



# TRENING I OPERATIVE MILJØER

En studie av PSTs livvaktteneste

Master i Risikostyring og sikkerhetsledelse  
Universitetet i Stavanger, 2015

CATO JAKOBSEN

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

**SEMESTER:**

Vår og høst 2015

---

**FORFATTER:**

Cato Jakobsen

**VEILEDER:**

Lillian Katarina Stene

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Trening i operative miljøer

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Beslutningstaking, situasjonsbevissthet, sikkerhetskultur, erfaringslæring, high reliability organization og recognition primed decisions.

---

**SIDETALL: 119**

**ANTALL ORD: 37432**

**Asker 08.10.2015**

© Jakobsen, Cato

2015

Foto fremside: Politiets sikkerhetstjeneste

Trykk: Trykk 24, Oslo

## **SAMMENDRAG**

### **Bakgrunn og formål**

Livvaktene ved Politiets sikkerhetstjeneste (PST), og politiet generelt, gjennomfører store deler av treningen sin i folketomme og nedlagte bygningsmasser. Dette kan ofte være politiets eneste erfaringsgrunnlag. For livvaktene ved PST fører økt kompleksitet og økte krav til flere momenter å trene på, mens treningstiden stadig er under press på grunn av økt arbeidsmengde. Det er derfor viktig at de ressursene som legges inn i den gjenværende treningstiden gir ønsket og best mulig resultat.

Datagrunnlaget i denne studien ble innsamlet med bakgrunn i den trenings- og oppdragskonteksten som livvaktene ved PST arbeider innenfor. Studien er relevant for organisasjoner som driver operativ trening der det er en forskjell mellom disse to kontekster.

Studien har som formål å bidra til utviklingen av operativ trening, samt sette fokus på noen av konsekvensene ved den nåværende treningsformen.

### **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Denne studien hatt som mål å gi svar på følgende problemstilling:

*Hvilke konsekvenser kan trening i statiske miljøer ha for de beslutninger som tas i dynamiske miljøer?*

For å belyse problemstillingen ble tre forskningsspørsmål utarbeidet:

- 1. Får livvaktene ved PST trening i relevante miljø?*
- 2. Bidrar treningen til relevant kompetanse i beslutningstaking ved uønskede hendelser?*
- 3. Opplever livvaktene at organisatoriske forhold påvirker deres kompetanse som beslutningstakere?*

### **Teori**

Studien fokuserer hovedsakelig på teori som omhandler hvordan individer tar beslutninger i situasjoner der tidspress er en faktor. Beslutninger der persepsjon og situasjonsbevissthet er sentrale elementer. Sentralt i studien er også begreper som

læring og sikkerhetskultur. Disse to begrepene blir sett på i sammenheng med erfaring, kunnskap og trening.

## **Metode**

Forfatteren har brukt et kvalitativt forskningsdesign i studien. En dokumentanalyse og 10 semistrukturerte intervjuer er gjennomført med livvakter som er ansatt ved PST. Til støtte for intervjuene er det også gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant alle livvaktene.

## **Funn**

### *Forskningsspørsmål 1:*

Trusselvurderinger og studier av angrep på myndighetspersoner legger til grunn at angrep sannsynligvis vil oppstå uten forvarsel og trolig vil være over i løpet av få sekunder. Angrepene vil trolig gjennomføres i dynamiske miljøer der livvaktens jobb vanskeliggjøres av den dynamikken som eksisterer.

Teorigrunnlaget i denne studien fremhever viktigheten av at trenings- og oppdragskonteksten er så lik som mulig. På tross av at politiets formelle muligheter til å trene i realistiske miljøer er tilstede gir livvaktene klare beskrivelser av at denne type trening sjelden gjennomføres. Studien konkluderer derfor med at livvaktene ved PST hovedsakelig ikke trener i relevante miljøer.

### *Forskningsspørsmål 2:*

Den treningen livvaktene mottar kan som følge av treningskonteksten ha store mangler. Beslutninger som tas av operatører i tidskritiske situasjoner er som oftest basert på gjenkjenning av situasjonen ut fra tidligere hendelser. Det er nærliggende å tro at den treningen livvaktene får, kan gi lite gjenkjennelsesbasert erfaring fordi den dynamikk og de utfordringene som finnes i det reelle oppdragsmiljøet stort sett er fraværende i treningskonteksten.

Studien konkluderer med at treningen kan gi effekt ved beslutningstaking i helt åpenbare trusselsituasjoner. Blir situasjonen mer kompleks og uoversiktlig, kan treningen være mangelfull. Dette fordi persepsjon, situasjonsbevissthet og beslutningstaking ikke trenes godt nok i den grad at oppbygging av mentale skjema og gjenkjenning av den reelle situasjonen oppnås.

*Forskningsspørsmål 3:*

Livvaktene fyller alle de formelle krav som stilles av Politihøgskolen og Politidirektoratet. De krav som PST selv setter til sine livvakter når det gjelder antall treningstimer blir derimot ikke tilfredsstillt. Seksjonen har et meget høyt arbeidspress og derfor må den ressursprioritering som gjennomføres være god. En bevisstgjøring omkring hvilke mål, krav, kompetanse og handlingsplikt livvaktene arbeider inn under bør gjennomføres da dette ligger som grunnlag for all tjenesteutførelse. På bakgrunn av enkelte livvakters beskrivelse av egen kunnskap kan det stilles spørsmål ved om PST kvalitetssikrer sine livvakter godt nok. Seksjonens system for kunnskapsdeling omkring uønskede hendelser bør også forbedres. Studien konkluderer med at nevnte organisatoriske forhold kan påvirke livvaktens kompetanse som beslutningstakere.

**Konklusjon på studien**

Den statiske konteksten som treningene blir gjennomført i kan medføre at reelle situasjoner og uønskede hendelser ikke blir gjenkjent av livvaktene. Dette skyldes hovedsakelig mangelfull trening i stresshåndtering, persepsjon og situasjonsbevissthet. Dette fører til at livvaktene må bruke en analytisk tilnærming i sin beslutningsstrategi. Dermed øker tidsbruken, og i tillegg er dette en tilnærming som er meget utsatt for feil i de situasjoner der tidsfaktoren er fremtredende.

## **SYNOPSIS**

### **Background and objective**

The close protection officers at The Norwegian Police Security Service and the police in general carry out great parts of their training practice in deserted and abandoned buildings. This training can often be the only reality training for these officers. Pressure of work, increased complexity and increased demands lead to more training moments for the bodyguards at PST, while the time set aside for this training is continually challenged. It is therefore important that the resources spent on the remaining training time will give the required and best possible result. The basic data for this training was gathered within the training and mission context that the close protection officers at PST work under. The study is relevant for organizations doing operative training where there is a difference between the reality context and the training context. The aim of this study is to contribute to developing the operative training plus to focus on some of the consequences of the current form of training.

### **Thesis statement and research questions**

The goal of this study is to find answers to the following problem:

*What consequences could training in static environments have for decisions taken in dynamic environments?*

Three research questions were defined to elucidate the problem:

- 1. Do the close protection officers at PST receive training in relevant environments?*
- 2. Does the training contribute to relevant competence in decision making during undesirable events?*
- 3. Do the close protection officers feel that organizational factors influence their competence as decision makers?*

### **Theory**

The study focuses mainly on theory regarding how individuals make decisions in time critical situations; decisions where perception and situational awareness are important

factors. Central in the study are also concepts like learning and safety culture. These two concepts are seen in context with experience, knowledge and training.

## **Method**

The author has used a qualitative research design. A document analysis and ten semi-structured interviews are carried out with close protection officers employed by PST. A quantitative survey has also been carried out amongst all the close protection officers to support the interviews.

## **Findings**

### *Research question 1:*

Threat assessments and studies of previous assaults against public figures indicate that assaults probably will arise without any preliminary warning and be over within seconds. The assaults will probably be carried out in dynamic environments, where the prevalent dynamics complicate the situation for the close protection officers.

The theoretical basis for this study emphasizes the importance of having a training context that corresponds as closely to the mission context as possible. In spite of the formal rights to training in realistic environments for the police, the close protection officers clearly state that this type of training seldom occurs. The study therefore concludes that the close protection officers at PST primarily do not get training in relevant environments.

### *Research question 2:*

As a result of the training context, the close protection officers will often receive inadequate training. Decisions taken by officers in time critical situations are often based on recognition of the situation from previous events. It is therefore reason to believe that the training can give the officers little recognition based experiences, as the dynamics and challenges of a reality mission environment mainly is missing from the training context.

The conclusion of the study is that the present training could be effective for decision making in clearly threatening situations. If the situation is more complex and not so transparent, the current training has flaws. This is because there is not sufficient



practice in perception, situation awareness and decision taking so that generation of mental forms and recognition of real situations is not achieved.

*Research question 3:*

The close protection officers fulfil all the formal demands from the police academy (PHS) and the police directorate (POD). PST's own demands to their officers regarding training hours, is however not fulfilled. The work pressure in PST is very high, which makes a strict priority of resources necessary. We need a broader awareness of the goals, demands, competences and obligations related to the work of the close protection officers, as this forms the basis of all duty assignments. Based on the descriptions from individual close protection officers of their individual knowledge, there are doubts as to whether PST performs a sufficient quality assurance of their close protection officers. PST's system for knowledge sharing in relation to undesirable events should also be improved. The conclusion of the study is that the mentioned organisational conditions could affect the decision making competencies of the officers.

**Study conclusion**

The static context for the training could lead to the close protection officers not recognising real situations and undesirable events. This is mainly caused by inadequate training in stress management, perception and situation awareness. The officers therefore need to use an analytical approach in their decision strategy. This increases the reaction time and is a highly error prone approach in situation where the time factor is of the essence.

## FORORD

Det har vært spennende og lærerikt å studere fagmodulene i studiet *Risiko og sikkerhetsledelse*. Spennende fordi jeg på mange måter har studert det faget som har vært mitt arbeidsfelt de siste 25 år. Lærerikt fordi jeg nå har tilegnet meg kunnskap som jeg føler er høyst relevant i min nåværende arbeidssituasjon. Jeg gleder meg til å gi av denne kunnskapen, selv om jeg vet at det kan være utfordrende i egen organisasjon.

Tre år med studier er over. Man skulle tro jeg følte lettelse, men det er heller vemodig. Det nettverket av fantastiske mennesker som jeg har møtt på min vei har tilført meg mye kunnskap. Jeg har møtt mennesker som rett og slett har imponert meg både faglig og menneskelig, og personer jeg alltid vil huske.

Mest av alt vil den ærlighet og sjenerøsitet som respondentene viste meg sette spor. Den profesjonalitet og yrkesstolthet som livvaktene ved Seksjon for livvakttjeneste, PST, utviser hver dag vil utvikle tjenesten videre. Livvaktene vil forbli de beste i verden innenfor sitt fag. Bruker man så store ord må kanskje referansen også oppgis; Justis og beredskapsdepartementet v/Traavik-utvalget, 2012, s. 35.

Selve skrivingen av masteroppgaven har for meg vært en lærerik prosess. Diskusjoner og møter med venner, eksterne samarbeidspartnere og kollegaer har tilført meg mye. Forøvrig har det meste av tiden vært brukt alene i kjellerstua foran en pc og en stadig voksende bokstabel. Jeg er både stolt og fornøyd med oppgaven. Håpet er at den unngår *masterskuffen* der mange andre flotte oppgaver ligger under et pent lag med støv. På tross av fremgang er politietaten etter min mening dessverre ennå intet godt eksempel på en lærende organisasjon. Jeg har et genuint og realistisk håp om at den læringsvillighet som preger livvakttjenesten ved PST skal berge min masteroppgave unna den store svarte masterskuffen. Jeg kan i alle fall håpe.

Noe av materialet i denne oppgaven vil trolig bli møtt med en viss skepsis fra enkelte. Politiet har trent og fått sin kunnskap i nedlagte, folketomme og kondemnerte bygg siden trening ble en del av yrket. Tanken på å trene i befolkede miljøer kan virke umulig. Det er det imidlertid ikke. Ha dette i tankene når du leser oppgaven.

Jeg vil avslutningsvis takke veileder Lillian Katarina Stene for all kunnskapsdeling og motiverende ord på denne reisen. Hun har vært til essensiell hjelp.

En takk går også til mine flotte kollegaer ved Seksjon for livvaktteneste. Takk for støtte, motivasjon og lange diskusjoner.

Den største takk går dog til deg, min ektefelle Tone. Du har styrt familieskuta i lange perioder mens jeg har vært mentalt bortreist i min lille *masterhule*. Dette hadde ikke gått bra uten ditt bidrag! Takk også til min datter Lisa for gode diskusjoner og Ingrid for at pappa fikk legge beslag på kjellerstua i 9 måneder.

Tone, nå skal vi pusse opp huset, fikse plenen, trene, kjøpe ny bil, ordne feriehuset, reise på skikkelig ferie, gå på kafé, besøke naboer og venner, diskutere i sofaen, drikke vin og være kjærester.

