164). I slik koordinering, hvor rolle, ansvar og myndighet ikke er forhåndsdefinert, vil kjennskap til hverandre og hverandres kompetanse være viktig. Ved å reise ut til distriktene og etablere arenaer for samhandling utenfor PNB kan horisontal samhandling bli bedre. Politidistriktene har unike ressurser som NB kan benytte seg av i oppdragsløsningen. Dette blir billedlig beskrevet av en av informantene;

*...og så er det jo bare å ta seg en tur ut i skauen så vet jeg hvem som kommer til å ligge først på den scooteren. Det er ikke de IP1 folka. Det å være med på å skape arenaer som syr i hop IP1 miljøet på NB og IP3 miljøet er viktig. (Intervjuobjekt S1).*

Bruk av lokal spisskompetanse vil gi større innsatsevne. NB bør ut i distriktene, på deres hjemmebane, for å øke kunnskapen om hva som er mulig bruk av de lokale ressursene. På slike

---

<sup>15</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/ATLAS\\_Networkedia](https://en.wikipedia.org/wiki/ATLAS_Networkedia)



arenaer skjer de uformelle samtalene som er et viktig premiss for kunnskapsdeling (Ekman, 2012). På den andre siden krymper det økonomiske handlingsrommet i offentlig sektor (se blant annet FFI, 2021). Det er liten tvil om at dette vil ha påvirkning på politiet generelt og NB spesielt.

Reisevirksomhet som ikke knyttes direkte til løsning av oppdrag har historisk sett vært den første salderingsposten. Den teknologiske utviklingen og den akselererende bruk av alternative møteplasser vil kunne forsterke kravet om å redusere slike utgiftsposter.

De formelle øvelsesarenaene er en prioritert aktivitet for politietaten. Politiets viktigste systemøvelse er øvelse Nordlys. Denne arrangeres hvert år og NB er alltid en aktør i denne øvelsen.

*Vi hadde jo øvelse Nordlys nå, ikke i fjor, men året før, og det var liksom en sånn game changer opp mot samhandling mot NB for PD. NB var jo noe fjernt, langt nede ved det sentrale Østlandet, men først var vi nede med alle innsatslederne og fikk omvisning nede på senteret. Fikk hilst på AL og fikk liksom et personlig forhold til de. Vi fikk sett et ansikt, hilst på de også snakket sammen og sånn. Og det gjorde oppdragsløsningen under øvelse Nordlys mye bedre. (Intervjuobjekt I1).*

Informanten påpeker at selve øvelsen var viktig, men at tiltaket i forkant var det som antagelig ga størst effekt. Eksempelet er et av mange som knytter sammen det strukturelle og det sosiale hovedtema. Arenaen førte til at det ble skapt relasjoner og tillit mellom aktørene. En annen effekt av de definerte arenaene er at det skaper stabilitet og forventninger om samhandling.

*Og det går jo litt på at man treffer folk og treffer funksjoner på øvelser og sånn og får en ok forståelse for både kompetanse og kapasitet tenker jeg. (Intervjuobjekt S3).*

Noen andre perspektiver kommer fra to andre informanter. Her pekes det mot arenaer hvor forskjellige aktører må bidra.

*Det var starten på at vi begynte med AL utdanningen og IL utdanningen, og da har vi dratt inn alle vi samarbeider med, i caser og TØUT i de kursene. Vi har hatt skjult etterforskning, vi har hatt PST med, vi har hatt, ja, masse forskjellig som er med i et oppdrag. Noen har lurt på, hvorfor skal jeg være med her, men etterpå har det vært; selvfølgelig skal jeg være med her. Jeg tenker at vi finner hverandre mye bedre. (Intervjuobjekt I5).*

*Vi samhandler på en helt annen måte med statsforvalteren, med Forsvaret, HV, vi har jevnlig møte med statsforvalter og HV som vi har mye kontakt med. Vi har liaison til FOH. Jeg tenker samhandling mot NB, kanskje skulle vi ordnet mer hospitering? At vi kunne sendt noen på hospitering der? (Intervjuobjekt O2).*

Den røde tråden er å ha flest mulig arenaer og møtepunkter i forkant av krisen. Slike arenaer vil legge til rette for at samhandlingen kan bli best mulig. En grunnleggende forutsetning for alt samarbeid, uavhengig av hvor det er på interaksjonsskalaen, er å lære seg å jobbe med mennesker som tenker og oppfører seg annerledes. Det å gjøre ting sammen med andre, og prestere bedre sammen med dem enn uten, er en nødvendig egenskap (Werler, 2018, s. 81). Videre kan man ved å delta på andres arenaer og samhandle på andres premisser få et bilde av lokal kultur og hvor den eventuelt skiller seg

fra den generelle organisasjonskulturen. Edgar Schein (1985, s. 9, sitert i Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 124), ga følgende definisjon av organisasjonskultur;

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Denne definisjonen inneholder flere aspekt. For det første kan det være gruppe i organisasjonen. For det andre er kulturer basert på læring og for det tredje så opprettholdes kulturen så lenge den oppfattes som riktig.

*Jeg merker litt når vi setter stab, vi har hatt fem øvelser på to uker. For opsen trener og vi trener på ting om er dagsaktuelle. Det er en trafo som det er brann i, så er det en eksplosjon og en russisk bil som kjører vekk. Og så er det en russisk tråler som kommer inn for shelter pga. dårlig vær. To av de fem gangene måtte jeg spørre; har dere varslet NB? (Intervjuobjekt S4).*

I dette eksemplet er den aktuelle gruppen operasjonsledere i et av politidistriktene. Arenaen er en lokalt initiert stabsøvelse. Den grunnleggende antagelsen man kunne risikert å få etablert var at NB ikke var en relevant ressurs og derfor ikke ble varslet. Det var i ferd med å etableres antagelser om at politidistriktet ville få nei på sin bistandsanmodning til NB;

*Skal Delta og bombe og alle de her bli relevante er det viktig at de tilhører fellesskapet – det gjør de ikke nå. Da må vi gå med lua i hendene til Oslo, og det gjør vi men vi vet at vi får nei oftere enn vi får ja. Og en måned der du får nei oftere enn du får ja vil ikke OL gidde å ringe. (Intervjuobjekt S4).*

I tillegg gjør avstandsproblematikken seg gjeldende. Denne blir i varierende grad påpekt av de fleste informantene. Problemstillingen er anerkjent og det er ingen illusjoner om hva NB kan levere på kort tid om avstanden er stor. Ved akutte hendelser langt unna PNB er NB en begrenset akutt ressurs. NB kan da fungere som rådgiver (Meld. St. 21, 2012-2013, s. 83 & NOU 2017:11, s. 212).

*Men vi er geografisk her som vi er, med avstanden, og da tenker jeg litt sånn at vi savner av og til tilgjengeligheten. (Intervjuobjekt O4).*

Eksempelet over er ment vist for å illustrere at det er viktig at NB møter samarbeidspartnere på flest mulig arenaer. Dette være seg trening, øvelser eller oppdrag. Det er viktig at de grunnleggende antagelsene ikke får manifestert seg på en måte som går utover oppdragsløsningen. Kort tid før intervjuene ble gjennomført måtte NB bidra i en hendelse i politidistriktet.

*Det er ikke lenge siden vi hadde over en helt skokk med folk fra Delta... Det er bra de kommer, og ikke på noen måte var det noe som redder dagen, det er ikke det jeg mener, men det signalet man sender, at man går veldig langt for å støtte oss, det er bra. (Intervjuobjekt S4).*

Kulturen er ikke statisk. Den kan endres om gruppen opplever at deres antagelser ikke stemmer med virkeligheten. Informantenes nyeste erfaring, som viste at de faktisk fikk bistand fra NB, kan ha justert gruppens oppfatning. Dette viser viktigheten av at NB er på tilbudssiden og møter samhandlingspartnere på deres hjemmearena, på deres premisser, i hverdag og i hendelseshåndtering.

### 5.3.3 Samlokalisering – gir effekt i midlertidige team

«People are more collaborative and innovative when they are together. Some of the best ideas come from pulling two different ideas together» (Fortune 2013, referert i Sintef, 2016, s. 7).