Asker 08.10.2015

Cato Jakobsen

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	IV
<b>SYNOPSIS</b> .....	VII
<b>FORORD</b> .....	X
<b>FORKORTELSER</b> .....	XV
<b>TABELLER</b> .....	XV
<b>FIGURER</b> .....	XVI
<b>DEFINISJONER OG BESKRIVELSER</b> .....	XVI
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.2 Avgrensninger.....	4
1.3 Begrepsavklaring.....	5
1.4 Tidligere forskning.....	5
1.5 Oppgavens struktur.....	6
<b>2.0 KONTEKST OG BAKGRUNNSINFORMASJON</b> .....	7
2.1 Innsatspersonell (IP).....	7
2.2 Livvaktjenestene i Norge.....	7
2.2.1 Seksjon for livvaktjeneste, PST.....	9
2.3 Bevæpning.....	9
<b>3.0 TRENINGSMILJØET</b> .....	11
<b>4.0 TEORI</b> .....	12
4.1 Sikkerhetskultur.....	12
4.1.1 Produksjonspress vs. sikkerhet.....	15
4.2 Læring.....	17
4.2.1 Kunnskapsbasert læring.....	18
4.2.2 Erfaringsbasert læring.....	19
4.2.3 Trening og øvelser.....	21
4.3 Persepsjon og oppmerksomhetsteori.....	23
4.4 Situasjonsbevissthet.....	26
4.5 Beslutningstaking.....	29
4.6 Modus operandi.....	35
<b>5.0 METODE</b> .....	37
5.1 Mål med studien og design.....	37
5.2 Teoretisk rammeverk.....	39
5.3 Metodeverktøy.....	39
5.3.1 Dokumentanalyse.....	40
5.3.2 Semistrukturerte intervju.....	40
5.3.3 Planlegging av intervjuene.....	41
5.3.4 Utvalget av respondenter.....	42
5.3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	43
5.3.6 Analyse og behandling av intervjuene.....	43
5.3.7 Kvantitativ spørreundersøkelse.....	44

5.4 Reliabilitet og validitet .....	46
5.4.1 Reliabilitet .....	46
5.4.2 Validitet .....	47
5.5 Ethiske vurderinger .....	48
5.5.1 Forskningsetiske retningslinjer.....	48
5.5.2 Samtykke og konfidensialitet .....	49
5.5.3 Forskerens bakgrunn og ansvar.....	50
<b>6.0 EMPIRI.....</b>	<b>52</b>
6.1 Dokumentanalyse.....	52
6.1.1 Formelle krav til en livvakt i PST.....	52
6.1.2 Trusselbildet.....	53
6.1.3 Handlingsplikten .....	56
6.1.4 Erfaring, våpenbruk og læring.....	57
6.1.5 Mulighetene til trening.....	59
6.2 Kvalitativ intervjuanalyse og kvantitativ spørreundersøkelse...	61
6.2.1 Livvaktens syn på handlingsplikten.....	61
6.2.2 Livvaktens syn på seksjonens trening .....	64
6.2.3 Oppdragskontekst vs. treningskontekst.....	71
6.2.4 Persepsjon og situasjonsbevissthet.....	77
6.2.5 Beslutningstaking.....	80
6.2.6 Erfaring som livvakt.....	82
6.2.7 Livvaktens prioriteringer.....	84
<b>7.0 DRØFTING.....</b>	<b>85</b>
7.1 Får livvaktene ved PST trening i relevante miljø?.....	85
7.1.1 Hva er trusselen?.....	86
7.1.2 Hvilke formelle muligheter finnes?.....	87
7.1.3 Livvaktens synspunkter på eget trening.....	90
7.2 Bidrar treningen til relevant kompetanse i beslutningstaking ved uønskede hendelser?.....	95
7.2.1 Persepsjon og situasjonsbevissthet.....	95
7.2.2 Beslutningstaking.....	100
7.2.3 Erfaring.....	103
7.3 Opplever livvaktene at organisatoriske forhold påvirker deres kompetanse som beslutningstakere?.....	105
7.3.1 Formelle krav og handlingsplikt.....	105
7.3.2 High reliability og produksjonskrav.....	108
7.3.3 Kunnskapsoverføring.....	112
<b>8.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>116</b>
8.1 Svar på forskningsspørsmålene.....	116
8.2 Svar på problemstillingen.....	118
8.3 Forslag til videre forskning.....	118
<b>9.0. ETTERORD.....</b>	<b>119</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>120</b>

<b>VEDLEGG</b> .....	130
Vedlegg A Søknad til sjef for Politiets sikkerhetstjeneste.....	130
Vedlegg B Informasjon og samtykkeerklæring til respondentene.....	131
Vedlegg C Oversikt over den kvantitative undersøkelsen.....	133
Vedlegg D Intervjuguide.....	136
Vedlegg E Intervju av instruktør ved SAS flight academy.....	139
Vedlegg F Intervju av instruktør ved Oslo universitetssykehus.....	142

## FORKORTELSER

PST	Politiets sikkerhetstjeneste
POD	Politidirektoratet
PHS	Politi høgskolen
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
NSM	Nasjonal sikkerhetsmyndighet
VIP	Very important person
SOP	Standard operation procedure
IP	Innsats personell (kategori 1-5)
PBS	Politiets beredskapssystem (krisehåndtering) (Del I – III)
DKP	Den kongelige politieskorte
UEH	Utrykningsenhet, IP 3 (kategori 3)

## TABELLER

Tabell 1	Antall ganger norsk politi har truet med bruk av skytevåpen i perioden 2002-2014	s. 57
Tabell 2	Antall ganger norsk politi har avfyrt skudd i tjeneste i perioden 2002-2014	s. 57
Tabell 3	Den opplevde belastningen IP 1-4 mannskaper rapporterer omkring det å bli beordret til et væpnet oppdrag	s. 58
Tabell 4	Livvaktens syn på om han/hun er i stand til å skyte for å uskadeliggjøre et menneske, samt den opplevde belastningen med å være bevæpnet	s. 63
Tabell 5	Livvaktens mening om mer treningstid til mentale forberedelser	s. 64
Tabell 6	Livvaktens opplevelse av relevansen på den taktikktreningen de mottar	s. 65
Tabell 7	Livvaktens syn på egen kompetanse, sett i forhold til oppgaven	s. 66
Tabell 8	Livvaktens rapporterte motivasjon for trening	s. 66
Tabell 9	Livvaktens mening om treningstid på ”kjente bygg”	s. 67
Tabell 10	Livvaktens vurdering av treningstid i dynamiske miljøer	s. 72
Tabell 11	Taktikktreningens relevans til det virkelige liv	s. 73
Tabell 12	Livvaktens syn på sammenhengen mellom erfaringsbasert kunnskap fra trening og bruken av denne kunnskapen reelt	s. 74
Tabell 13	Livvaktens synspunkt på om treningene gjennomføres i relevante fasiliteter/miljøer	s. 74
Tabell 14	Livvaktens opplevelse av realistisk mestringsfølelse som følge av treningen de mottar	s. 75
Tabell 15	Livvaktens mening om forholdet proaktiv trening og treningstid	s. 80
Tabell 16	Livvaktens vurdering av sin egen kompetanse i å ta beslutninger	s. 81
Tabell 17	Livvaktens prioritering av de forskjellige treningstemaer	s. 84

## FIGURER

Figur 1	Oppbyggingen av de tre livvaktjenestene i Norge	s. 8
Figur 2	The swiss cheese model	s. 14
Figur 3	Sammenhengen mellom det produksjonspress som Seksjon for livvaktjeneste er utsatt for, arbeidsbelastningen og organisasjonens sikkerhet (trening)	s. 16
Figur 4	The unrocked boat theory	s. 17
Figur 5	Sentrale elementer i beslutningssyklusen	s. 23
Figur 6	Modell for beslutningstaking under usikkerhet	s. 31
Figur 7	Sammenhengen mellom valg av beslutningsmetode og stresspåvirkning	s. 33
Figur 8	Spenningskurven	s. 35
Figur 9	Modell på et kvalitativt forskningsdesign	s. 39
Figur 10	Respondentenes fordeling i antall års tjeneste som livvakt	s. 42
Figur 11	Fordelingen av de 39 besvarelsene på den kvantitative spørreundersøkelsen	s. 45
Figur 12	Antall treningstimer i perioden 2010-2012	s. 61
Figur 13	Drøftingens oppbygging	s. 85

## DEFINISJONER OG BESKRIVELSER

Naturalistic Decision Making (NDM)	Beskrivelse av hvordan beslutninger tas i det virkelige liv (Lipshitz et al., 2001)
Recognition Primed Decision Making (RPD)	This mode of decision-making relies on remembering the responses to previous situations of the same type (Flin et al., 2008, s. 48)
Situasjonsbevissthet	The perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future (Endsley, 1995, s. 36)
Persepsjon	Vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sanseinntrykk her og nå (Eid og Johnsen, 2006)
High Reliability Organization (HRO)	En organisasjon som forventer at feil vil forekomme, og arbeider hardt for å forberede seg på dette, slik at konsekvensene blir minimert (Weick and Roberts, 1993)
Gråsonetrening (begrep brukt av respondentene)	Trening på scenarioer som ikke har en svart/hvit-løsning, men hvor operatøren i større grad må vurdere inngripen, maktmidler og tiltak (respondent definisjon)



## 1.0 INNLEDNING

Den 10. Desember 2014 tok den meksikanske studenten Adan Cortes Salas seg ulovlig forbi vaktholdet utenfor Oslo rådhus. Dette vaktholdet skulle hindre at noen uvedkommende kom seg inn på rådhuset under utdelingen av Nobels fredspris. Fredsprisen ble dette året tildelt blant andre 17 år gamle Malala Yousafzai som noen år tidligere hadde blitt skutt i hodet av Taliban i Pakistan. Dette medførte at Yousafzai hadde en høy trussel mot seg under besøket i Norge, med dertil store sikkerhetstiltak rundt seg. På tross av dette klarte heller ikke sikkerhetspersonell fra Seksjon for livvaktjeneste, Politiets sikkerhetstjeneste (PST), inne i salen å stoppe Salas før han hadde tilbrakt mange sekunder sammen med prisvinnerne oppe ved scenen (Aftenposten, leder, 2014).

Den 14. Januar 2008 ble Hotell Serena i Kabul, Afghanistan, angrepet av flere selvmordsbombere. På hotellet befant den norske utenriksministeren Jonas G. Støre seg sammen med en norsk delegasjon som også inkluderte livvakter fra PST. Under angrepet, som tok livet av seks personer inkludert en norsk journalist, ble utenriksministeren og hans følge beskyttet og evakuert i sikkerhet under ledelse av livvaktene fra PST. Livvaktene utførte sin livvaktfunksjon i henhold til rutiner og innøvde prosedyrer (Justis og beredskapsdepartementet, 2008).

Personer med livvaksbeskyttelse har flere ganger blitt angrepet. I Bulgaria løp en gjerningsmann opp på scenen der politikeren Ahmet Dogan talte til sitt parti. Gjerningsmannen rettet en pistol mot hodet på Dogan. Pistolen virket ikke, og etter hvert ble gjerningsmannen overmannet av sikkerhetsvakter (NRK, 2013). I Sør-Korea ble den amerikanske ambassadøren i landet, Mark Lippert, alvorlig kuttet med et barberblad i hals og ansikt før gjerningsmannen ble overmannet (NRK, 2015). Den franske presidenten Sarkozy ble angrepet av en gjerningsmann som tok tak i presidenten og dro han til seg før gjerningsmannen ble overmannet av sikkerhetsvaktene (Færaas og Vesteng, 2011).

I 2012 ble Tsjekkias president Vaclav Klaus skutt flere ganger med pistol av en gjerningsmann som var kledd i kamuflasjeklær. Pistolen avfyrte plastikk-kuler og presidenten ble ikke skadd. Presidentens livvakter grep ikke inn og gjerningsmannen ble først pågrepet en time etter hendelsen (NRK, 2012).

Ved alle disse hendelsene oppstår situasjonen plutselig og i de aller fleste tilfellene er varigheten bare på noen sekunder. Når planleggingen ikke har avdekket trusselen i forkant, er det åpenbart at hurtig respons fra sikkerhetspersonell er den viktigste suksessfaktoren for å hindre skade og tap av liv. I tilfellet som er nevnt ovenfor der den unge meksikaneren Salas får bevege seg i 11 sekunder i nærheten av en truet og beskyttet prisvinner, og i tilfellet med Tsjekkias president der sikkerhetspersonell overhodet ikke griper inn i situasjonen kan et betimelig spørsmål være; Hvorfor skjer dette? Svaret kan ofte være sammensatt, og i søken etter *feilen* kommer gjerne diskusjonen omkring menneskelige eller organisatoriske feilhandlinger opp.

Flere sikkerhetsforskere mener at slike hendelser og feilhandlinger har en sammenheng med organisatoriske svakheter. Reason (1997) uttrykker dette slik: Menneskelige feil er en konsekvens, ikke en årsak (s. 126). Med dette mener Reason at de menneskelige feilhandlinger som ligger til grunn for hendelsen er en konsekvens av andre faktorer. Menneskelige feil er altså ikke årsaken til hendelsen, fordi som han sier: "*Individual accidents can, and usually do, have organizational origins*" (s. 20).

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

På generell basis vil mange mene at det er klare kontekstforskjeller på det miljø mange operative organisasjoner trener i, sammenliknet med det miljø det reelle arbeidet gjennomføres i. Trening i relativt statiske miljøer som nedlagte skoler, skytehus<sup>1</sup>, skytebaner, og liknende type områder, med få eller ingen markører eller publikum, kan virke virkelighetsfjernt når en sammenligner med det dynamiske miljøet tjenesten blir utført i til daglig. Noen vil hevde at den trening som gjennomføres i dag ikke tar tilstrekkelig hensyn til den kontekst som møter operatørene i deres daglige virke. Dette fordi trening i realistiske dynamiske miljøer ikke blir gjennomført tilstrekkelig.

---

<sup>1</sup> Skytehus er betegnelsen på bygg der skarp ammunisjon kan brukes fordi vegger og dører absorberer prosjektilet (egen definisjon). Politiet låner slike bygg av forsvaret.

Trening i dynamiske miljøer kan gjennomføres med relativt lite ressurser. La oss se på et eksempel fra svensk livvaktjeneste:

*Det var avtalt på forhånd at livvaktene kunne trene inne i butikken som lå i en hovedgate i Stockholm. En instruktør går inn og informerer alle som er i butikken om at politiet snart vil øve inne i butikken, slik at om noe skulle skje så vet kundene at det bare er trening. En instruktør står utenfor butikken for å informere publikum om det samme. Livvaktene og VIP<sup>2</sup> kommer uvitende inn i butikken og angrepet skjer (uttalelse fra svensk instruktør, egen kommunikasjon, 2013).*

Flin, Connor og Crichton (2008) sier at den foretrukne metoden for å trene beslutningstaking i mange organisasjoner der sikkerhet er en kritisk faktor er bruk av simulatorer. Luftfart og et økende antall andre organisasjoner bruker simulatorer i dag. Som en del av forberedelsene til denne studien søkte forfatteren bakgrunnsinformasjon omkring studiens tema. Personell innenfor luftfart og helsevesen kan sammenliknes med personell i livvaktjenesten og politiet generelt. Alle gjennomfører systematiske treninger og tar beslutninger i tidsnød som kan få store konsekvenser. To eksterne intervjuer ble derfor foretatt. En instruktør ved SAS flight academy og en instruktør ved Utdanningssettret, Oslo universitetssykehus ble intervjuet. Intervjuene gav meg utvidet kunnskap om operativ trening og innsikt i hvordan andre operative organisasjoner trener. Intervjuene er ikke brukt som empiri i studiet, men ligger som vedlegg til oppgaven (se vedlegg E og F).

Empiri i denne studien vil være innsamlet fra respondenter som tjenestegjør som livvakter ved Seksjon for livvaktjeneste ved PST. De trener i samme kontekst som det øvrige politi og oppdragene blir for begge parter utført i det samme dynamiske miljøet. Derfor vil denne oppgaven være relevant for hele politietaten, samt mange andre organisasjoner som trener i en annen kontekst enn den jobben utføres i.

Studien har som hovedmål å kunne være en bidragsyter i diskusjonen og utviklingen av trening i operative miljøer. Økt arbeidspress, økte krav og økt kompleksitet stiller

---

<sup>2</sup> VIP er en forkortelse for Very Important Person. Her en person som blir beskyttet av livvakter (Store norske leksikon, 2015d).

store krav til ressursbruken i mange organisasjoner. Derfor bør den tid som legges inn i treningen gi et best mulig utbytte.

Med bakgrunn i oppgavens tematikk er følgende problemstilling utformet:

*Hvilke konsekvenser kan trening i statiske miljøer ha for de beslutninger som tas i dynamiske miljøer?*

Med denne problemstillingen som bakgrunn vil forfatteren formulere noen forskningsspørsmål. Disse har som hensikt å belyse noen grunnleggende faktorer som ligger til grunn for den trening som blir gjennomført ved Seksjon for livvaktjeneste. Ønsket er at denne oppgaven kan si noe om sammenhengen mellom treningsmiljø og det reelle arbeidsmiljø, og hvilken betydning denne eventuelle forskjell i kontekst kan ha når livvakter må ta kritiske beslutninger ved uønskede hendelser<sup>3</sup>. Følgende forskningsspørsmål stilles i denne oppgaven:

- 1. Får livvaktene ved PST trening i relevante miljø?*
- 2. Bidrar treningen til relevant kompetanse i beslutningstaking ved uønskede hendelser?*
- 3. Opplever livvaktene at organisatoriske forhold påvirker deres kompetanse som beslutningstakere?*

## **1.2 Avgrensninger**

Denne oppgaven vil ikke gå dypt inn i de praktiske utfordringene som kan oppstå ved trening ute i den *virkelige verden*. Oppgaven vil begrense seg til å se på problemstillingen med bakgrunn i de formelle rammene som finnes, samt den treningen og erfaringslæringen som gjennomføres ved Seksjon for livvaktjeneste.

I arbeidet med denne oppgaven har forfatteren møtt på noen utfordringer med tanke på PSTs posisjon som en av Norges sikkerhetstjenester og dertil hemmelighold.

---

<sup>3</sup> Uønskede hendelser defineres i sivilbeskyttelsesloven §3 som en hendelse som avviker fra det normale, og som har medført eller kan medføre tap av liv eller skade på helse, miljø eller andre materielle verdier (Justis og beredskapsdepartementet, 2010).

Studien har måttet ta hensyn til dette. På tross av dette skal det sies at PST har vist åpenhet og vilje til å se på denne oppgaven som en mulighet til læring. Seksjon for livvaktjeneste viser profesjonalitet og vilje til utvikling ved å støtte opp om dette studiet på tross av at det også innebærer en del sårbare mellommenneskelige faktorer som offentliggjøring av svakheter og kritiske ytringer. Denne vilje til selvpåført kritikk er ingen selvfølge.

### 1.3 Begrepsavklaring

Weisæth og Kjæserud (2007, s. 21) uttaler: ”*Trening er å øve inn rutiner, mens øvelse er å bli stilt overfor en ukjent situasjon der ens ferdigheter blir satt på prøve og gir mulighet for ny læring*”.

Begrepene trening og øvelse lar seg ikke lett skille, ofte vil trening og øvelse opptre samtidig. I denne oppgaven vil disse to begrepene brukes parallelt uten differensiering.

### 1.4 Tidligere forskning

Det er foretatt mye tidligere forskning omkring beslutningstaking i dynamiske situasjoner. Lipshitz, Klein, Orasanu og Salas (2001) tar for seg *Naturalistic decision making* (NDM). NDM er en deskriptiv<sup>4</sup> og realistiske beslutningsprosess som beslutningstakeren bruker i dynamiske og krevende situasjoner. Her forklares beslutningsprosessen med to trinn: situasjonsvurdering og valg av handlingsalternativer. Klein (1989) tar for seg Recognition-primed decision (RPD), der han fant ut at beslutningstakere som foretar beslutninger under tidspress sjelden analyserer valg og alternativer, men derimot foretar beslutninger ut fra tidligere erfaringer for dermed å møte situasjonen som oppstår.

Kruke (2012) har forsket på sikkerhet, og fokuserer på at fleksibilitet og improvisasjon er nøkkelord i krisesituasjoner, fordi det alltid vil være behov for tilpassninger i en situasjon, uansett hvilket forarbeide som er blitt gjort.

Sayegha, Anthony og Perrewe (2004) sier noe om beslutningstaking for politipersonell, der det gjelder liv og død under påvirkning av risiko, stress,

---

<sup>4</sup> Deskriptive modeller for beslutningstaking omhandler og beskriver hvordan beslutninger faktisk tas i det virkelige liv (Eid, J. og Johnsen, B. H., 2006, s. 160).

manglende informasjon og frykt. Lørvik (2010) omhandler hvordan øvelser kan gjennomføres med hensyn til planlegging, kommunikasjon og gjennomføring. Eid og Johnsen (2006) har gjennom sin forskning på operative organisasjoner og deres individer bidratt til mye kunnskap om menneskelig psykologi i operativ beslutningstaking og operativt virke. Innen politiet drives det også forskning på dette tema. Endringsprogrammet til Politidirektoratet (POD) (2013) har til hensikt å øke kapasitet og evne i håndtering av beredskapssituasjoner gjennom å systematisere kompetanse og erfaringslæring bedre enn i dag.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven inneholder 9 hovedkapitler. Kapittel 1 gir bakgrunnsinformasjon om oppgavens tema, samt en innføring i den problemstilling som er valgt. Kapittel 2 gir en kort innføring i den kontekst som Seksjon for livvaktjeneste jobber under. Kapitlet gir også en oversikt over andre livvaktjenester i Norge. I kapittel 3 gis en kort presentasjon av den treningskontekst som livvaktene og politiet generelt trener i. Kapittel 4 presenterer det teorigrunnlag som blir lagt til grunn for å belyse problemstillingen. I kapittel 5 presenteres de metodiske forskningsvalgene som oppgaven bygger på.

De empiriske funn som er innsamlet blir presentert i kapittel 6. Empirikapitlet er delt inn i tre delkapitler. Dokumentanalysen som er gjennomført blir presentert først, så blir de data som ble innsamlet fra den kvalitative intervjuanalysen og den kvantitative spørreundersøkelsen presentert. I kapittel 7 blir de empiriske funnene drøftet opp imot den teori som er valgt. Utgangspunkt for drøftingen er studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 8 sammenfattes drøftingen i en konklusjon ut fra oppgavens problemstilling. Kapitlet avsluttes med forslag til oppfølging og videre forskning. Avslutningsvis vil kapittel 9 summere opp med et etterord, ment til ettertanke.

## **2.0 KONTEKST OG BAKGRUNNSINFORMASJON**

Dette kapitlet vil gi en innføring i organiseringen av de forskjellige livvakttenestene i Norge, herunder Seksjon for livvaktteneste ved PST. Kapitlet vil kort presentere alle livvakttenester vi har i Norge, for deretter å gå mer detaljert inn på Seksjon for livvaktteneste. Kapitlet vil først gi en beskrivelse av politietatens inndeling av innsatspersonell, herunder livvakter.

### **2.1. Innsatspersonell (IP)**

På taktisk nivå<sup>5</sup> er operativt politipersonell inndelt i ulike IP-kategorier. Inndelingen er gjort ut fra hvilken operativ kompetanse de skal inneha. Kompetansen tilegnes gjennom videreutdanning og årlige treningstimer. Inndelingen er i følge POD (2013) som følger:

Kategori 1: tjenestepersoner i beredskapstroppen – omtrent 900 timer årlig trening

Kategori 2: tjenestepersoner i livvakttenesten og noen andre spesialavsnitt – mellom 150 - 300 timer årlig trening

Kategori 3: tjenestepersoner i Utrykningsenheten (UEH) – 103 timer årlig trening

Kategori 4: andre tjenestepersoner med våpengodkjenning – 48 timer årlig trening

Kategori 5: tjenestepersoner med tilpasset opplæring uten våpengodkjenning – 24 timer årlig trening

Ifølge PST (2010) skal livvakter ved PST trene minst 300 timer pr. år.

Dette er et PST krav og er ifølge POD ikke fundamentert i andre formelle skriv (POD, egen kommunikasjon 24.02.15).

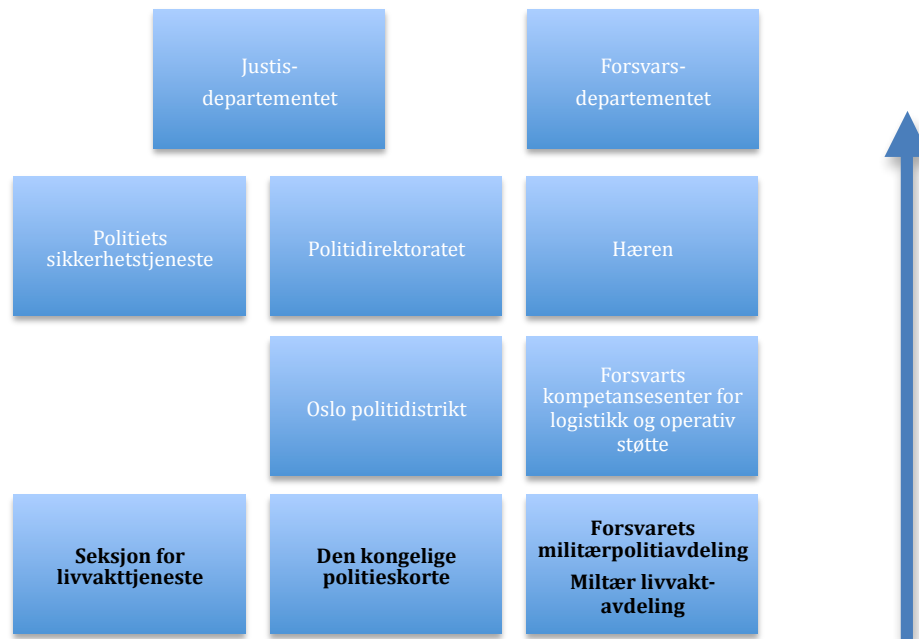
### **2.2 Livvakttenestene i Norge**

I Norge har vi tre organisasjoner som driver livvaktteneste. Disse er organisert som følger:

---

<sup>5</sup> Inndelingen av nivåer er ifølge POD (2007, s. 15) slik: Politisk nivå - Regjeringen. Strategisk nivå - Justisdepartementet. Operativt nivå – Politidirektoratet. Taktisk nivå – Politidistriktene.

## Trening i operative miljøer – Universitetet i Stavanger



*Figur 1. Oppbyggingen av de tre livvaktstjenestene i Norge.*

Dette kapitlet vil ikke videre omtale militær livvaktstjeneste, annet enn at det blir rekrutert livvakter inn til Seksjon for livvaktstjeneste og Den kongelige politieskorte (DKP) fra militær livvaktstjeneste. Disse livvakter må ha gjennomført og bestått Politihøgskolen (PHS) tidligere.

DKP har livvaktansvar for kongefamilien i inn og utland. Det er til enhver tid en trusselvurdering fra PST som ligger til grunn for de tiltak som DKP iverksetter overfor kongefamilien. DKP utfører også livvaktstjeneste for utenlandske statsoverhoder på statsbesøk i Norge, samt andre besøk av kongelige til Norge (POD, 2011).

PST har det nasjonale ansvaret for å utføre livvaktstjeneste for norske og utenlandske myndighetspersoner på norsk territorium, med unntak av de besøk som kommer innunder DKPs ansvarsområde. PST følger også enkelte norske myndighetspersoner på utenlandsreiser. PSTs livvakter utfører som DKP livvaktstjeneste ut fra trusselvurderinger utgitt av PST (POD, 2011).



### 2.2.1 Seksjon for livvaktteneste, PST

Dette sa det regjeringsoppnevnte Traavik-utvalget om livvakttenesten ved PST i 2012:

*PST har de senere år hatt som målsetning å utvikle en livvaktteneste med høy grad av profesjonalitet. Det har man lyktes med. Det er utvalgets vurdering at PSTs livvaktteneste holder et høyt internasjonalt nivå. Få sammenliknbare livvakttenester ser i dag ut til å ha bedre rekrutteringsgrunnlag, grunnutdanning, vedlikeholdstrening og kvalitetssikring enn livvakttenesten i PST. Samtidig registrerer utvalget med tilfredshet at PST har en tydelig målsetning om kontinuerlig å videreutvikle og forbedre denne delen av tenesten (Justis og beredskapsdepartementet, 2012a, s. 35).*

Personer med politihøgskoleutdanning som ønsker å jobbe ved DKP eller ved Seksjon for livvaktteneste kan søke seg inn på grunnkurs livvaktteneste (PST, 2015b). Grunnkurset blir avholdt i regi av PHS, med instruktørstøtte fra DKP og PST. Etter bestått opptak og seleksjon blir søkere tilbudt plass ved utdanningen. Grunnkurset har en varighet på sju uker. Ved bestått grunnkurs kan tjenestepersonene søke ledige stillinger ved DKP eller PST. Det første året ved avdelingen er et prøveår før fast ansettelse eventuelt gis.

Treningen ved Seksjon for livvaktteneste blir gjennomført som bolketrening, der hver 6 uke er avsatt til organisert trening. Treningsukene organiseres og gjennomføres av treningsavsnittet ved seksjonen. I løpet av en uke vil livvaktene ha gjennomført ca. 40 timer trening. Treningen som gjennomføres blir fastsatt og planlagt ut fra seksjonens behov, og en årlig utarbeidet fagplan. Skyting, taktikk, sanitet, bilkjøring, teknisk utstyr og nærkamp m.m. er tema som blir gjennomgått (PST, 2015b).

### 2.3 Bevæpning

Våpentrening er prioritert for livvaktene. Ved siden av sin generelle alvorlighet er dette tema også i fokus blant livvaktene på grunn av seksjonens årlige skytegodkjenningsprøve. Forfatteren vil derfor beskrive våpen og bevæpning noe mer utfyllende. Alle operative livvakter ved PST er i daglig teneste vanligvis bevæpnet med pistol, pepperspray og batong. Livvaktene blir også trent og testet i bruk av andre typer våpen. Maskinpistol eller kraftigere våpen kan derfor benyttes ved behov (PST,

2010). Livvaktene ved PST og DKP er de eneste polititjenestemenn i Norge som i praksis er *permanent* bevæpnet. 25. november 2014 innførte Justis og beredskapsdepartementet en *midlertidig* bevæpning av alle tjenestepersoner i IP-kategori 1-4. Dette på bakgrunn av en trusselvurdering utgitt av PST og Felles kontraterrorsenter<sup>6</sup> den 31. oktober samme år (Justis og beredskapsdepartementet, 2015).

Professor Myhrer ved Politihøgskolen sier at bevæpning besluttes av politimesteren i det distrikt der tjenestemennene opptrer bevæpnet, og i alle fall når oppdraget starter der. I tjenesteoppdrag der PSTs sentrale enhet i Oslo har ansvaret, er det sjef PST som beslutter bevæpning uavhengig av hvor oppdraget utføres (Myhrer, 2005, s. 56). Våpeninstruksen §13 omhandler også dette tema (Justis og beredskapsdepartementet, 1989).

I kommentarene til våpeninstruksen for politiet sier den om §14 at hovedregelen er at bevæpnet tjeneste skal utføres av uniformert politipersonell. §14 sier videre at uniform ikke er påkrevd der oppdragets karakter i særlige tilfeller tilsier noe annet. Livvaktene ved PST utfører sin tjeneste i sivile klær.