*Som jeg pleier å si; den dagen man ikke står i samme rom så har man i mitt hode allerede tapt. (Intervjuobjekt S1).*

I denne studien defineres samlokalisering som en prosess som innebærer å fysisk samle personell fra ulike avdelinger, etater og fagmiljø som vanligvis er geografisk plassert fra hverandre. Alternative møteplasser av teknisk art påpekes av flere av informantene som en mulig alternativ løsning til fysisk samlokalisering. De teknologiske endringene i samfunnet er store og kan gi gevinst på alt fra flåtestyring av ressurser til «live» kompetanseoverføring. Studien tar utgangspunkt i fysisk samlokalisering. Når det er snakk om teknologiske alternativer påpekes dette eksplisitt.

Samlokaliseringen kan ha flere effekter. Man kan oppnå bedre prestasjoner, bedre koordinering av innsats, bedret beslutningsgrunnlag og hurtigere flyt av informasjon (Sintef, 2016, s. 13). Det er utfordrende for et politidistrikt å vite hvilke kapasiteter og kapabiliteter NB besitter. NB er i fortløpende utvikling og er pådriver for implementering av nye verktøy i politiet. Man kan derfor ikke forvente at politidistriktene sitter med et godt bilde av hvilke muligheter og begrensninger NB har. Denne utfordringen kan mitigeres ved å samlokalisere ledere på forskjellig nivå. Et av hovedfunnene til 22. juli kommisjonen var som vist at ressursene ikke fant hverandre. «Kommisjonens gjennomgang viser at politiet ikke evnet å sikre seg gripbare båtressurser og koordinere egne mannskaper godt nok. Dette skyldes flere forhold, deriblant fravær av felles kommunikasjonsplattform og mangelfullt politiarbeid» (NOU 2012:14, s. 134). For å forhindre dette må du unngå rigide hierarki, vite hvor ekspertene er og ha mekanismer for å få tak i dem (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 115). Ideen er at ressursene for å løse utfordringen finnes et sted i systemet. Fysisk samlokalisering av ledere på de forskjellige nivåene vil kunne gi rett ressurs rett oppdrag i hendelseshåndteringen.

Det vil også være utfordrende for NB å ha oversikt over kapasiteter og kapabiliteter som finnes lokalt. Etter nærpolitireformen ble strukturene i politidistriktene likere, men det er fremdeles store forskjeller. Det kom frem flere eksempler på dette i løpet av datainnsamlingen. Noen distrikt har

faste IP3 patruljer, andre har dem spredt. Noen distrikt har egne forhandlere, andre ikke. Noen distrikt har en viss maritim kapabilitet, andre ikke. Dette er informasjon som vil være viktig å få brakt frem for å få god oppdragsløsning. Distriktene har ikke kapasitet til å følge NBs utvikling og NB har ikke kapasitet til å ha oversikt over kapasiteter i alle 12 politidistrikt og særorgan. Det kan kompenseres for dette kompetansehullet med samlokalisering på forskjellige nivå. Kunnskap om hverandre er ferskvare. Relevant kompetanse må komme frem under løsningen av oppdrag.

Datamaterialet viser at informantene bruker begrep som rådgiver og liaison litt om hverandre. «Politiet opererer med en differensiering mellom liaison og rådgiver, der liaisonen ikke har myndighet til å ta beslutninger, mens en rådgiver kan ta beslutninger på vegne av senderstaben (DSB, 2017, s. 6).» Informantene ble ikke utfordret på forskjellen. Dette vil antagelig ikke utgjøre en vesentlig forskjell. De fleste informantene var opptatt av at NB kunne sende en person som kunne gi råd, uavhengig av beslutningsmyndighet.

Samlokalisering kan skje på forskjellige nivå. Hvert nivå har forskjellig rolle, ansvar og myndighet. I det følgende vil samlokalisering på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå belyses.

#### *Strategisk nivå*

Dette nivået består av politimesteren. Her utarbeides rammene for oppdragsløsningen. Krisen skal ha en viss størrelse før NB sender rådgiver til dette nivået. Erfaringsmessig har dette vært begrenset til større øvelser som «Gemini»<sup>16</sup> og «Nordlys»<sup>17</sup>.

#### *Operasjonelt nivå*

I praksis vil dette si at NB sender en rådgiver til operasjonssentralen i linjeledet operasjon eller til stab i en stabsdrevet operasjon. Ved spesielt komplekse eller store hendelser kan man sende rådgivere til begge disse elementene. På denne måten vil NB treffe nivået som har operasjonell styring av oppdraget.

*Og det har dere som fast takst, det er gjerne en liaison som er med. Som skal serve operasjonelt. For det er mange ting for oss som er ukjent. Vi sitter på helikopter og den biten der og det samme er når BT kommer oppover, hva er det man faktisk kan gjøre, hva er det man kan utføre. Og at man da har noen som kan svare ut og snakke det samme språket, hva betyr det han sa nå. (Intervjuobjekt O1).*

---

<sup>16</sup> Gemini; maritim kontra terror øvelse der Forsvaret, politiet og sivile institusjoner samarbeider om sikkerhet og terrorbekjempelse.

<sup>17</sup> Nordlys; politiets årlige kontraterrorøvelse.

I tidskriser oppdrag hvor det er stor avstand til støttet politidistrikt kan det være en utfordring å få etablert funksjonen i tide. Informanten mener likevel det vil være viktig å få etablert funksjonen på dette nivået;

*Men i akuttfasen, få en liaison opp på flyet, tilslutte direkte, så kan han være den fagpersonen som råd gir ned til dere og opp til oss. (Intervjuobjekt S2).*

NB stiller stort sett med rådgiver på operasjonelt nivå i større hendelser og øvelser. I mindre oppdrag er det derimot ikke normen. Flere av informantene mener at NB i større grad også bør sende rådgiver ved mindre alvorlige hendelser. Erfaring har vist at det er disse hendelsene som brått kan utarte og endre retning. Det pekes da på manglende felles mentale modeller (FMM). Dette kan forringe oppdragsløsningen.

*Man sitter gjerne inne på operasjonssentralen og tror man vet, men så vet man egentlig ikke. (Intervjuobjekt O1).*

*Det å ha en liaison inn i staben fra de nasjonale. For da får vi også den tankegangen, hva dere tenker, for da blir vi omforent, vi tenker helt likt, at vi ikke tenker at dere gjør sånn og så går det i helt motsatt retning. Den liaisonen i stab har vært veldig nyttig for oss. (Intervjuobjekt O2).*

En rådgiver på operasjonelt nivå vil være en sikkerhetsventil. Slik kan situasjoner forstås likt og ressurser brukes rett. Videre kan en rådgiver på dette nivået være med på å kvalitetssikre rammer, føringer og begrensninger ned i linjen. Det siste kan være viktig for å gi nok handlingsrom til de som er på taktisk nivå. En viktig forutsetning for å håndtere uventede hendelser er å desentralisere beslutningsmyndighet ned i linjen. Dette gjenspeiles både i «nærhetsprinsippet» i norsk krisehåndtering og i beslutningsteori (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 112-147).

På den andre siden er det et kost-nytte spørsmål om man skal sende rådgiver til dette nivået. Det er i de færreste hverdagshendelsene bruk for denne funksjonen. I de åpenbart komplekse hendelsene sender man rådgiver. Da blir dilemmaet å prøve å gjøre rett vurdering i hendelsene som er midt på alvorlighetskalaen.

#### *Taktisk nivå*

Felles mentale modeller er viktig for omforent tilnærming. Et eksempel er da BT i forkant av en større øvelse ønsket «høy grad av operasjonssikkerhet» for mannskaper som skulle inn i innsats. Forskjellen i forståelse ble åpenbart da BT stilte med mannskaper i sivile klær, med lav signatur som politi, mens manskapene fra lokalt politidistrikt stilte med uniform, skuddsikre vester og hjelm. Her var ordet "operasjonssikkerhet" forstått på to forskjellige måter.