---

<sup>6</sup> Felles kontraterrorsenter ble opprettet etter anbefaling fra 22. juli-kommisjonens rapport som ønsket å styrke og formalisere samarbeidet mellom Etterretningstjenesten (E) og Politiets sikkerhetstjeneste (PST) innen fagområdet kontraterror (PST, 2014).

### 3.0 TRENINGSMILJØET

*”Politiet skal være en lærende organisasjon, det skal legges vekt på en sterk og god læringskultur og gode læringsarenaer skal identifiseres”* (POD, 2011, s. 203).

Politiet er stadig på jakt etter nye treningsarenaer, nedlagte skoler (Drammens tidene, 2013), bygg og fasiliteter der trening kan skje i så realistiske miljøer som mulig, uten å forstyrre det øvrige samfunn. Mønster, drill og øvrig taktikk trenes og øves på. Bygg gir god trening med eventuelt markører som spiller gjerningsmenn. På tross av dette er treningsmiljøet relativt statisk. Lys eller mørke, lyd (skrik, gråt, alarmer), lukt (gass, bensin), ild (varme), syn (røyk), presse (forstyrrende, pågående), publikum (kontroll, forstyrrende, ivaretagelsesbehov, skadde), bekledding (lik den daglige?), godt og reelt markørspill (blod, skrik, antall, kjente), frykt (stress, redsel) m.m. er ofte ikke tilstede (Løvik, 2010). I tillegg er personellet ofte godt kjent på stedet. Alle disse faktorene kan skille seg fra det virkelige liv. Dette aktualiserer problemstillingen i denne oppgaven.

Den amerikanske politiinstruktøren og forfatter av boken *Training at the speed of life* Kenneth R. Murray (2004) hevder at manglende realistisk treningsnivå er en kritisk utfordring for politiet i USA. Det er rimelig å tro at dette også gjelder i Norge.

Murray sier videre om realistisk trening: *”The more realistic the environment a student is training in, the more relevant the experience will be when the mind begins searching for similar experiences during its decision making phase of problem solving”* (s. 223).

Forfatteren har nå prøvd å gi en bakgrunn og forståelse for denne studies problemstilling, samt den kontekst som Seksjon for livvaktjeneste jobber under. Videre vil den teoretiske tilnærmingen studien bruker bli presentert.

## 4.0 TEORI

Sikkerhetsforskere har utviklet mange modeller for å forstå de underliggende kognitive prosessene i beslutningstaking. Formålet er å gjøre operativt personell bedre i stand til å ta beslutninger. *Normative modeller* beskriver den rasjonelle prosessen der handlingsvalg vurderes og analyseres. Dette tar tid, og passer dårlig der beslutningstakere jobber under tidspress. Simon (1956) utviklet *deskriptive modeller* der begrepet *begrenset rasjonalitet* ble introdusert. Simon mente at mennesket ikke vurderte alle handlingsvalg for å få best mulig resultat, men nøyde seg med å vurdere akkurat så mange valg at et godt nok resultat ble funnet.

Lipshitz et al. (2001) hevdet at *Naturalistisk beslutningstaking (NDM)* beskriver hvordan eksperter tar beslutninger i sine naturlige omgivelser. NDM er på tross av sitt nære slektskap til deskriptive modeller også noe kritisk til disse fordi NDM synes disse behandler beslutningstaking statisk og ikke som en prosess. En av de mest kjente NDM-modellene er *recognition primed decision making (RPD)*.

Klein (1989) forklarer RPD-modellen ut fra at eksperten benytter tidligere erfaring og sine mentale skjema for å finne kjente elementer i situasjonen. Den aktuelle situasjonen blir sammenliknet med disse mentale skjema. Eksperten forstår derfor umiddelbart situasjonen og hvordan den skal løses. Det brukes ingen tid til valg eller analyser.

Flin et al. (2008, s. 48) uttrykker dette slik: Denne type beslutningstaking avhenger av å huske handlingsmønsteret fra tidligere situasjoner av samme type. Forfatteren vil hevde at Klein sin RPD-modell er sentral i søken etter svar på problemstillingen i dette studiet.

### 4.1 Sikkerhetskultur

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2011) definerer *sikkerhetskultur* som summen av de ansattes kunnskap, motivasjon, holdninger og adferd som blir uttrykt gjennom virksomhetens totale sikkerhetsadferd.

Reason (1997) har en overveiende positiv tilnærming til sikkerhet, men om begrepet *sikkerhetskultur* sier han at få begrep er så ofte omhandlet i diskusjoner omkring kritisk teknologi som sikkerhetskultur. Han sier videre at på tross av dette er få ting så lite forstått som nettopp dette begrepet.

PST er en viktig del av samfunnssikkerheten i Norge. ”*Begrepet samfunnssikkerhet kan beskrives som den evne samfunnet har til å opprettholde viktige*

*samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger*” (Justis og beredskapsdepartementet, 2002, s. 4).

PST har med dette en viktig og krevende oppgave.

Mange har forsøkt å beskrive hva som kjennetegner en sikker organisasjon. En av teoriene som har fått størst oppmerksomhet er *high reliability-teorien*. Teorien er utviklet av en gruppe forskere ved University of California, Berkeley, og omtales ofte som *high reliability organisations (HRO)*<sup>7</sup>. En slik organisasjon kjennetegnes av fire betingelser. Disse er at *sikkerhet og pålitelighet* har høyeste prioritet i organisasjonen, at det finnes *redundans* som øker sikkerheten, at det er gjennomgående fokus på *desentralisert styring*, samt en sterk *organisasjonskultur* som fokuserer på *kontinuerlig læring* (Aven, Boyesen, Njå, Olsen, og Sandve, 2004).

Reason er en sikkerhetsforsker som gjerne assosieres med HRO teorien. Reason (1997) lister opp 5 sentrale elementer i en god sikkerhetskultur: Den *informerte kulturen* som eksisterer i en organisasjon beskriver Reason som evnen til å innhente data om uønskede hendelser, analysere disse data og dermed kunne iversette proaktive tiltak for å unngå nye hendelser. For å muliggjøre dette må organisasjonens *rapporteringskultur* være god. De ansatte må oppfordres til å rapportere om hendelser og tanker de har om forbedringer i sikkerheten. For at de ansatte skal føle en slik rapporteringskultur bekvemmelig må organisasjonen inneha en *rettferdig kultur*. Dette innebærer at de ansatte har tillit til ledelsen, og organisasjonen for øvrig, om en rettferdig behandling i etterkant av rapporteringen. Dette er essensielt, og forskjellige elementer av straff vil være uheldig i denne sammenhengen. Når hendelsene blir rapportert og analysert vil den *fleksible kulturen* organisasjonen har avgjøre hvorvidt evnen til å endre rutiner og praksis er tilstede. Den *læringskulturen* som finnes i organisasjonen avgjør hvilken læring som finner sted i etterkant.

Reason (1997) lanserte *The swiss cheese model* (Se fig. 2) for å illustrere

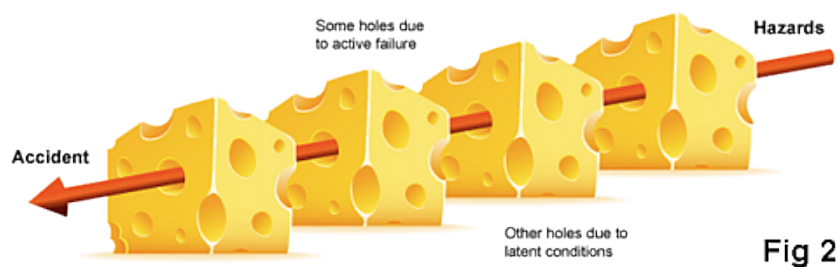
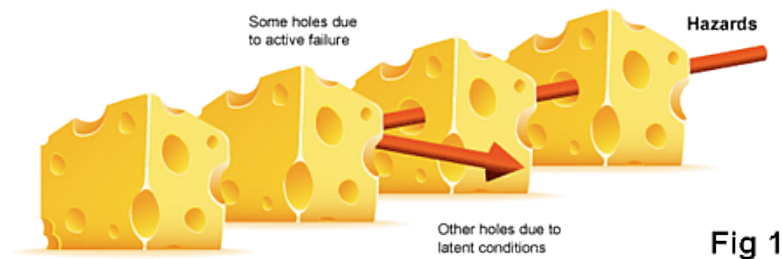
sammenhengen mellom aktive feil, latente forhold, trusler (farer) og ulykker.

Hver osteskive illustrerer en barriere som skal skille truslene fra å materialisere seg i ulykker. En barriere kan være myk eller hard. *Myke barrierer* kan være instruksjer, lovverk, ordremøter, trening, handlingsmønster eller livvakter. *Harde barrierer* kan

---

<sup>7</sup> Teorien er beskrevet av flere, blant annet Marone og Woodhouse (1986), La Porte og Consolini (1991), Roberts (1989; 1990) og Wildavsky (1988).

være alarmer, pansrede biler, skuddsikre vester, våpen eller fysiske hindringer som pullerter og låste dører.



Figur 2. Reason (1997) The swiss cheese model. Fig 1: Trusselen blir oppdaget og avvist av en barrierene. Fig. 2: Trusselen passerer gjennom barrierene.

Modellen til Reason illustreres best ved at hver osteskive beveger seg ut fra situasjonen osteskiven (barrieren) befinner seg i. I den ideelle verden er det ikke noen hull i barrierene, men i den virkelige verden vil det ofte finnes svakheter og hull i disse barrierene. De kan være *aktive feil* som livvakter utfører i sin tjeneste, eller *latente forhold* som ligger i organisasjonen og venter på å materialisere seg. Aktive feil under slike omstendigheter kan være mangel på oppmerksomhet, beslutningsfeil eller andre feil som bidrar direkte til ulykker. Latente forhold kan være dårlige prosedyrer, mangelfull trening, manglende ledelse, dårlig utstyr eller dårlig bemanning. Latente forhold kan være tilstede i mange år før tilfeldigheter eller spesifikke situasjoner oppstår slik at disse latente forhold viser seg frem. Når aktive feil eller latente forhold skaper hull i osteskivene (barrierene) og situasjonen bidrar til at disse barrierene plasserer seg slik at trusselen kan passere gjennom skjer ulykken. Reason mener det er mulig å gjøre barrierene så solide at ulykker ikke skjer, mens Perrow (1984) er pessimistisk og sier i sin *Normal accident theory* at av og til gjør tilfeldighetene det slik at en eller flere feil skjer på samme tid, uventet og slik at de

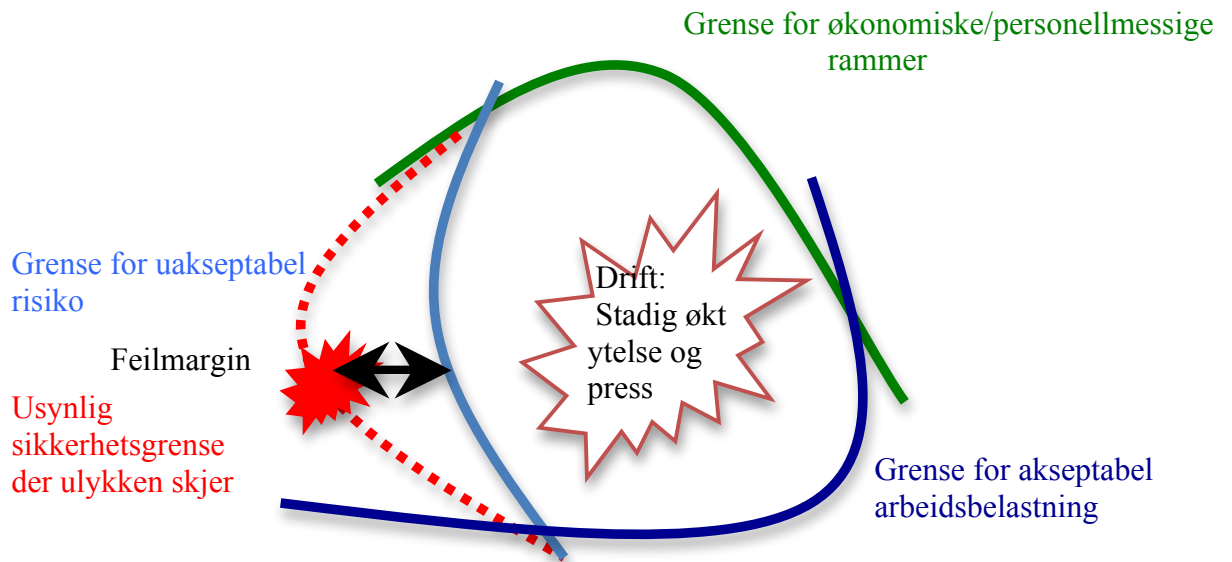
influerer på hverandre. Ingen av disse feilene er ødeleggende i seg selv, men sammen passerer de sikkerhetsbarrierene og ulykken skjer.

Roos, Roos og Dragonetti (1997) sier noe om det ansvar organisasjonen har for å lukke gapet mellom omgivelsenes krav og organisasjonens faktiske kompetanse. Lykkes ikke organisasjonen i dette arbeidet vil det oppstå et misforhold og man evner kanskje ikke å utføre de oppgaver man har. Dette gapet kan medføre manglende evne til krisehåndtering. Denne uttalelse fritar ikke individet for ansvar, men påpeker at hovedansvaret ligger hos organisasjonen.

Westrum og Adamski (2009) skriver om den kulturen som er for læring av hendelser i en organisasjon. De deler organisasjonskulturen opp i tre: En *Patologisk* kultur beskriver en bedrift som ikke ønsker at informasjon om feil og mangler skal komme frem. Feil straffes og dekkes over. En *byråkratisk* kultur forholder seg passiv til sikkerhetsinformasjon og er ikke gode til å finne feil eller lære av dem. En *generativ* kultur beskriver en proaktiv tilnærming som oppfordrer til utvikling av sikkerhet og belønner rapportering av hendelser. Organisasjonen har også implementert bevist ettersyn og gransking av hendelser.

#### **4.1.1 Produksjonspress vs. sikkerhet**

Ifølge Reason (1997) vil trening gi økt sikkerhet, men på tross av dette vil treningen få sterk konkurranse, og ofte tape, stilt overfor krav om produksjon. Figur 3 viser hvordan de personellmessige rammer og den arbeidsbelastning en organisasjon har kan presse grensene for akseptabel risiko. Grensen flyttes ytterligere av et stadig større press fra produksjon og drift. Denne prosessen ender til slutt i katastrofe når risikoen når sin usynlige grense.