*For det er ikke noen tvil om at det å sørge for at de som sitter og håndterer fra operasjonelt nivå, er satt i stand til, sammen med de på taktisk nivå, dette her med FMM, dette som er i big*

*five, satt i stand til å samhandle bedre i dag, tenker jeg er vesentlig for å samhandle bedre med NB i fremtiden. Snakke litt mer samme språket. For jeg er litt usikker på hvor likt vi snakker. Litt ref. oppimot det å ha en liaison, jeg er ikke sikker på om man får det man tror man får, eller om man vet hva man faktisk får. (Intervjuobjekt S5).*

Videre påpekte en av informantene en erfaring etter en bevæpnet aksjon;

*Litt av erfaringen fra den gangen, og det tror jeg og er påpekt fra dere, i forhold til å ha en liaison, ute i distriktet for enda bedre dialog. (Intervjuobjekt I5).*

I hendelsen det ble referert til sendte NB ikke rådgiver til operasjonelt nivå. Dette viste seg i ettertid å bli et viktig erfaringspunkt. Operasjonsleder, med delegert myndighet direkte fra politimester, hadde ikke forståelse nok til å være tett på og monitorere hendelsen. På den andre siden hadde han så stor tillit til planen lagt frem fra leder på BT at han ikke så behovet for dette.

Behovet for samlokalisering oppstår idet man skal forsøke å oppnå bedre kommunikasjon og interaksjon mellom forskjellige enheter. Man er i større grad avhengig av godt samarbeid, effektive team og kunnskapsbasert tilnærming. Fysisk nærhet kan være et premiss for å lykkes med dette. Prosjektet SAMLOK, hvor man enkelte steder i landet har samlokalisert nød sentralene til politi, brann og helse, kan gi et bilde på positive effekter. Samlokaliseringen førte til forbedret koordinering og at det ble lettere for etatene å sjekke ut kritisk informasjon fra hverandre i en nødsituasjon (Sintef, 2016, s. 13). Kompenserende tiltak kan være teknologiske. Der man ikke oppnår fysisk samlokalisering ønsker flere av respondentene at man utnytter teknologi og de muligheter denne gir.

*Vi må i hvert fall organisere oss sånn at vi har kommunikasjonslinjer. Det er det det ofte ryker på, det er kommunikasjon. (Intervjuobjekt I5).*

Fremtidsperspektivet er derimot noe uklart. Trendene peker mot mindre stedsavhengighet, høyere grad av mobilitet og en økende grad av kommunikasjon på elektroniske plattformer. Det kan være at fysisk samlokalisering blir mindre viktig når det gjelder arbeidsutførelse og produktivitet (Sintef, 2016, s. 31).

Samlokalisering løser ikke alle utfordringer som kan oppstå i krisehåndteringen. Faktorene som knytter mennesker sammen er også av betydning. Både funn i dette datamaterialet og i andre studier kan sies å understøtte dette (se blant annet Herberg et al, 2018). Som hovedtemaene viser påpeker respondentene både strukturelle og menneskelige faktorer. Dette gjør og annen forskning. I et feltarbeid ved Harvard Medical School ble forskere fra samme fagområde midlertidig samlokalisert. Resultatene viste at der det allerede var en samarbeidsrelasjon mellom forskerne var det positive effekter av samlokalisering (Boudreau et al., 2012).

*Hvis ikke jeg har den kjennskapen til OL, hvis ikke vi jobber som et godt operativt team så blir det så strekket, at hvis man legger frem en plan, og den planen er utenfor forståelsen til OL, så*

*får man den ikke godkjent. Ikke fordi at planen nødvendigvis er dårlig, men fordi at det skurrer litt i den forståelsen og tilliten til hverandre. (Intervjuobjekt I4).*

Her pekes det mot at struktur ikke hjelper om relasjonen ikke er til stede. Strukturen følges da innsatsleder (IL) legger frem sin plan for operasjonsleder (OL). Men mangler i relasjonen mellom IL og OL skaper usikkerhet om kvaliteten på planen.

De samlede funnene tyder på at samlokalisering vil være formålstjenlig i samarbeidsprosesser. Hvor stor effekten vil være avhenger av sosiale faktorer. Datagrunnlaget i denne undersøkelsen forsterker knytningen mellom det strukturelle og det relasjonelle.

#### 5.3.4 Struktur – oppsummering

Organisering sikrer at forskjellige ting er der vi forventer dem å være (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 30). En utfordring med strukturperspektivet i krisehåndtering er at tydelige funn i forskningslitteraturen viser at organisasjonsstrukturer kan bryte sammen under en krise (Renå, 2022, s. 29). Dette vil medføre krav til improvisasjon og etablering av nye strukturer. Nesse (2019, s. 297-298) bruker begrepet «heteraki» om slike strukturer. Det kan i en krise oppstå behov for unike strukturer satt sammen av individ som er spesielt kvalifisert til å løse en spesifikk oppgave. Slike strukturer forholder seg ikke nødvendigvis til det etablerte hierarkiet, men blir en del av prosessen som skal løse hendelsen. Flere slike «ad-hoc» strukturer kan være aktive samtidig og det sentrale er hvilken kritisk relevans strukturen har i oppdragsløsningen. I en verden som øker i kompleksitet, med større organisasjoner og til tider uklare grensesnitt kan dermed ensidig fokus på ledelse gjennom strukturer, instruksjoner og kontroll være utfordrende (Ekman, 2012, s. 22).

Sannsynligheten for å lykkes i samhandlingen vil for NB sin del antagelig være å forbli tro mot etablerte strukturer og ha lik leveranse uavhengig av kaoset som eventuelt har oppstått i det politidistriktet hvor krisen har inntruffet. Datagrunnlaget belyser tre forskjellige strukturelle deltemaer som alle kan være med på å understøtte denne påstanden.

Ved å fokusere på likhet i tilnærming skapes en forventning og en «mental modell» for hvordan NB bistår hos politidistriktet som har krisen. Dette vil frigjøre kapasitet og tid for alle involverte. Deltagelse på forskjellige arenaer legger til rette for interaksjon som viser seg å være et viktig premiss for samhandling. Fysisk samlokalisering gir forutsetning for fortløpende koordinering, kommunikasjon og avklaring. På den andre siden kan et for stort fokus på strukturer gi lite fleksibilitet i løsningen av hendelser som ikke samsvarer med «kart og terreng».

## 6 Oppsummering og konklusjon

De nasjonale beredskapsressursene er politiets særskilte innsatselement. NB skal bistå i løsningen av komplekse og krevende ekstraordinære hendelser. Rammene rundt NB er endret. Samlokaliseringen av de nasjonale beredskapsressursene på PNB, et mer komplekst trusselbilde, økende gjensidige avhengigheter på tvers av sektorer, teknologisk utvikling og uklare ansvarsområder er bare noen av faktorene NB må forholde seg til i løsningen av sitt samfunnsoppdrag. Med dette som bakteppe fant jeg det relevant å undersøke følgende problemstilling;

*Hvordan kan NB legge til rette for økt innsatsevne gjennom samhandling i midlertidige strukturer i løsningen av kriser og akutte, uforutsette hendelser?*

For å besvare problemstillingen ble følgende tre forskningsspørsmål utredet:

1. Hva forventer politidistriktene av Nasjonale Beredskapsressurser (NB)?
2. Hvordan kan mellommenneskelige faktorer påvirke NBs interaksjon med eksterne aktører?
3. Hvordan kan struktur påvirke samhandlingen mellom NB og eksterne aktører?