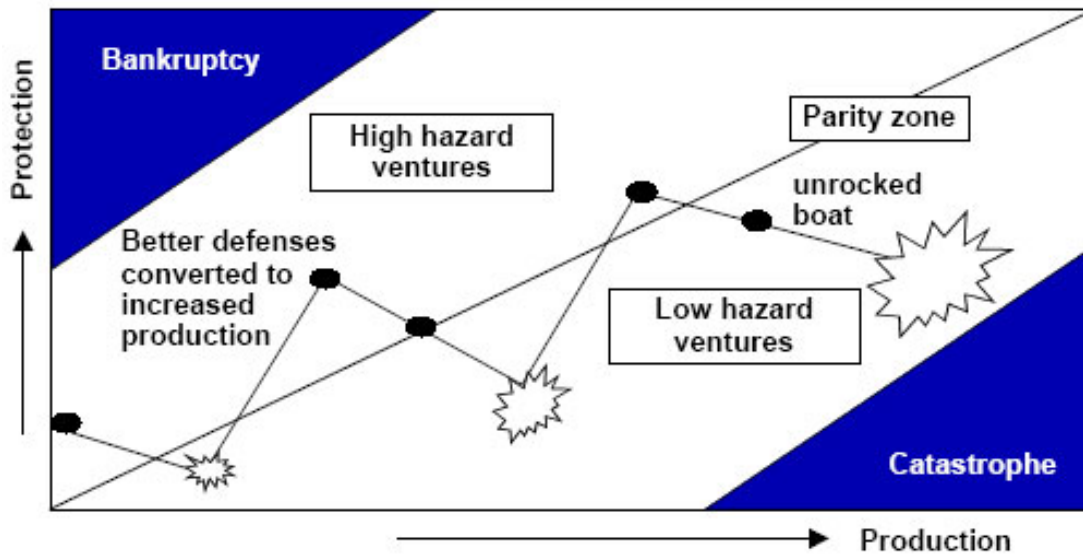


Figur 3. Rasmussens migrasjonsmodell (1997). I denne studien brukt for å illustrere sammenhengen mellom det produksjonspress som Seksjon for livvaktteneste er utsatt for og de personneltmessige rammer seksjonen har.

Reason (1997) beskriver i sin teori *Unrocked boat* (Se fig. 4) sammenhengen mellom produksjon og sikkerhet med at produksjon er noe håndfast og forståelig, mens sikkerhet bare blir målt ut fra fravær av hendelser. Informasjon om hvorfor hendelsene ikke skjer er ofte usikre og diffuse. Han forklarer videre at etter hendelser økes sikkerheten, men ofte så blir denne økningen i sikkerhet tatt ut og overført til økt produksjon, som igjen fører til dårligere sikkerhet og nye hendelser. Det hele ender i katastrofe.

Turner (1978) kaller dette *the decoy problem* fordi man overser noen faktorer og konsentrerer seg om andre faktorer som man kan håndtere og forstå. Dette er enklere, spesielt når man jobber under tidspress og krav om høy produksjon.





Figur 4. "The unrocked boat" teorien til Reason (1997).

## 4.2 Læring

Forståelsen for at læring er viktig for det enkelte individ og for selve organisasjonen er i dag utbredt. Westrum og Adamski (2009) slår fast at *opplæring, erfaring, kunnskap* og *øvelse* er fremtredende organisasjonsforhold som påvirker *sikkerhetskulturen* i en organisasjon. De poengterer også viktigheten av høy kvalitet på treningene for å unngå uønskede hendelser. Perrow (1984) mener med sin *Normal accidents theory* at uønskede hendelser alltid vil kunne oppstå og at læring er overvurdert fordi det vil være både etisk og praktisk vanskelig å trene på skremmende og/eller ukjente hendelser.

Uansett forståelse av begrepet læring er fellesnevnerne *stimuli* og *respons*. Læring er å tilegne seg ny kunnskap som fører til en form for endring hos den som tilegner seg den (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Individuell læring kan videreføres fra to perspektiver; *kunnskapsbasert* (sosial) og *erfaringsbasert* (kognitiv) læring.

Det kan hevdes at læring er en blanding av kunnskapsbasert og erfaringsbasert. Dette syn støttes av Illich (1973) som mener at det å forstå læring kun som et resultat av undervisning (kunnskapsbasert) er for snevert. De aller fleste tilegner seg også læring i form av erfaringer og selvopplevde hendelser (erfaringsbasert).

*Erfaring* kan forstås som den informasjonen individet erverver gjennom sansing og handling (Store norske leksikon, 2015a). Kunnskap er videre både *taus* og *eksplisitt*. *Taus* kunnskap innebærer at individet vet, og kan mer, enn det er i stand til å uttrykke. Det kan nevnes at Westrum og Adamski (2009) mener at god sikkerhetsledelse innebærer å beskytte og ta vare på den tause kunnskapen. *Eksplisitt* kunnskap er ofte nedfelt skriftlig, lagret og lett å forholde seg til. Dette er mer håndfast kunnskap. Taus kunnskap kan være vanskelig å sette ord på eller å dele (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Oppbyggingen av mentale modeller rettleides av mentale skjema. Mentale skjema er kognitive strukturer og vil være forskjellige fra person til person. Dette er årsaken til at erfarne og uerfarne konstruerer forskjellige mentale modeller i identiske situasjoner. Mentale skjema forandres som en følge av erfaring (Lipshitz og Shaul, 1997).

Det er utfordringer knyttet til læring i dynamiske beslutningssituasjoner, da tilbakemeldingen ofte er uklar og ikke-transparent. Tilbakemeldingen kommer ofte i ettertid og er vanskelig å tolke. Denne mangelen på relevant tilbakemelding gjør bruk og etablering av riktig mental modell problematisk, og motsatt: Mangelen på riktig mental modell gjør bedømmelse av tilbakemeldingen vanskelig (Bakken, 2008).

Det arbeidet som blir gjort for å forbedre politiets læringspotensial har avdekket at politiet må vektlegge endring av både målsetning og utførelse av dagens praksis for å få en reell endring (Henriksen, 2014., Loftus, 2009., Manning, 2008).

Førsteamanuensis Bjørkelo og professor Gundhus ved PHS uttrykker det slik:

*”Åpenhet, kreativitet og nysgjerrighet er nøkkelord i litteraturen for det som fremmer organisasjonslæring”* (Bjørkelo og Gundhus, 2015, s. 44).

#### **4.2.1 Kunnskapsbasert læring**

Kunnskapsbasert læring blir gjerne referert til som undervisning og assosieres gjerne med tradisjonell skolegang (Dixon, 1994). Det som læres skal i utgangspunktet formidles i klare begreper gjennom modeller og teoriutvikling (Lindøe, 2003).

Dixon (1994, s. 11) seier videre at bare en liten del av den læringen som individet får er formidlet gjennom en tradisjonell skole situasjon. Men læring omfatter mye mer.

Gjennom PBS I uttaler POD (2011) at erfaringslæring bygger på erfaringskunnskap. For at denne kunnskapen skal bli erfaringslæring må den kobles sammen med teoretisk kunnskap. Det *kunnskapsbaserte* politiarbeidet beskrives derfor som systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap (erfaring og teori) som analyseres med det formål å kunne treffe strategiske og operative beslutninger om proaktive og reaktive tiltak. Videre sier POD (2011): ”...gjennom politiarbeidet gjøres det erfaringer, erfaringene i kombinasjon med annen kunnskap blir analysert og det iverksettes korrigerende tiltak” (s. 198), og de uttaler videre om evaluering: ”Det er viktig at politiet jevnlig gjennomfører systematisk evalueringer for å kvalitetssikre egen håndtering av krevende hendelser” (s. 199). Studier viser dog at politiet i liten grad har hatt tradisjon for å systematisere, evaluere og lære av egne feil etter slike hendelser (Jonassen, 2010).

#### **4.2.2 Erfaringsbasert læring**

Dixon (1994) mener at erfaringsbasert læring gir kompetanse ut fra de erfaringene man får i hverdagen. Hun mener læring handler om å selektere de ulike stimuli (erfaringene) man får, slik at dette endrer vår forståelse og mening om ting. Erfaringsbasert læring bygger derfor på praktiske situasjoner, opplevelser og øvelser som gir personlig erfaring og læring (Lindøe, 2003).

*Learning by doing* er grunnlaget for læring gjennom individuelle prosesser (Dewey, 1938). Dette tar tid og utvikles gradvis fordi man må ha tidligere opplevelser som utgangspunkt om man skal lære av disse erfaringene (Bråten, 1996).

Hva gjør vi med den læringen vi foretar, uavhengig om den er kunnskaps- eller erfaringsbasert, taus eller eksplisitt? Gjennom oppbygging av *kognitive skjemaer* (mentale modeller) lager individet *oppskrifter* på handlingsmønster i kjente situasjoner. Erfaringsbasert læring gir derfor mange oppskrifter som man vil bruke i fremtidige hendelser man blir utsatt for (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det er verdt å nevne i denne forbindelse at Piaget ref. i Manger, Lillejord, Nordahl og Helland (2009) mener det kun er erfaring som bryter med individets eksisterende kognitive skjemaer som gir læring, fordi dette medfører en justering av vår tidligere oppfatning. Bø og Helle (2008) mener den erfaringsbaserte læringsmodellen forutsetter at erfaringene analyseres, generaliseres og brukes som grunnlag for planlegging av nye

handlinger. Moxnes (1981) hevder også at læring kun skjer dersom erfaringene forstås av individet.

*”Hvis det innarbeides rutiner for å lære av erfaringene, kan vi snakke om systematisk erfaringslæring. Erfaringslæring er å dreie reaktiv kontroll mot en mer proaktiv kontroll, ved å benytte erfaringer fra hva man har gjort (reaktivt) for å unngå å gjøre samme feil igjen (proaktivt)”* (Justis og beredskapsdepartementet, 2009, s. 184).

Erfaring kan i mange situasjoner være essensielt for å ta riktige beslutninger og opprette riktig situasjonsbevissthet, dette under forutsetning av at erfaringen er relevant (Bartone et al., 2010). Det Bartone et al. forklarer her griper direkte inn i oppgavens problemstilling.

Professor i rettsvitenskap ved Universitetet i Oslo, Jakhelln, sier også noe om viktigheten av erfaring: *”Erfaring, kunnskap og kompetanse for øvrig er langt på vei selve grunnlaget for både gjennomføring og resultat av en innsatsaksjon”* (Jakhelln, 2012, s. 19). POD (2013) presiserer også at politiets operative kompetanse skal være ferdighets- og/eller erfaringsbasert.

Førsteamanuensis Hoel ved Politihøgskolen skriver i sin bok *”Politiarbeid i praksis”* at etaten selv kan lære mye av den praktiske erfaringen tjenestepersoner gjør i hverdagen. Utfordringen er å løfte egen erfaring opp til et nivå der flere kan ta del i den (Hoel, 2013).

Bjørkelo og Gundhus forklarer at det er utfordrende å styre politiet via tradisjonelt byråkrati som regler, styringsdokumenter og målstyring. Kunnskap om gapet mellom nivåene i politiet som organisasjon får dermed betydning for hvordan vi forstår vilkårene for planlagt endringsarbeid i politiet. De uttaler også: *”Sammenhengen mellom struktur og systemer på den ene siden og kultur og uformelle maktforhold på den andre siden vil ifølge Jacobsen (2004) variere”* (Bjørkelo og Gundhus, 2015, s. 35).

### 4.2.3 Trening og øvelser

Stene skriver i sin doktoravhandling om sivilt-militært samarbeide i Nord-Afghanistan (Stene, 2014): ”*Training is the basis for all activities. The understanding of one’s role and performance was founded in the training and education of ISAF soldiers*” (s. 310). Stene fortsetter med å beskrive hvordan trening og kunnskap som formidles former utvikling og kapasitet i en organisasjon. Dette understreker hvilken styrke treningssystemet har og hvor mye dette influerer på organisasjonen.

DiMaggio og Powell (1983) støtter dette med å forklare at profesjonelle treningsinstitusjoner er viktige sentre for utviklingen av organisasjonens normer og adferd.

Ledelsen og instruktørene som skal gjennomføre trening og kunnskapsløft for livvaktene, er satt overfor mange utfordringer. Det er skrevet mye om risikoforståelse og formidling av denne. De som kommuniserer risiko (grunnlaget for trening og øvelse) må ha tillit. Måten informasjonen blir forstått og formidlet på er avgjørende for hvordan den bidrar til ny mening og kunnskap, og mange andre faktorer enn den formelle informasjonsstrukturen har betydning (Aven, 2007).

Murray (2004) er skeptisk til at politiet trener realistisk og hevder at den vanlige polititjenestepersonen ikke bruker spesielt mye tid på å trene på de fysiske ferdighetene som er nødvendig for å fungere i vanskelige situasjoner. Han mener videre at politiet ikke legger nok tid i å trene på emosjonelle og psykologiske øvelser for å bygge et fungerende *combat mindset*.<sup>8</sup> Han poengterer at treningen må være så realistisk så mulig og relatert til den konteksten man skal operere i. Navy Seal-instruktøren Machowicz (2002) uttaler om trening av *combat mindset* at: no one really teaches how to keep focus, other than say focus.

Perry og Lindell (2003) sier at trening er en av de kritiske komponentene i samfunnsberedskap, sammen med skrevne prosedyrer og planlegging. Med dette mener Perry og Lindell at de prosedyrene og den planleggingen som gjøres må trenes på for å få effekt. Planleggingen bør også inneholde og beskrive et element av trening.

---

<sup>8</sup> Siddle (1995) definerer et velfungerende *combat mindset* slik: A survival mindset denotes a presence of mind allowing the warrior to focus completely on the task of the moment. It is a mindset of emotion, where perception, analysis, and response merge into one process...Most important, the warrior attains the ability to concentrate in presence of death and act reflexively without hesitation.

Sammenhengen mellom planverk og trening nevnes også i politiets håndbok i krisehåndtering: ”Planverk, materiell og utdanning er i seg selv av begrenset verdi hvis det ikke testes gjennom øvelser” (POD, 2007, s. 151).

Treningsgrunnlaget må bygge på et formål, hva en skal bli bedre på, og hvorfor. Dette treningsformålet og ønsket om å mestre må være tilstede blant de som trener, og ikke bare blant de som planlegger og pålegger trening til sine mannskaper (Nilsson og Eriksson, 2008). Løvik (2010) mener høy kompetanse gjennom læring, øving, trening og erfaringsoverføring kan vise seg å være de faktorene som utformer adferden og krisehåndteringen sterkest hos enkeltpersoner. På tross av dette vet vi ikke om krisehåndteringen blir god nok, da reelle situasjoner kan bryte ned de *kognitive skjemaene* (mentale modeller) vi har dannet oss tidligere (Manager et al., 2009).

Professor Jakhelln, sier at innsatspersonell som skal kunne være i stand til å utføre sine oppgaver under en innsatsaksjon, nødvendigvis vil måtte øve i situasjoner som i alle fall til dels, så vidt mulig, tilsvarer de situasjoner som innsatspersonellet skal kunne takle. I arbeidsrettslig henseende må det uten videre kunne legges til grunn at innsatsmannskaper vil være så vel forpliktet som berettiget til å delta i slike øvelser, i hovedsak innen de samme rammer som gjelder for reelle innsatsaksjoner (Jakhelln, 2012).