Det første spørsmålet utredet informantens forventninger til NB. Dette er viktig da disse forventningene, sammen med styrende dokumenter, gir premisene for bruk av NB. Informantenes rolle, ansvar og myndighet i det enkelte politidistrikt tilsier at de har mulighet til å påvirke når bistand fra NB ønskes og etterspørres. Analysen av datamaterialet viste at informantenes forventninger samsvarte godt med styrende dokumenter. For det første oppfatter ikke informantene NB kun som et innsatselement for de store komplekse hendelsene. Informantene ønsker at NB skal ligge i forkant av endringer i trusselbildet og ha en kunnskapsbasert tilnærming til utvikling i hverdag. For det andre viser datamaterialet at informantene så betydningen av NBs deltagelse på trening og øvelser. IP3 treningen på PNB og deltagelse på de store nasjonale øvelsene ble trukket frem som viktige samhandlingsarenaer. For det tredje mente informantene at NB hurtig må kunne fasilitere rådgivning fra fagspesialister. Geografisk avstand til en hendelse kan være stor og slik rådgivning kan gi effekt uavhengig av om NBs innsatselement fysisk reiser til innsatsområdet. For det fjerde mente informantene at NB hurtig må kunne mobilisere en komplementær innsatsstyrke som hadde robusthet nok til å bistå distriktet over tid.

Inspirert av informantene ble "bistandstrekanten" utformet (figur 10). Denne visualiserer forventningene til NB. Grunnmuren er daglig utvikling og kompetansebygging. Spissen visualiserer respons med innsatselementer. Mellom dette befinner NBs bidrag i trening, øvelser og rådgivning seg.



Det andre forskningsspørsmålet undersøkte hvordan NB kan bygge relasjonene som øker samhandlingsevnen. Som bistandsorgan er NB alltid avhengige av andre. NB eier ingen oppdrag selv. Samhandling med eksterne blir dermed viktig i alle NB sine oppdrag. På bakgrunn av dataanalysen ble hovedtema "sosial interaksjon – premiss for samhandling" utledet. Sosial interaksjon er en beskrivelse av hvordan NB agerer og reagerer til samhandlingsaktørene. Denne faktoren kan ha stor betydning i krevende og komplekse situasjoner (Herberg et al., 2018, s. 28). Utledet av hovedtemaet ble de tre deltemaene som omhandlet relasjoner, usikkerhet og tilnærming etablert.

Det første deltema under sosial interaksjon omhandlet relasjoner. I relasjonene blir det utviklet tillit. Forskjellige former for tillit har en effekt i forhold til samhandling. Relasjonell tillit kan ta tid å bygge opp. En akutt krise medfører at det ikke er tid til å bygge slik tillit. Godt omdømme og gode samhandlingserfaringer kan kompensere for manglende relasjonell tillit. Ved å demonstrere kompetanse kan NB etablere "hurtig tillit" i samhandling med andre aktører i midlertidige team. På den andre siden kan for stor tillit til NB føre til at oppdragseier ikke utfører sin kontrollfunksjon som overordnet.

Hvordan NB tilnærmer seg samhandlingsaktører var det andre deltema som ble utledet som følge av analysen. En inkluderende tilnærming vil gi effekt i hendelseshåndteringen. For det første vil det føre til at lokale mannskaper får brukt sin kompetanse og lokalkunnskap. For det andre vil det utvikle lokale enheters kompetanse og bygge erfaring. For det tredje er det motiverende og vil gi økt mestringsforventning for involverte parter. På den andre siden vil feil tilnærming påvirke innsatsevnen. Man får ikke brukt lokal kompetanse og samhandlingen kan bli skadelidende.

Det tredje deltema som ble utledet omhandlet samhandlingsaktørenes potensielle usikkerhet i interaksjonen med NB. Slik usikkerhet kan materialisere seg i passivitet og fravær av bistandsanmodninger når hendelsen egentlig krever det. Utredningen viser at dette i hovedsak var en teoretisk problemstilling og ikke en reell utfordring. Da mekanismen kan påvirke samhandlingen på en negativ måte og derav hemme innsatsevnen er det likevel et funn verdt å merke seg.

Det tredje forskningsspørsmålet studien ønsket å besvare var hvordan struktur kan påvirke samhandlingen mellom NB og eksterne aktører. Strukturer etablert i forkant av hendelseshåndteringen kan ha en vesentlig effekt på innsatsevnen.<sup>18</sup> Strukturer skal gi stabilitet og sier noe om hvordan organisasjonen styrer, kontrollerer og koordinerer arbeidet. Studien utledet tre slike strukturelle deltema.

---

<sup>18</sup> Se blant annet Weick & Sutcliffe, 2015, og Renå, 2022.

Likhet, i tilnærming, oppdragsløsning og handlemåter, var det første deltema som ble utledet. Likhet i prosesser og strukturer skaper forventninger. Slik likhet kan være eksplisitt uttalt, som i politiets beredskapssystem og planverk, eller blitt en etablert norm som følge av adferd over tid. På denne måten skapes felles mentale modeller som gir overskudd og restkapasitet i hendeshåndteringen. På den andre siden kan en ukritisk bruk av etablerte strukturer redusere fleksibilitet. Dette kan ha en negativ effekt på løsningen av uforutsette og ikke lineære hendelser.

Det andre strukturelle deltema utledet av analysen var viktigheten av NBs deltagelse på forskjellige arenaer. Dette ble oppgitt som en forutsetning for samhandling. Samtrening på PNB og i nasjonale øvelser skaper relasjoner og gir kunnskap om hverandre. Slik kan aktørene bli kjent med hverandre i forkant av hendeshåndteringen.

Det siste deltema som ble utledet var samlokalisering. Fysisk samlokalisering gir effekt i midlertidige team. Ved å samlokalisere elementene på forskjellig nivå kan man oppnå bedre avklaring av roller og ansvar. Informasjonsflyten kan gå hurtigere og det vil bli lettere å bruke riktig innsatsressurs på rett måte.

*Konklusjonen man kan trekke ut av svarene på forskningsspørsmålene;*

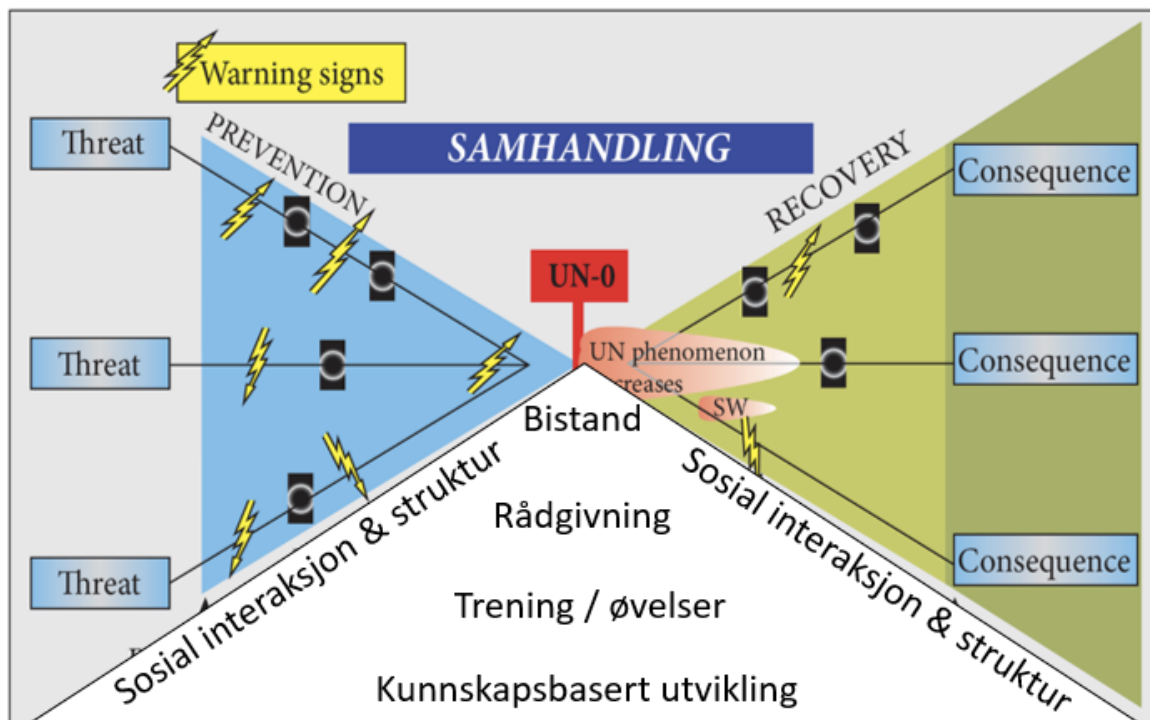
NB samhandler med jevne mellomrom med andre aktører i midlertidige strukturer. Slike strukturer etableres på alle nivå i krisehåndteringen. På taktisk nivå samhandler NBs delledere med lokal innsatsleder. Innsatselementene til NB samhandler med lokale enheter. På operasjonelt nivå samhandler NBs rådgivere med lokal operasjonsleder eller stabssjef. I de store hendelsene samhandler NBs rådgivere og sjef med lokal politimester eller POD.

Det er derfor viktig for NB å legge til rette for god samhandling i slike midlertidige strukturer. På denne måten vil man øke innsatsevnene. Hvordan man kan gjøre dette er utredet i denne studien. NBs sosiale interaksjon med samhandlingsaktører virker gjensidig med strukturelle faktorer. Strukturelle faktorer legger til rette for sosial interaksjon. Sosial interaksjon legger premissene for samhandling. Faktorene virker inn på hverandre i alle faser av hendeshåndteringen (se figur 2. Krisehåndtering som sirkulær prosess). Studier har vist at det ikke finnes en enkel dominerende faktor som kan forutse utfallet av krevende og uforutsette hendelser (Herberg et al, 2018, s. 269). Datagrunnlaget i denne studien understøtter denne påstanden.

Fokus på disse temaene i "før fasen" vi gi positiv effekt selv om personkonstellasjonene er byttet ut i "under fasen". Dette kan gi robust krisehåndtering. NB vil ikke være avhengige av at enkeltindividene med pre-etablerte relasjoner er de som skal samhandle når det uforutsette oppstår. I en stadig mer kompleks og omskiftelig verden med et krevende trusselbilde som bakteppe er dette forhåpentligvis

relevant kunnskap. NB skal bistå i de mest krevende hendelsene. Men man vet ikke når de oppstår, hvor de oppstår eller hva det innebærer.

En studie av Herberg, Torgersen og Rundmo (2018), viste at interaksjon var den faktoren som i størst grad kunne indikere om en organisasjon var forberedt på det uforutsette. Sosial støtte var den mest betydningsfulle faktoren for interaksjon. Studien viste også at man ved å fokusere på å forbedre sosiale faktorer ville få en positiv effekt i forberedelsen til uventede hendelser. Denne studien har vist at struktur også vil ha en operasjonell effekt. Strukturene avklarer roller, ansvar og myndighet. Strukturene gir forventninger og setter felles retning. Strukturene legger til rette for sosial interaksjon.

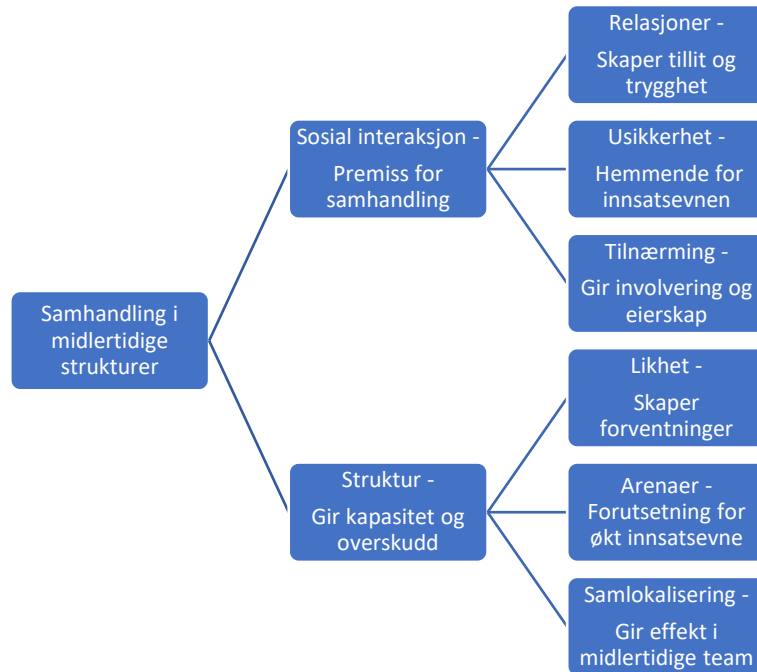


Figur 13. "Bistandstrekanten" koblet mot UN-SUR modellen.

Hovedfunnene i studien kan visualiseres slik det er gjort i figur 13. Sosial interaksjon og etablerte strukturer virker inn i alle faser av en hendelseshåndtering og tilrettelegger for god samhandling. I NBs støtte til distriktene ligger en kunnskapsbasert utvikling som grunnmur. Dette bidrar til å utvikle politiet i hverdag og mot de uforutsette hendelsene. Deltagelse på trening og øvelser spisser samhandlingsevnen og øker innsatsevnen. Rådgivning og fysisk bistand med innsatselementer kan være avgjørende i selve hendelseshåndteringen.

*To prevent negative unforeseen as well as foreseen events, the most effective countermeasures is to continuing doing what has previously been shown to successfully ensure that unforeseen events with negative consequences do not happen. To focus on success indicators could be especially advantages when the aim is to prevent unforeseen events (Rundmo, 2018, s. 70).*

Man kan derfor påstå at NB ved å fokusere på studiens etablerte tema og deltema vil redusere konsekvensene når det uforutsette først inntreffer;



Figur 14. Hierarki som visualiserer hvordan NB kan tilrettelegge for effektiv samhandling i midlertidige strukturer.

Figuren visualiserer temaene som er utledet i analysen av datamaterialet. Dette kan brukes som et målhierarki. Fokus på de seks utledete deltemaene vil kunne føre til bedre samhandling i midlertidige strukturer. Dette vil igjen føre til bedre responskvalitet og økt innsatsevne.

Dette kan være relevant for alle som samhandler i midlertidige strukturer i omgivelser som tilsvarer de til NB.

## 6.1 Videre forskning

Det er mulig å analysere flere faktorer med studiens datagrunnlag. Det ble ikke undersøkt om det var forskjeller i informantenes svar basert på politidistriktenes geografiske avstand til PNB. En slik utredning kunne ført til ny kunnskap. Kan NB ha en lik tilnærming til samhandling med alle distriktene eller må det gjøres lokale tilpasninger? Hva kan en eventuell effekt være av slike tilpasninger? En slik problemstilling kunne også medført en analyse av hvordan informantene mener NB burde være organisatorisk plassert. Denne studien har bare pirket i overflaten av noe som kan virke som en tendens. Er NBs organisatoriske plassering under Oslo politidistrikt hemmende for innsatsevnen?

En ambisjon ved forskning er gjerne å gjøre funn overførbare til andre områder. Denne studien hadde ingen slik ambisjon. Det vil likevel kunne være interessant å utforske om denne studiens konklusjoner, som retter seg spesifikt mot NBs samhandling i midlertidige strukturer, kunne vært overførbare til andre institusjoner og enheter. Finnes det andre bistandsorgan som virker under de samme grunnleggende forutsetningene som NB? Er det andre enheter med en tydelig definert rolle i krisehåndteringen men uten et overordnet "eieransvar" og som dermed er avhengig av ekstern samhandling? Slik forskning kunne gi kunnskap med nytteverdi over et bredere spekter av norsk krisehåndtering.