Ved å forske på ”Jotunbrannen” i Sandefjord i 1976 viste Weisæth (1984) at optimal katastrofeopptreden blant sine respondenter hang tett sammen med trening/erfaring i katastrofesituasjoner. Weisæth (1984) indikerer at man gjennom trening og erfaring lærer å stå frem, tåle stress og ikke å gi opp. Mathis et al. (1982) sier at når reelle nødssituasjoner ikke oppstår eller kan erfares, fremstår trening er det eneste realistiske alternativet.

Med tanke på den kompleksitet det innebærer å trene på det ukjente, er det vanskelig å bedrive trening og øvelse i realistiske former. Fleksibilitet og improvisasjon er nøkkelord i en kritesituasjon fordi det vil alltid være behov for tilpasninger i en situasjon, uansett hvilket forarbeid som er gjort (Kruke, 2012).

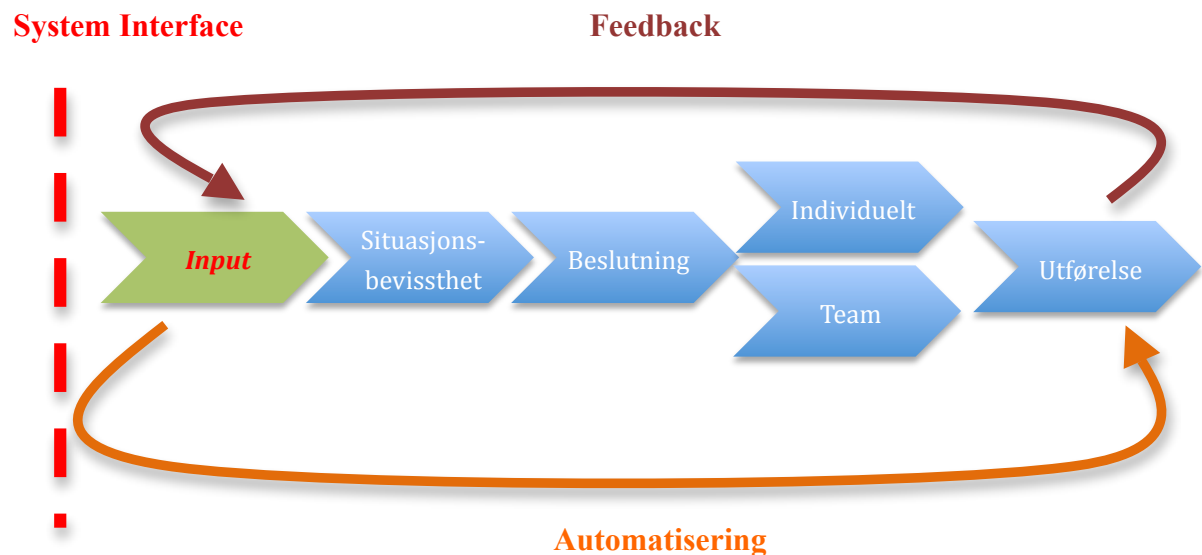
Treningen må ifølge RPD-modellen (Klein, 1989) ligge så nær som mulig opp til den faktiske konteksten og de arbeidsforholdene operatøren vil møte. På bakgrunn av slik

trening kan operatørene utvikle mentale skjemaer som igjen danner grunnlag for forståelse og handling i nye og liknende reelle beslutningssituasjoner (Brun et al. 2003). Schmidt og Wrisberg (2004) sier at operatører som skal utføre handlingsmønstre der disse skal møte utfordringene som finnes i et dynamisk miljø, må trene og erfare et mangfold av forskjellige miljømessige situasjoner. Trening på beslutningstaking må fokusere på å styrke ferdigheter i situasjonsvurderingen, som signal-gjenkjenning, men også trening i å avgjøre hvilken handling som skal utføres (Flin et al., 2008).

Treningen skal ikke bare forbedre praktiske ferdigheter, men også gi operativt personell tro på og tillit til egen kunnskap. Eid og Johnsen (2006, s. 99) uttaler i denne forbindelse at en viktig prestasjonsøkende faktor er at operatøren har tro på egne ferdigheter. Dess mindre individet plages av tvil omkring dette, jo bedre utføres ferdighetene.

### 4.3 Persepsjon og oppmerksomhetsteori

I dette kapitlet blir deler av beslutningssyklusen til Eid og Johnsen (2006) presentert. Først vil teori omkring persepsjon og oppmerksomhet (Input) bli gjennomgått.



Figur 5. Sentrale elementer i beslutningssyklusen.

*Input* i figur 5 er den informasjon beslutningstakeren får fra omgivelsene. Det som i modellen er benevnt som *System interface* er filter som kan stoppe eller forstyrre biter

av informasjonen. Eksempel på filter kan være samband eller andre forstyrrende elementer. Informasjon tilgjengelig for beslutningstakeren er stimuli som passerer gjennom filtret. Input danner dermed grunnlaget for den subjektive beslutningen som tas (Eid og Johnsen, 2006).

Eid og Johnsen (2006) definerer persepsjon som vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sannseinttrykk her og nå. Videre sier de at disse sansemessige data bare utgjør råmateriale for vår bevisste oppfatning av miljøet vi befinner oss i. I tillegg vil erfaring, kunnskap og modenhet være viktige elementer i vår oppfattelse av situasjonen (s. 81). Moran (2004) utfyller dette med å si at tanketrening, konsentrasjon, oppmerksomhetskontroll og kunnskap om hva som er kompetent adferd bedrer prestasjonene.

Samspillet mellom individ og omgivelser er viktig i nyere forskning omkring persepsjon. Tre aspekter er særlig viktige. *Selektiv persepsjon* betyr at vår persepsjon er selektiv som utgangspunkt. I operativ sammenheng er det mye informasjon som blir oversett eller ignorert (Eid og Johnsen, 2006). Klein (1998) mener eksperten er bedre rustet til å velge rett når valg omkring hva som skal vies oppmerksomhet skal tas. *Stimulus-supplering* er et begrep som innebærer at vi har en tilbøyelighet til å supplere vår persepsjon med det som mangler og danne oss oppfatninger på grunnlag av ufullstendig informasjon, eksempel kan være gjenkjenning av våpen ut fra silhuetter, eller trusler ut fra adferden til bestemte personer.

Det tredje og siste aspektet ved persepsjon er at vi benytter oss av *prinsipper for å organisere og fortolke sansestimuli*. Det vil si at vi kan oppfatte helheten i et mønster ut fra sekvenser eller biter av denne helhet. Slike intuitive prinsipper hjelper oss med å organisere verden omkring oss på en rasjonell måte (Eid og Johnsen, 2006).

Personpersepsjon er i operativ sammenheng meget viktig, og for livvakter kan dette i særdeleshet være en suksessfaktor. Korrekt personpersepsjon kan bidra til å avdekke om en person er en trussel eller ikke. Forfatteren vil her gå dypere inn i noen av de faktorer som kan ha betydning.

Personpersepsjon er *subjektiv* og basert på tidligere erfaringer fra tilsvarende situasjoner. Din egen personlige adferd som sinne, aggressivitet, stemmebruk og



kroppsspråk kan prege eller forandre den andre personens adferd og dermed vår oppfatning av han/henne. *Førsteintrykkseffekten* er et uttrykk for at de to - tre første minuttene i mange tilfeller er avgjørende for det inntrykket man har av en person. Dette førsteinntrykket dominerer så de senere inntrykk man har av personen. Likeså gjelder *sisteinntrykkseffekten*. *Likhetseffekten* betegner den tendens som fins til å oppfatte personer som på ett eller flere områder likner oss selv på en mer positiv måte. *Glorieeffekten* er et uttrykk for at vi ubevisst oppfatter noen personer i positiv retning, dette som følge av deres vennlige adferd, velkleddhet, imøtekommenhet, uniform eller liknende. *Horneffekten* gjelder det motsatte, for eksempel en person som er sjukskete kledd kan bli feilbedømt og tiltrekke seg uberettiget oppmerksomhet. Selvoppfyllende profeti er eksempler på at våre forventninger til en person fører til visse handlinger fra oss som igjen fører til at disse forventningene blir virkelighet. *Stereotypier* er et uttrykk for grov overforenkling av en gruppe mennesker eller en bestemt klasse av personer. Dette kan føre til feil persepsjon og oppmerksomhet fra for eksempel en livvakt (Eid, og Johnsen, 2006).

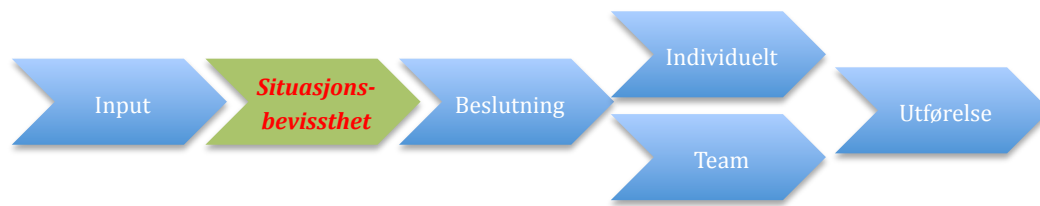
Oppmerksomhet er en generell ressurs som benyttes til å støtte kognitive funksjoner som for eksempel persepsjon, læring og hukommelse. Oppmerksomhet er en mental egenskap som er viktig for læring og tilpasning til omgivelsene. Det er flere former for oppmerksomhet. *Selektiv oppmerksomhet* innebærer at vi velger ut og følger med på visse typer stimuli (for eksempel en person som man oppfatter som en mulig trussel). I operativ sammenheng har selektiv oppmerksomhet stor betydning. *Delt oppmerksomhet* innebærer at individet må fokusere på flere oppgaver samtidig (for eksempel det å kjøre bil mens samband blir overvåket og brukt). Her er det viktig at handlinger og responser er automatisert slik at oppmerksomheten kan rettes mot det nye og ukjente i situasjonen.

Selektiv oppmerksomhet kan spille inn på den måten at operatøren konsentrerer seg så hardt om noen aspekter ved et stimulus, at han ikke merker seg andre og viktigere elementer i situasjonen. Det som helt til slutt er avgjørende for hva som fanger oppmerksomheten, er individets bestemte behov, interesser og forventninger. Disse står høyere enn alle faktorene fordi de styrer motivasjonen til operatøren (Orlady og Orlady, 2001).

*Vedvarende oppmerksomhet* innebærer at individet må overvåke ulike typer sensorsystemer over lang tid (for eksempel kameraovervåking eller statisk manuell

publikumsovervåking. I slike tilfeller svekkes individet også raskere om skader, sykdom eller søvnmangel er tilstede (Eid og Johnsen, 2006). Reason (1997) sier om dette at kortvarige mentale tilstander som forstyrrelser, distraheringer, glemsomhet og uoppmerksomhet er den siste og den minst håndterbare del av en feilsekvens. Noe som viser viktigheten av den fysiske tilstanden en operatør har.

#### 4.4 Situasjonsbevissthet



*Sentrale elementer i beslutningssyklusen (Se figur 5).*

Etter å ha gjennomgått *Input* som første del av beslutningssyklusen til Eid og Johnsen (2006) er neste ledd i denne syklusen *Situasjonsbevissthet*. Situasjonsbevissthet kan beskrives som evnen til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss samt å forstå elementenes betydning. Endsley (1995, s. 36) definerer situasjonsbevissthet slik: *"The perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future"*.

Skulle denne situasjonsbevisstheten være mangelfull, sier Flin et al. (2008, s. 46) at det da er sannsynlig at handlingen og valgt beslutning ikke vil være passende for situasjonen.

Endsley (2006) gir en modell i tre nivåer for situasjonsbevissthet: *Nivå 1* omfatter deteksjon av kritiske signaler, for eksempel en trussel. *Nivå 2* innebærer en forståelse av situasjonen, altså tolke og integrere elementene. For å gjøre dette må informasjonen holdes i arbeidsminnet i hjernen. Arbeidsminnet har klare begrensninger, fordi informasjonen glemmes fort. *Nivå 3* beskriver evnen til forutsi status i nær fremtid.

Når et individ har lagret en mental modell for sitt arbeidsfelt, trenger ikke en situasjon å være eksakt lik en tidligere opplevd situasjon for å bli gjenkjent – men situasjonen

som oppstår må gi nok informasjon til å typekategorisere den (Flin et al., 2008 s. 27, egen oversettelse).

Endsley (1995) mener situasjonsbevissthet er sentralt i operativ psykologi fordi det å danne seg umiddelbare intuitive inntrykk av en situasjon, basert på prinsipper for mønstergjenkjenning og umiddelbart kategorisere forhold i situasjonen er essensielt for god beslutningstaking. Den intuitive situasjonsoppfatningen kan være basert på implisitt lærte sammenhenger innen komplekse situasjoner. Flere forskere innen NDM trekker frem økt situasjonsbevissthet som et redskap til å oppnå bedre kvalitet på beslutningstakingen. Forskere på NDM feltet hevder profesjonalitet og ekspertise dreier seg om høy kapasitet for å gjenkjenne mønstre og sammenhenger innenfor et fagfelt, slik at man oppfatter situasjoner raskere og mer intuitivt (Eid og Johnsen, 2006). Klein (1998, s. 168) sier at kompetanse er å lære hvordan man oppfatter.

Sneddon, Mearns og Flin (2006) gjennomførte et studie som tok for seg feilhandlinger i høyrisikoyrker. Forskningen deres viste at 67 % av feilene kunne tilskrives mangel på nivå 1 av situasjonsbevissthet, altså manglende evne til å oppdage kritiske signaler. Forskningen viste at høy situasjonsbevissthet er en avgjørende faktor for gode beslutninger. Jones og Endsley (1996) studerte feilhandlinger der *all informasjon var tilgjengelig*, også her ble manglende evne til å avdekke kritiske signaler fremhevet som den årsaken som bidro til flest feilhandlinger. Årsakene var manglende oppmerksomhet grunnet distraksjon, manglende prioritering av informasjonen og innsnevret oppmerksomhet. Forhold som kunne motvirke denne effekten var trening, organisering og prioritering av informasjon, samt strukturering av miljøet for å støtte hukommelsen. Klein (1997) forklarer også at beslutninger som blir tatt i operative situasjoner ofte er basert på gjenkjenning (RPD) av elementer i situasjonen basert på tidligere erfaringer. For å gjenkjenne disse elementene, og for å ta gode beslutninger, trenger operatørene å opprette og vedlikeholde en god situasjonsbevissthet (Endsley og Kaber, 1999, s. 153).