## Forkortelser

<b>Begrep</b>	<b>Beskrivelse</b>
AL	Aksjonsleder – leder for et deloppdrag
BG	Bombegruppen
BT	Beredskapstroppen
Heli	Politihelikoptertjenesten
IL	Innsatsleder – øverste leder på taktisk nivå
IP3	Innsats personell kategori 3 – utrykningsenheter etablert i hvert politidistrikt. Omtales ofte som UEH (Utrykningsenheten).
KGF	Krise og gisselforhandler tjenesten
NB	Nasjonale Beredkapsressurser, samle betegnelse for BG, BT, Heli og KGF
OL	Operasjonsleder – øverste leder på operasjonelt nivå når det ikke er etablert stab
PNB	Politiets Nasjonale Beredskapssenter

## Litteraturliste

- Baumaster, R., F., Bratlavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. Review of general psychology, 2001, vol 5, no 4., p. 323-370.  
<https://assets.csom.umn.edu/assets/71516.pdf> (umn.edu)
- Bergh, J. & Boe, O. (2018). *Samhandling and trust in military leadership structures*. I G.E. Torgersen (Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 301-317). Cappelen Damm Akademisk.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. Gyldendal.
- Boudrau, K. Ganguli, I, Gaule, P. Guinan, E. & Lakhani, K. (2012). *Colocation and Scientific collaboration: evidence from a field experience*. Hentet fra:  
<https://hbswk.hbs.edu/item/colocation-and-scientific-collaboration-evidence-from-a-field-experimentation>: Evidence from a Field Experiment - HBS Working Knowledge
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. Hentet fra <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carlstrøm, E. (2018). *Samhandling during crisis work – a three level model*. I G.E. Torgersen (Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 301-317). Cappelen Damm Akademisk.
- Danielsen, T. (2012). *Hos oss sitter kulturen i hjertet – en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen*. FFI.
- DFØ-notat. (2020). *Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen?* (DFØ-notat 2020:2). Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.
- Dovre Group. (2017). *Politiets nasjonale beredskapssenter. Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjekalternativ*. (KS2). (Rapport nummer D041b).
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitet. Nytt og nyttig. 04/10. S. 332-335. Hentet fra  
[https://www.researchgate.net/publication/269683470\\_A\\_skape\\_data\\_fra\\_kvalitativt\\_forskningssintervju\\_fra\\_kvalitativt\\_forskningssintervju](https://www.researchgate.net/publication/269683470_A_skape_data_fra_kvalitativt_forskningssintervju_fra_kvalitativt_forskningssintervju) (researchgate.net)
- DSB. (2017). Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen.  
[https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/nasjonal\\_veileder\\_for\\_liaisonfunksjonen.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/nasjonal_veileder_for_liaisonfunksjonen.pdf) (dsb.no)
- Eid, J. & Johnsen, B., H. (2009). *Operativ psykologi*. Fagbokforlaget.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Aschehoug / Tanum-Norli.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag
- Espevik, R.E., Johnsen, B.H., & Eid, J. (2011). *Outcomes of shared mental models of team members in cross training and high intensity simulations*. Journal of cognitive engineering and decision making, 5, 352–377
- Espevik, R.E., Johnsen, B.H., & Eid, J. (2018). *Grupper og operative team*. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red). Operativ psykologi. (3 utg., s. 226-248). Fagbokforlaget.

- FFI-Rapport: (2020). *Samfunnssikkerhet mot 2030 – utviklingstrekk*. (20/00530). Forsvarets forskningsinstitutt.
- FFI-Rapport: (2021). *Samfunnsutviklingen mot 2030 - utfordringer for politi og påtalemyndigheten*. (21/01132). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Fivelsdal, E., Bakka, F., J., og Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur prosesser, læring og kultur*. Cappelen Akademisk forlag.
- Forsvaret (2019). *Forsvarets fellesoperative doktriner*. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhsxmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf> it.no
- Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *A discovery of grounded strategy: strategies for qualitative research*. Hentet fra [http://www.sxf.uevora.pt/wpcontent/uploads/2013/03/Glaser\\_1967.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wpcontent/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf) uevora.pt
- Heier, T. (2018). *Military samhandling – formal and informal behaviour in Norway's armed forces*. I G.E. Torgersen (Red.), *Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen* (s. 301-317). Cappelen Damm Akademisk.
- Hem, E. (2018, 12 juni). *Hva bør grounded theory kalles på norsk?* Tidsskriftet den Norske legeforening. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2018/06/sprakspalten/hva-bor-grounded-theory-kalles-pa-norskbør-grounded-theory-kalles-på-norsk?> Tidsskriftet.no
- Herberg, M., Torgersen, G. E. & Rundmo, T. (2018). *Competence for the unforeseen – the importance of human, social and organizational factors*. I G.E. Torgersen (Red.), *Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen* (s. 267-287). Cappelen Damm Akademisk.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). *Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description*. *The Academy of Management Review*, 37(1), 82–106.
- Hutchby, I. (2019). *Conversation analysis*. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/336458644\\_Conversation\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/336458644_Conversation_Analysis) (researchgate.net)
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm Akademisk.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). *Statlig reguleringsplan med konsekvensutredning for Politiets Nasjonale Beredskapssenter på Taraldrud, Ski kommune*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/65ea4a81d3a847418e029d617b1d250b/planbeskrivelse---politiets-nasjonale-beredskapssenter-jd.pdf>jonale Beredskapssenter - Designbasis v1.0 (regjeringen.no)
- Kahnemann, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Pax.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.
- Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Relevans for 22. juli 2011*. Notat 7/12 til 22. juli kommisjonen Hentet fra <https://docplayer.me/7467795-Forsteamanuensis-risikostyring-og-samfunnssikkerhet-krisehandtering-universitet-i-stavanger.html>
- Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.



- Meld. St. 5. (2020-2021). *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Meld. St. 10. (2016-2017). *Risiko I et trygt samfunn*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Meld. St. 29. (2011-2012). *Samfunnssikkerhet*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Nesse, S. (2019). *Kriseledelse i militær kontekst*. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (s. 280-311). Fagbokforlaget.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). *Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria*. *International journal of qualitative methods*. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1609406917733847is> (sagepub.com)
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Departementenes servicesenter.
- NOU 2017:9 (2017). *Politi og bevæpning. Legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- NOU 2017:11 (2017). *Bedre bistand. Bedre beredskap. Fremtidig organisering av politiets særorganer*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Nyeng, F. (2018). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Olsen, O., K. (2018). *Effective cooperation between strangers in unexpected and dangerous situations – a matter of “swift trust”*. I G.E. Torgersen (Red.) *Interaction: “samhandling” under risk* (s. 55-70). Cappelen Damm Akademisk.
- Politidirektoratet (2020). *PBS 1. Politiets beredskapssystem del I. Retningslinjer for politiets beredskap*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Politiet (2022). *Organisasjonskart Oslo politidistrikt*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/oslo/organisering/organisasjonskart-oslo-politidistriktkart-oslo-politidistrikt> (politiet.no)
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet*. (LOV-1995-08-04-53).
- Prop. 1 S (2020-2021). *Statsbudsjettet 2021*. Det kongelige finansdepartement.
- Prop. 61 LS (2014-2015). *Endringer i politi-loven mv. (trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Renå, H. (2022). *Krisehåndtering i et organisasjonsperspektiv. Politiinnsatsen 22. juli*. Cappelen Damm Akademisk.
- Rundmo, T. (2018). *Is it possible to prevent unforeseen events?* I G.E. Torgersen (Red.) *Interaction: “samhandling” under risk* (s. 55-70). Cappelen Damm Akademisk.
- Salas, E., Sims, D.E., Burke, C. S. (2005). *Is there a “big five” in teamwork?* Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/220041354\\_Is\\_there\\_a\\_Big\\_Five\\_in\\_Teamwork/link/5dc03fe3299bf1a47b125350/download](https://www.researchgate.net/publication/220041354_Is_there_a_Big_Five_in_Teamwork/link/5dc03fe3299bf1a47b125350/download)
- Samfunnssikkerhetsinstruksen. (2017). *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerheten*. (FOR-2017-09-01-1349)
- Sintef. (2016). *Samlokaliseringseffekter – hva sier litteraturen?* En oversikt over resultater fra relevante studier. (A27652). Hentet fra <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2452973>
- Snook, S. A. (2000). *Friendly fire*. Princeton paperbacks.