Bartone et al. (2010) forklarer at selv om det er mange positive treningseffekter ved å trene i simulatorer, kan mye bruk føre til en urealistisk mestringsfølelse og habituering<sup>9</sup> av synsinntrykk og respons. Dette kan føre til at man overser kritiske

---

<sup>9</sup> Prosess der reaksjonen til en stimulus (sansepåvirkning) avtar ved gjentatte stimuluspresentasjoner (Store norske leksikon, 2015b).

signaler, og kan sågar virke hemmende på god situasjonsbevissthet i virkelige senarioer. Bartone et al. (2010) sier videre at gjentakende trening på samme prosedyrer kan resultere i at operatørene blir låst fast i *et handlingsmønster* og *en strategi* som svar på problemet, og blir dermed ute av stand til å bruke kreativitet som problemløsning. Bartone et al. sier videre at bruk av realistiske simulerte senarioer er en måte man kan trene situasjonsbevissthet og mentale modeller på.

Sikkerhetspersonell vil på et eller annet tidspunkt møte situasjoner som karakteriseres av usikkerhet, høy arbeidsbelastning, tidspress, livstruende konsekvenser og stress. Dette miljøet fører til at deres mentale kapasitet blir satt på prøve og vanskelige beslutninger må tas. Ofte kan mangel på situasjonsbevissthet og felles situasjonsforståelse være grunnlaget for at feil ble gjort. Trening og forberedelser av sikkerhetspersonell bør fokusere på utvikling og opprettelse av situasjonsbevissthet og felles situasjonsforståelse. Dette vil øke deres muligheter for å håndtere en kritisk situasjon (Bartone et al., 2010).

Saus (2011) gjennomførte en doktorgrad på sammenhengen mellom situasjonsbevissthet og trening i simulatorer. Mye av hennes forskning ble gjort ved Politihøgskolen og Sjøkrigsskolen. Hun mener at simulatoropplæring bør trene situasjonsbevissthet, og ikke bare tekniske ferdigheter. Saus uttalte at det er ikke nødvendigvis er teknikken som er mangelfull, men evnen til å forstå en situasjon og reagere riktig på den. Noe som tydelig ble demonstrert i studiet på Politihøgskolen. Noen av studentene brukte bare simulatoren til skytebanetrening, mens andre trente på senarioer for å øke situasjonsbevissthet under skarpe oppdrag. Studentene med senariotrening rapporterte høyere situasjonsbevissthet og bedre prestasjon enn de som hadde ren ferdighetstrening, forteller Saus.

## 4.5 Beslutningstaking



*Sentrale elementer i beslutningssyklusen (Se figur 5).*

Den siste del av beslutningssyklusen som blir omhandlet i denne studien er selve beslutningstakingen. Etter at *Input* (den informasjonen vi får fra miljøet rundt oss) og *Situasjonsbevissthet* (oppfattelsen av informasjonen og forståelsen av den) er selve *Beslutningen* den siste delen av beslutningssyklusen som denne oppgaven ønsker å studere.

Trening på beslutningstaking må fokusere på å styrke ferdigheter i situasjonsvurderingen, som signalgjenkjenning, men også trening i å avgjøre hvilken handling som skal utføres (Flin et al., 2008).

Erfaring og ekspertise er et viktig utgangspunkt for NDM-teorien. Samtidig mener Klein (1999, s. 280) at erfaring ikke direkte kan oversettes til å være ekspertise dersom fagfeltet er dynamisk. Menneskelig adferd, utilstrekkelig tilbakemelding, få hendelser og lite variasjon er forhold som spiller inn. Essensen i NDM-teorien til Lipshitz et al. (2001) er at beslutningstakere som skal ta beslutninger under tidspress forsøker å finne ”gode nok” løsninger<sup>10</sup>, mer enn en ideell beslutning. Lipshitz et al. kom frem til at beslutningsprosessen kan forklares med to trinn; *situasjonsvurdering* og *valg av handlingsalternativ*. En annen viktig komponent av NDM var *recognition-primed decisions* (RPD).

Klein (1989), studerte i likhet med Lipshitz, RPD, og fant ut at beslutningstakere som foretar beslutninger under tidspress sjelden analyserer valg og alternativer. Derimot foretar de beslutninger ut fra tidligere erfaringer for dermed å møte situasjonen som oppstår. Ofte viste det seg at det første beslutningsalternativet de kunne identifisere

<sup>10</sup> Simon (1956) fikk i 1978 nobelprisen i økonomi for sin teori om menneskets begrensede rasjonalitet. Han mente mennesket tilfredsstillter, istedenfor å maksimere eller optimalisere forventet nytte.

som oftest ble brukt. Lipshitz et al. utfyller med å si at treningsprogramene burde fokusere mer på å lese situasjoner og mindre på å velge mellom forskjellige handlingsvalg.

RPD er meget likt regelbasert adferd (basert på prosedyrer og regler), en av komponentene i den kognitive adferdsmodellen til Rasmussen (1983). Han argumenterer for at man trenger verktøy for å forstå menneskelig adferd, og han skiller mellom tre nivåer; ferdighetsbasert, regelbasert og kunnskapsbasert adferd. Når man utfører oppgaver basert på automatikk (drill) og uten å nevneverdig bevisstgjøre seg selv på handlingene, kaller man det ferdighetsbasert adferd. Idet rutiner og kjente situasjoner blir kontrollert av erfarte prosedyrer, går man over til en mer regelbasert tilnærming til adferd. Dersom situasjonen man møter er ukjent og tidligere erfaringer ikke gir tydelige regler, er man avhengig av at adferden baseres på et høyere nivå. Her vil adferd være målkontrollert og kunnskapsbasert.

Både RPD og regelbasert adferd fremhever en gjenkjennelse av mønster uten overveielse eller analytisk tilnærming. For de uerfarne beslutningstakerne vil en mer analytisk tilnærming være påkrevet, og vi beveger oss da mot en mer kunnskapsbasert adferd (Klein, 1989).

Lipshitz et al. (2001) konkluderer dog med at man måtte helt *ned på* meget uerfarne beslutningstakere for at bruken av RPD falt under 50 %. Ellers lå bruken av RPD på mellom 80 -95 %.<sup>11</sup> Utfordringen videre blir i de tilfeller der risikoen er betydelig og erfaring ikke finnes. Har beslutningstakeren tid delegeres ansvaret til byråkrati og planlegging for utredning og videre analyse, men er tidspresset stort er risikoen for feil beslutning i høy grad tilstede (Aven et al., 2004).

Beslutningstaking er en komponent inn i risikostyringen vi foretar oss i situasjoner med høy risiko og store usikkerheter. Risikostyring er alle tiltak, samt aktiviteter som gjøres for å styre risiko, deriblant beslutningstaking. Risikostyring handler om å balansere konflikten mellom å utforske mulighetene på den ene siden, og å unngå tap, ulykker og katastrofer på den andre (Aven, 2007). Dette medfører utfordringer fordi det er vanskelig å forutsi konsekvensene av våre beslutninger. Rosa et al. (2003) ref. i Renn, Lindøe og Baram (2014) forklarer at risiko kun er forstått via mentale konstruksjoner ut fra hvordan mennesker oppfatter usikre fenomen. De følger opp

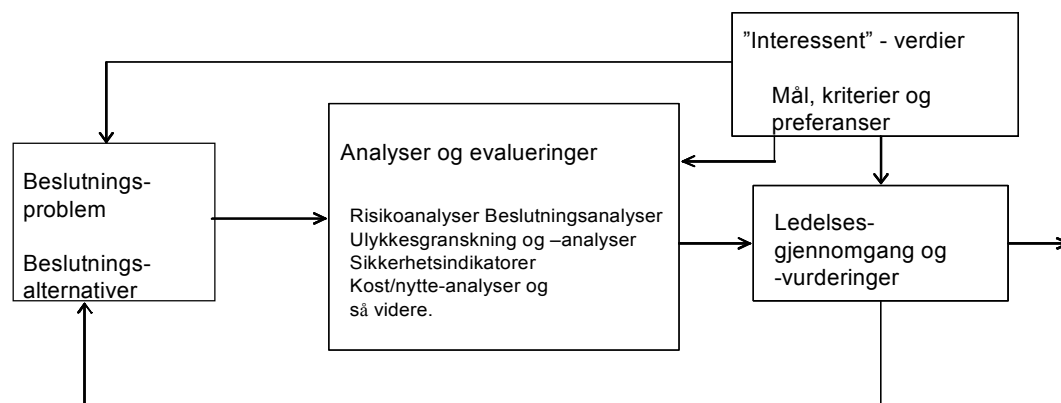
---

<sup>11</sup> Disse tallene er hentet fra studier av beslutningstakere på krigsskip og stridsvogner, ledere i brannvesen, oljenæringen, hæren og kommersielle piloter (Lipshitz et al. (2001).

med at disse mentale konstruksjonene er bygd opp av erfaring og kunnskap om hendelser i fortiden med virkelige konsekvenser som utfall.

Bourrier (1998) sier om *selvkorrigerende organisasjoner* at en organisasjon som er i stand til å utvikle eksplisitte (i motsetning til tause) mekanismer for å håndtere spenningen mellom planlagt adferd og faktisk adferd gir sine ansatte ressurser og myndighet til å justere regler og prosedyrer etter hvert som ny kunnskap, nye erfaringer og nye rammebetingelser krever det. Bourriers syn samsvarer med *high reliability*-teoriens desentraliseringsmodell som barriere for ulykker, samt Reason (1997) sitt syn på god sikkerhetskultur, med fleksibilitet og endringsvillighet. Reason nevner også det han kaller *necessary violation*. Operatører som blir tvunget til å utføre handlinger i strid med prosedyrene, fordi prosedyrene er feil.

Reason forklarer at feil innenfor kunnskapsbasert adferd oppstår når vi har gått tom for forholdsdefinerte beslutningsalternativer og vi må starte en analytisk tilnærming til problemet, dette er ifølge Reason en tilnærming som er meget utsatt for feil. På tross av dette har vi i følge Tinmannsvik (2008) klare beviser på hvor viktig den kunnskapsbaserte adferden er i forbindelse med håndtering av uforutsette situasjoner. I krisens natur ligger det at situasjonen krever kritiske beslutninger under tidspress og usikkerhet. Ferdighetsbasert adferd og regelbasert adferd innebærer at responstiden minsker, samt at effektiviteten og kapasiteten øker. Dette krever gjenkjenning (RPD) av situasjonene, relevant erfaring og/eller god realistisk trening (Aven et al., 2004).



Figur 6. Modell for beslutningstaking under usikkerhet (Aven, 2003).

Figur 6 viser en enkel modell for beslutningstaking under usikkerhet. Utgangspunktet er et eller flere beslutningsproblem som skal gjennom en form for analyse og forskjellige vurderinger for så å ende opp i en prioritering og til slutt en endelig beslutning. Noe av utfordringen for en beslutningstaker under tidspress er hvilket valg han skal ta med hensyn til beslutningsmetode. Analytisk eller intuitiv. Modellen som vist på figur nr 6, på tross av sin enkelhet, krever en analytisk tilnærming (kunnskapsbasert) og dermed krever den også tid, med andre ord er den ikke ideell i situasjoner med stor tidsnød.

Vi har vært inne på flere forskjellige beslutningsstrategier som beslutningstakere i kriser kan bruke. Analytisk, intuitiv (RPD) og Rasmussen (1983) kognitive adferdsmodell bestående av ferdighet, regel- og kunnskapsbasert adferd. Beslutningsstrategier er de vurderinger som gjøres og de prinsipper som følger i forhold til hvordan beslutninger skal tas og hvordan prosessen i forkant av beslutningen skal være (Aven et al., 2004).

Hvorfor feiler individer når de foretar sine beslutninger? I tillegg til at kriser består av komplekse situasjoner med mange dynamiske og krevende komponenter er det ifølge Klein (1989) to hovedområder som skiller seg ut, spesielt for den uerfarne beslutningstaker. For det første feiler beslutningstakeren i *forståelsen av situasjonen*, på grunn av feil situasjonsforståelse blir målformulering og beslutningsalternativer mangelfull eller feil. Monitorering av situasjonen og forståelse for årsaksfaktorer var herunder også fremtredende årsaker. Den andre fremtredende faktoren var beslutningstakerens *mangelfulle mentale simulering* (forberede seg og prøve å være i forkant). Som oftest kom denne som en følge av mangelfull erfaring, tidsnød eller mangelfull innsats. Dette resulterte i at beslutningstakeren gikk i ”fallgruver” eller ikke benyttet seg av de mulighetene som oppstod i situasjonen.

Klein (1993) beskriver i tillegg *mangel på informasjon* som en mulig tredje feilkomponent.

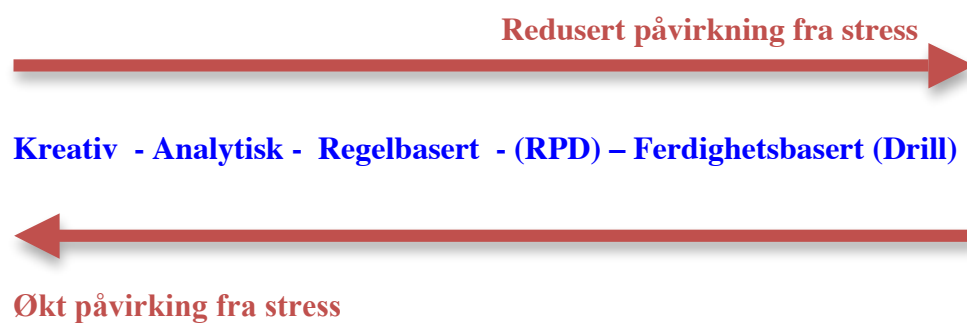
Flin et al. beskriver i boken *Safety at the sharp end* (2008) hvordan høy-risiko organisasjoner som luftfart, militære og nødetater begynte å forstå at det ikke bare var tekniske ferdigheter og teknologi som kunne redusere uønskede hendelser. Derimot var essensiell kunnskap det Flin et al. kaller *non-technical skills*: Situasjonsforståelse,



beslutningstaking, kommunikasjon, teamarbeid, ledelse, takle stress og håndtere fatigue (tretthet). CRM (Crew resource management) er den mest utbredte type non-technical skills-trening i dag. Blant flere andre bruker luftfartsorganisasjoner verden over CRM trening for sine mannskaper. For å kunne bruke denne type trening er det viktig å utvikle verktøy for å finne frem til de ferdigheter som trengs for å unngå uønskede hendelser. Et slikt verktøy er gransking og analyse av uønskede hendelser. Flin et al. (2008) forklarer hvor viktig ferdigheter i non-technical skills er for at et individ eller et team skal prestere effektivt i et høyrisikomiljø.

I operative organisasjoner er gjerne stress en fremtredende faktor i oppdragsløsning. Eid og Johnsen (2006, s. 169) sier: ”Som ved fysisk trening trenger vi alle å bli mentalt stresset for å utvikle oss og for å bli bedre”. Stresstrening omhandles også av Useem et al. (2005). De sier at ledere som i situasjoner kanskje må ta beslutninger under høyt press, må også bli gitt strukturert trening i stressfulle situasjoner.