- Stab for HR og HMS. (2022). *Rammeverk for organisasjonsutvikling*. Oslo Politidistrikt.
- Statens havarikommisjon for transport. (2019). Delrapport 1 om kollisjonen mellom fregatten Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018.
- Tetlock, P. & Gardner, D. (2019). *Superforecasting, the art & science of prediction*. Penguin, random house.
- Torgersen, G.E. (2018). *Samhandling under risk – theroretical forundation as a common frame of reference*. I G.E. Torgersen (Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 19-38). Cappelen Damm Akademisk.
- Torgersen, G.E., & Steiro, T.J. (2018). *Defining the term samhandling*. I G.E. Torgersen Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 39-53). Cappelen Damm Akademisk.
- Torgersen, G.E., Steiro, T.J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Læringsforlaget.
- Torgersen, H. O. (2022, 1 desember). *Over 100 dronepiloter ferdig utdannet i politiet*. UAS, Norway. Hentet fra <https://www.uasnorway.no/historisk-dag-for-politiets-droneprosjekt/>
- Wadel, C.C. (2018). *Interaction and risk management in shared leadership*. I G.E. Torgersen (Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 233-249). Cappelen Damm Akademisk.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected. Sustained performance In a complex world*. Wiley.
- Werler, T. (2018). *Workshop-didaktik for cooperation in a contingent world*. I G.E. Torgersen (Red.), Interaction: «Samhandling under risk. A step ahead of the unforeseen (s. 19-38). Cappelen Damm Akademisk.

## Vedlegg A Initiell mail til potensielle intervjuobjekt

Hei,

Nasjonale Beredkapsressurser (NB) startet høsten 2022 ett prosjekt som skal vurdere behov for organisasjonsendringer. Mandatet er å analysere om det er alternative strukturer som kan gjøre oss bedre i stand til å løse vårt samfunnsoppdrag.

Prosjektet, som heter "Effektivisering av NB's organisasjonsstruktur", består av en tverrfaglig arbeidsgruppe bestående av representanter for alle seksjonene ved NB; Krise og Gisselforhandlerne, Bombetjenesten, Politihelikopteret, Beredskapstroppen og Seksjon for taktisk støtte.

Vi ønsker å gå bredt ut i prosjektet og intervjuer både samarbeidspartnere og oppdragseiere i Politiet, herunder flere politidistrikt, Kripos og PST. I tillegg kommer vi til å gjennomføre intervju i utland og hos sivile aktører. Hensikten er å ha et solid informasjonsgrunnlag før vi analyserer alternative organisatoriske modeller.

I tillegg til rollen som leder av dette prosjektet går jeg ett masterstudium ved Forsvarets Høgskole. Som en del av dette studiet skriver jeg en masteroppgave som pr nå har arbeidstittelen "NB mot 2030". Prosjektet og oppgaven skal gi synergier. Prosjektet fokuserer på intern organisering og struktur mens masteroppgaven forsker på om organisering påvirker muligheten til å samhandle når vi skal løse uventede hendelser. Vil det være mulig å øke kvaliteten på samhandlingen ved å gjøre organisatoriske og strukturelle grep hos NB? NB eier ingen oppdrag selv men forholder seg alltid til en oppdragseier.

Jeg håper derfor du er villig til å bruke noe av din tid til et intervju med meg. Det vil ta ca 1t. Vedlagt er et informasjonsskriv om studien. Har du anledning til å delta er jeg fleksibel med å tilrettelegge slik at det passer deg i tid og rom. Jeg kommer gjerne til deg da jeg tror at effekten er større ved et personlig oppmøte enn en samtale over telefon eller VTC.

I forkant av intervjuet vil jeg sende deg en intervjuguide om gjennomføringen.

NB opererer aldri i et vakuum og vi er helt avhengig av et godt samarbeid med andre. Vi har tro på at forventningsavklaring med dere er viktig. Vi ønsker også å få deres erfaringer både om samarbeid med oss og egen organisasjonsutvikling. Dette vil berede grunnen for at vi kan skru NB sammen på en måte som sikrer at vi gir effekt til dere både i hverdag og krise i fremtiden.

Håper på positivt svar.

Bare ta kontakt om du har noen tilleggsspørsmål.

Mvh

Trond Magnus Kristiansen

Politioverbetjent

Nasjonale Beredkapsressurser

## Vedlegg B Informasjonsskriv til respondenter

### Vil du delta i mastergradsprosjektet

### Nasjonale Beredkapsressurser mot 2030

### Organisering for det uforutsette.

Dette er et spørsmål til deg om å bidra med din kompetanse og erfaring i denne studien. Formålet er å undersøke om Nasjonale Beredkapsressurser (NB) kan gjøre organisatoriske og strukturelle grep for å samhandle godt i løsningen av uforutsette hendelser.

#### Bakgrunn og formål

NB flyttet inn på Politiets Nasjonale Beredkapscenter (PNB) for to år siden. Erfaringene etter innflytting og utførelsen av oppdrag i denne perioden har vist at det er et behov for å analysere om dagens organisering er formålstjenlig for fremtiden.

NB opererer aldri i et vakuum. Omgivelsene er i endring. Stortingsmeldinger og forskningsrapporter spår at fremtiden vil preges av større usikkerhet. utfordringene øker i kompleksitet og er oftere sektorovergripende. NB kan spås å ha en rolle i et bredt spekter av fremtidige hendelser. Siden innflytting til PNB har NB vært en ressurs både under leirskredet på Gjerdrum, under "Exit Afghanistan", og i den senere tid både i Finnmark og i Sør-Vest PD i forbindelse med den sikkerhetspolitiske situasjonen. I tillegg bistår NBs ressurser i hverdagsoppdrag både seksjonsvis og som felles enhet. Dette spennet av oppgaver og forventninger utfordrer NB. Det vil derfor være hensiktsmessig å analysere hvordan vi bør organisere oss for å tilpasse oss fremtiden.

Formålet med denne studien er derfor å undersøke betydningen av organisatoriske og strukturelle faktorer på evnen til å håndtere uforutsette hendelser.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Undersøkelsen er en del av et masterstudium på Forsvarets Høgskole (FHS). Masteroppgaven skal leveres inn i mai 2023. Faglig veileder er Marius Herberg, oberstløytnant/ph.d, hovedlærer i ledelse/Forsvarets stabsskole (FSTS).

I tillegg går informasjonen fra intervjuet inn som bakgrunnsmateriale til prosjektet "Effektivisering av NBs organisasjonsstruktur". Oppdragsgiver til dette prosjektet er Ole Vidar Dahl, sjef NB, og prosjektansvarlig Johnny Lian, NK NB.

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

NB eier ingen oppdrag selv men forholder seg alltid til eksterne oppdragseiere. Med nasjonalt bistandsansvar har vi et stort nedslagsfelt. Vi vet ikke hvor den neste krisen skjer eller hvor det ønskes at vi skal bistå i det "trivielle" hverdagsoppdraget. Vi ønsker derfor å gå bredt ut og intervju respondentene fra store deler av politiet i Norge. I de større hendelsene søker vi også kontakt på flere nivå i organisasjonen vi støtter. Vi rekker derfor ut en hånd til respondenter på både taktisk, operasjonelt og strategisk nivå. Det blir få respondenter fra hvert distrikt så vi ønsker derfor å intervjuere ledere som har en sentral funksjon i det operative arbeidet i både hverdagsdrift og i krise.

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

Ved å bidra inn i prosjektet får du muligheten til å påvirke utviklingen av NB. En del av intervjuet vil dreie seg om deres forventninger til NB i fremtiden. I tillegg kan det fremkomme ny kunnskap om organisatoriske grep man kan gjøre for bedre nivået på samhandling idet man kobler sammen ukjente aktører for å løse en uforutsett hendelse.

Det vil gjennomføres semistrukturerte intervjuer der du vil motta en intervjuguide i forkant. Intervjuet vil starte med informasjon om prosjektet samt rammer for intervjuet. Det vil stilles både åpne og direkte spørsmål. Du vil også få muligheten til å komme med egne betraktninger selv om det ikke omhandler spørsmålsstillingen spesifikt. Dataene vil registreres ved at intervjuer gjør notater. I tillegg vil intervjuet bli tatt opp på bånd. Du vil bli informert om når båndopptakeren slås på og av. Dersom dette er ønskelig vil du få mulighet til å lese igjennom intervjuet når det er renskrevet.

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

## **Personvern**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Innsamlede opplysninger skal kun brukes til forskning og som bakgrunnsmateriale til prosjekt "Effektivisering av NB". Det er kun intervjuer (prosjektleder), veileder, sikkerhetsleder ved NB og arbeidsgruppen som vil ha tilgang til innsamlede opplysninger. Notatene vil være i notatbok innelåst på jobb. Når intervjuene er renskrevet på intervjuers datamaskin, vil notatarkene makuleres. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptakene vil holdes innelåst på jobb til intervjuet er renskrevet. Deretter vil de slettes. Ved prosjektets slutt, mot sommeren 2023, vil personopplysninger som er knyttet til de renskrevet intervjuene slettes fra datamaskinen. Studien fokuserer på faktorer og tema som eventuelt kan utledes fra deltakernes erfaringer og rolle, og ikke på konkrete personer og hendelser/caser. Enkeltpersoner skal dermed ikke kunne gjenkjennes eksplisitt ved eventuell publikasjon. Samtidig vil det kunne fremkomme distrikt-/særorgan-/nivåbaserte opplysninger dersom det er relevant for å belyse et tema. Eventuelle forskjeller i forventninger til NB i de forskjellige politidistriktene er viktig kunnskap som kan og bør brukes i prosjektet.

Sikkerhetsleder ved PNB, Roger Rønning, vil gi fortløpende bistand til verdivurdering av informasjon og bidra til at prosjekt og masteroppgave er på riktig graderingsnivå.

## **Dine rettigheter**

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

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

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NB ved prosjektleder / masterstudent Trond Magnus Kristiansen, på mail [trond.kristiansen@politiet.no](mailto:trond.kristiansen@politiet.no) eller telefon 99287645.
- Veileder Marius Herberg, på e-post [mherberg@mil.no](mailto:mherberg@mil.no), eller telefon: 92 21 17 90.
- Sikkerhetsleder ved NB: Roger Rønning på e-post [roger.ronning@politiet.no](mailto:roger.ronning@politiet.no) eller telefon 99207737.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Trond Kristiansen  
Prosjektansvarlig

## Vedlegg C – Intervjuguide

<b>INTERVJU EFFEKTIVISERING AV NBs ORGANISASJONSSTRUKTUR</b>	
Intervjuobjekt	
Seksjon/stilling	
<b>Hovedtema 1</b> De nasjonale beredskapsressursene (NB) er politiets særskilte kompetanse for å avverge og håndtere terrorhendelser og organisert og annen alvorlig kriminalitet. De skal bistå ved særlig farlige og komplekse hendelser. Beredskapsressursene skal være komplementære og gjensidig forsterkende. De kan altså yte innsats enkeltvis eller sammen, i både hverdag og krise.	
Hva forventer dere av NB?	
Hvilken kjennskap har dere til ressursene ved NB?	
Hva savner dere fra NB?	
Hvilke erfaringer har dere med støtte fra NB?	
Hva bør NB gjøre for å holde seg relevant for dere i fremtiden?	
NB har nå et prosjekt som analyserer mulig fremtidig organisering av enheten. Hva ville du fokusert på om du skulle utvikle NB?	

### Hovedtema 2

En av målsettingene med nærpolitireformen var at politidistriktene skulle få en mer enhetlig og standardisert organisering og arbeidsform. Virksomheten vil da totalt sett bli mer oversiktlig og det blir enklere å dra nytte av informasjon, kunnskap og erfaringer politidistriktene imellom. Modellen bygger på et prinsipp om at distriktet skulle organiseres med lederstøttestaber - og funksjonelle driftsenheter og geografiske driftsenheter på nivå 2. Det er likevel rom for å gjøre lokale tilpasninger.

Kan du gi en kort beskrivelse av dagens organisering?

Har dere tilpasset organisasjonsstrukturen? Hvorfor har dere eventuelt gjort dette og hvilken effekter har dette gitt?

Vurderer dere organisasjonsendringer i fremtiden og i så fall hvorfor?

Hvordan løser dere overgangen fra hverdagsdrift til håndtering av ekstraordinære hendelser?



### Hovedtema 3

Samhandling er vesentlig for å kunne løse komplekse oppdrag fordi man er avhengig av samtidige eller sekvensielle bidrag fra mange ulike enheter for å oppnå ønsket effekt i en operasjon.

Hvordan oppleves det å få de ulike nivåene til å jobbe sammen?

Man kan jobbe sammen på mange måter. Samhandling er et høyt ambisjonsnivå. Hva legger du i begrepet samhandling og hvordan opplever du vår evne til å samhandle?

Hvordan organiserer vi oss når vi samhandler bra?

Hva gjør at vi kan samhandle godt?

Er det noen negative konsekvenser av å samhandle?

### Hovedtema 4

Er det noe viktig vi ikke har vært innom eller er det noe som har dukket opp mot slutten av intervjuet du har lyst til å belyse?

# Vedlegg D – Godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)

12.05.2023, 14:08

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Nasjonale Beredkapsressurser mot 2030](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

193535

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

29.12.2022

**Prosjekttittel**

Nasjonale Beredkapsressurser mot 2030

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig**

Marius Herberg

**Student**

Trond Magnus Kristiansen

**Prosjektperiode**

19.10.2022 - 01.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg. Vi forutsetter at tillatelse fra POD foreligger før prosjektet igangsettes.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

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

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

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

**TAUSHETSPLIKT**

Deltagere i prosjektet har yrkesmessig taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer taushetsbelagte opplysninger.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg E - Godkjenning fra POD



Trond Magnus Kristiansen

Politidirektoratet

Deres referanse:

Vår referanse:  
22/154797 - 7

Dato:  
13.12.2022

### Angående søknad om datainnsamling

Vi viser til din søknad 16. august 2022, e-post 3. november 2022 med supplerende informasjon knyttet til søknaden, samt e-post 2. desember 2022.

I e-post av 2. desember 2022 etterlyser du direktoratets avklaring på din søknad om tilgang til taushetsbelagt informasjon, herunder muligens sikkerhetsgraderte opplysninger, i forbindelse med din masteroppgave. Du stiller også spørsmål ved om det vil være enklere for gjennomføringen av undersøkelsene om disse gjennomføres uten tilgang til taushetsbelagt informasjon.

Dersom det er tilstrekkelig for deg – eventuelt gjennom noen tilpasninger – å gjennomføre studien uten at taushetspliktig informasjon berøres, kan studien gjennomføres uten at det er nødvendig å fremme søknad til Politidirektoratet. Du må da på forhånd tydelig gjøre intervjuobjektene i politiet og deres ledere oppmerksomme på at de ikke er løst fra sin taushetsplikt. Dette gir dem en særlig foranledning til å iaktta sin taushetsplikt etter politiregisterloven § 23 andre ledd (som også gjelder politiinterne opplysninger) når spørsmål stilles. Innhenting av informasjon fra politiets respondenter som gjelder personlige forhold, og annet som ikke er politiets informasjon, må baseres på samtykke fra den det gjelder.

Direktoratet anser det som ubetenkelig at studien gjennomføres, så lenge politiets respondenter på forhånd uttrykkelig blir gjort kjent med at de ikke er løst fra sin taushetsplikt.

Du er selv ansvarlig for å ivareta skillet mellom arbeidet med prosjektet, som du gjennomfører i kraft av din stilling hos Nasjonalt beredskapssenter (NB), og arbeidet med masteroppgaven. Dette innebærer at taushetsbelagte opplysninger du eventuelt får tilgang til i forbindelse med prosjektet, ikke kan benyttes i arbeidet med din masteroppgave.

Vi ønsker deg lykke til med arbeidet.

Politidirektoratet

Post: Postboks 2090 Vika, 0125 Oslo  
E-post: [politidirektoratet@politiet.no](mailto:politidirektoratet@politiet.no)

Tlf: (+47) 23 36 41 00

Org. nr: 982531950  
[www.politiet.no](http://www.politiet.no)

Med hilsen

**Kristine Langkaas**  
*Seksjonssjef*

**Kristin Munthe-Kaas**  
*Rådgiver*

*Dokumentet er elektronisk godkjent uten signatur.*