Vi ser av figur 7 at jo mer analytisk og kreativ beslutningsmodell som tas i bruk, jo mer merkbar blir påvirkningen av stress.



Figur 7. Sammenhengen mellom valg av beslutningsmetode og stresspåvirkning (Flin et al., 2008).

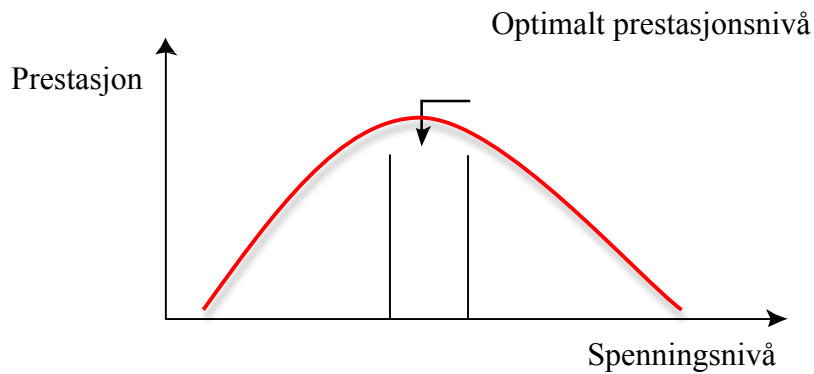
Driskell, Salas, Johnston og Wollert (2008) utviklet et treningsprogram kalt SET (Stress Exposure training). SET innebærer informasjon, ferdighetstrening og trening i realistiske omgivelser (Eriksen 2011, s. 222). Informasjon om stress og effekten av stresstrening er viktig for å få tjenestepersonene til å forstå og motivere seg for denne type trening. Ferdighetstrening skal gi operativt personell praktiske ferdighetene de skal mestre. I tillegg kommer trening på beslutninger, prioriteringer og teamarbeid.

*Realistisk trening i realistiske omgivelser* skal trene operatørene under de påkjenningene de vil oppleve i reelle situasjoner. Her kan flere stressorer som tidspress, støy, ukjente omgivelser og oppgaver legges til. Treningen skal være så realistisk som mulig i omgivelser som speiler virkelige hendelser så godt som mulig.

Boe, lærer ved Hærens krigsskole og med en doktorgrad i kognitiv psykologi, uttaler at i situasjoner preget av kaos og friksjon, hvor menneskene som er involvert i ulik grad kan være lammet av frykt og lammelse, skal en løse det gitte oppdraget. Dette vil blant annet kreve en evne til hurtig omstilling, god situasjonsbevissthet, og mye tidligere realistisk trening (Boe, 2006).

Noe av hensikten med drill er å motvirke en eventuell handlingslammelse som kan oppstå på grunn av stress (Boe, Kjørstad og Hagen, 2012). Øvingene må gjentas til prestasjonene blir automatiserte og effektive. Dette er den beste måten å tilegne seg ferdigheter på (Annett, 1991). Når en SOP (Standard operation procedure) er overlært kan en utførelse skje automatisk som følge av de input operatøren eller livvakten får. Automatisering er ofte ønskelig fordi det øker kapasiteten og minsker reaksjonstiden. Faren er imidlertid at situasjoner som har fellestrekk med det problemet som prosedyren er ment å løse, kan ha kritiske forskjeller. Det kan være funksjonelt for beslutningstakeren å trene på å oppdage avvik og vurderinger til tross for rask gjenkjennelse av situasjonen (Eid og Johnsen, 2006).

Innenfor prestasjonsidrett er det mange utøvere som har erfart at det kan være en avstand mellom å få prosedyrer til å fungere i rolige miljøer på trening, og det å få dem til å fungere under konkurransesituasjoner. Dette gjelder også politifolk som skal utføre prosedyrer under stress i sin jobb. Professor Pensgård og idrettspsykolog Hollingen ved Toppidrettssentret uttalte at når spenningen blir for høy, vil prestasjonene avta (Pensgård og Hollingen, 2006).



Figur 8. Spenningskurven (Hollingen, 2011).

#### 4.6 Modus Operandi

Sosiolog og professor Beck tar for seg samfunnets overgang fra industrisamfunn til risikosamfunn. Han har en grunnleggende mistillit til risikosamfunnet.

Globaliseringen gir gjensidig og større avhengighet, samtidig som befolkningen vokser og ressursene blir mindre. Risiko blir mer og mer utbredt og konfliktene større. Med fordeling av goder og økning av risikoer oppstår sosiale trusselsituasjoner. Risikoproduksjonen er i seg selv en motor for risikosamfunnets tilblivelse, og dermed et bevis på at det er i ferd med å bli virkelig. Beck sier også noe om motsetningene som finnes mellom de som rammes og de som profiterer på dem (Beck, 1992).

Becker, Taylor og Marquart (2008) inneholder en studie av angrep som har blitt gjennomført mot bl.a. myndighetspersoner fra 1960 til 2007. Studiet analyserte hvordan angrep har blitt gjennomført og hva sikkerhetspersonell kan gjøre for å avverge slike angrep. Forfatteren velger å beskrive noen av de funnene studiet til Becker et al. har gjort, fordi det etter forfatterens synspunkt er naturlig å tenke at det er en sammenheng, eller mange likheter mellom nåværende trusselbildet og de tidligere angrep som fører frem til Becker et al. sine konklusjoner. Funnene i studiet til Becker et al. har også ført til konkrete forandringer i Seksjon for livvaktjeneste sin SOP.

Becker et al. (2008) beskriver at *moment of commitment* er tiden fra angriperen avslører at han er i ferd med å iverksette et angrep. Det kan for eksempel være å ta fram et våpen, gå fram til scenen, brøyte seg vei en folkemasse eller ytre voldsomme synspunkter. Videre beskriver Becker et al. *moment of recognition* som tidspunktet

sikkerhetspersonellet er i ferd med å forstå hva som skjer. Dette er gjerne for eksempel når første skudd blir avfyrt. Becker et al. summerer dette med å si at i de fleste hendelsene de studerte, ble ikke angrepet avslørt av sikkerhetspersonell før etter at angrepet var igangsatt. Becker et al. (2008) forklarer at det tydeligste funnet i studien var: *“From the moment of commitment onward, the overwhelming majority of public figure attacks are over in less than five seconds. Within just those few seconds, all the damage that will be done has been done”* (s. 5).

Becker et al. (2008, s. 18) sier noe om den positive betydningen av at livvakter og annet sikkerhetspersonell har erfaring. Becker et al. bruker attentatet på president Ronald Reagan i 1981 som eksempel. Som Becker et al. sier: Hvem vil være den som dytter president Reagan i bakken på grunn av en sprengt ballong eller et annet trivielt høyt smell? Presidentenes livvakter var så erfarne og trygge at de kunne taklet dette på en god måte overfor media, publikum og egne kollegaer om deres reaksjon hadde kommet som følge av slike smell og ikke et pistolskudd. En annen sak er at de har opplevd trivielle smell i slike situasjoner tidligere og identifikasjonen på hva dette er kommer derfor lettere.

Under utførelse av livvaktoppdrag, er man ikke alltid utsatt for personer som oppfører seg slik at din oppmerksomhet rettes mot dem. Mange livvakter føler at deres jobb er å vente til noe alarmerende skjer. Historien viser dog at det å vente ikke er en effektiv strategi. Becker et al. påpeker viktigheten ved å være fokusert og velge ut mistenkelige personer i miljøet man opererer i.

Forfatteren har i dette kapitlet tatt for seg de teoretiske perspektivene som menes relevant for studiens problemstilling. I neste kapitel presenteres studiens metodiske valg.

## 5.0 METODE

Denne redegjørelsen vil innbefatte både valg av mål for oppgaven, forskningsdesign, teoretisk rammeverk og metodeverktøy. Videre vil reliabilitet og validitet blir vurdert. Det siste er spesielt viktig, da forfatteren av denne studien selv er ansatt i den organisasjonen det forskes på. De forskningsetiske sider ved oppgaven vil bli gjennomgått til slutt i dette kapitlet.

### 5.1. Mål med studien og design

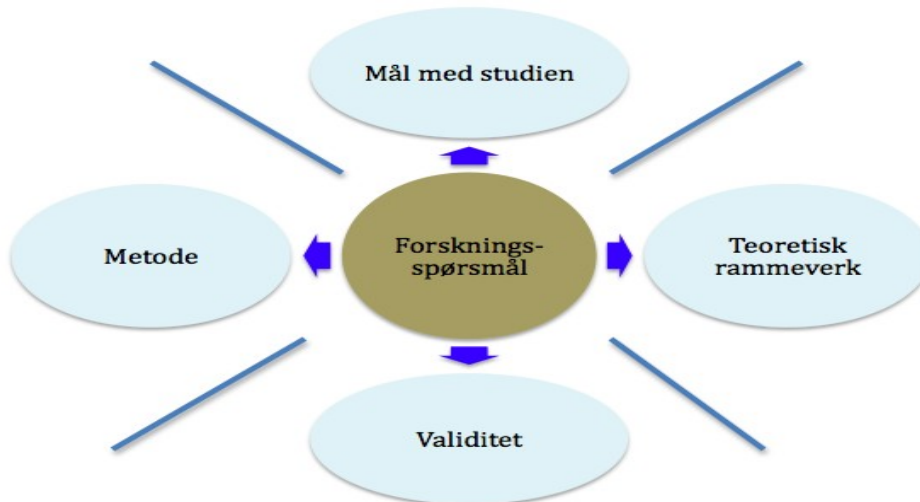
Robson (2002, s. 80) skriver at det generelle prinsippet innen forskning er at den forskningsstrategi, og de teknikker og metoder som blir brukt, må være tilpasset de spørsmål som ønskes besvart. Med Robson som utgangspunkt startet utformingen av problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Tema for oppgaven ble klarlagt tidlig, men selve problemstillingen tok noe lengre tid å formulere. I denne studien ble problemstillingen og forskningsspørsmålene forandret flere ganger både før og underveis i arbeidet. Dette er dog en vanlig utvikling i en skriveprosess. Thagaard (2006) mener at utformingen av problemstillingen må ses på som en kontinuerlig prosess i et forskningsarbeid som dette, noe også forfatteren erfarte.

Håpet er at denne studien skal kunne bidra til økt forståelse for de konsekvenser og utfordringer som eksisterer med den treningsform mange operative organisasjoner gjennomfører i dag. Målet med forskningen var å ta utgangspunkt i et antatt problem i en delvis kjent empiri og finne relevant teori som kunne belyse oppgavens problemstilling. Med denne bakgrunnen ble designet på forskningsarbeidet avgjort. Til grunn for studiens problemstilling ligger en antakelse om at det kan være avgjørende og betydningsfulle differanser i treningskontekst og oppdragskontekst for livvaktene ved PST, det øvrige politi og for flere andre operative organisasjoner. Denne kontekstforskjell kan ha innvirkning på den relevans treningen har for det reelle oppdrag. De sentrale komponentene i en problemstilling er *undersøkelsesenheter, variabler, verdier og konteksten* (Jacobsen, 2005, s. 70). Undersøkelsesenheterne består av beslutningstakerne (respondentene), konteksten består av trenings- og oppdragsmiljøet, variablene består av forskjellene mellom de to kontekstene og verdien er den forbedring eventuelle forandringer vil føre til. Hensikten med problemstillingen er å undersøke om det er sentrale utfordringer

knyttet til forskjellen mellom disse to kontekster, og eventuelt hva disse utfordringene består i. Jacobsen (2005, s. 73) sier noe om dette og forklarer at for å finne svaret er det behov for en mer utforskende undersøkelse.

Oppgavens mest sentrale punkt er å få innblikk i respondentenes ærlige syn på den virkelighet de trener og jobber i. Deres virkelighetsoppfatning og forståelsen av deres beskrivelser vil danne grunnlag for oppgavens empiri. Det er derfor hovedsakelig valgt et *kvalitativt forskningsdesign*, der *semistrukturerte intervjuer* dannet hoveddelen av empirien i oppgaven. En *kvantitativ spørreundersøkelse* ble også gjennomført som støtte og supplement til hovedempirien. Under arbeidet med å klargjøre oppgavens tema og problemstilling ble det vurdert å benytte et dokumentstudie som tillegg til datainnsamlingen. Tanken var å bruke erfaringsrapporter skrevet av livvaktene i etterkant av oppdragsløsning i inn- og utland. Imidlertid gav disse lite utbytte. Rapportene omtaler i liten grad beslutningstaking og utformingen er også for generell, oppgavens problemstilling tatt i betraktning. Et annet dilemma er sensitiviteten i rapportene. De fleste er ikke gradert i noen form, men inneholder sensitiv informasjon som gjør dem vanskelig å bruke i dette studiet. Sensitivitet og lite utbytte gjorde at rapportene tidlig ble forkastet som datagrunnlag. En dokumentanalyse av utvalgte relevante dokumenter ble likevel gjennomført. I startfasen av oppgaveskrivingen ble hovedfokus å fremskaffe teori som kunne fungere som et bakteppe for innhenting og fortolkning av data fra respondentene.

Med figur 9 ønsker Krumsvik (2013) å vise at forskningsspørsmålene og de fire omkringliggende elementene (mål, rammeverk, validitet og metode) må være nært relatert til hverandre for å oppfylle vilkårene for et solid og godt utviklet kvalitativt forskningsdesign. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål (design) vil danne senter og dermed knytte de øvrige elementene sammen.



Figur 9. Modell på et kvalitativt forskningsdesign (etter Krumsvik, 2013, s. 18).

## 5.2 Teoretisk rammeverk

Krumsvik (2013) mener at det forskningsdesign som denne oppgaven har valgt, er avhengig av et godt teoretisk grunnlag. God teori vil gjøre forskningsdesignet robust og underbygge de fenomener man ønsker å studere. Det teoretiske rammeverket denne oppgaven har fokusert på består av elementer som læring (kunnskaps- og erfaringsbasert), trening, trussel, persepsjon, oppmerksomhet, situasjonsbevissthet, beslutningstaking og sikkerhetskultur. Dette er elementer som er viktige for håndtering av risiko sett i et beslutningsperspektiv, og sentrale begreper i søken etter svar på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Dette er også sentrale elementer under oppdragsløsning ved Seksjon for livvaktjeneste, og i så måte vil oppgavens teoretiske rammeverk ha flere nytteverdier. Studiens teorigrunnlag er hentet fra anerkjente forskere. Murray (2004) og Becker et al. (2008) er i tillegg tatt med fordi denne litteraturen brukes jevnlig i treningssammenheng ved Seksjon for livvaktjeneste.

## 5.3 Metodeverktøy

Oppgavens hovedsaklige kvalitative forskningsdesign forsøker å skildre det miljøet oppgaven studerer. Holme og Solvang (1996) beskriver at særtrekk og prosesser prøver å gi leseren et helhetsbilde, for på denne måten å fange opp det spesielle ved nettopp den enkelte respondent eller enhet. Hovedhensikten var å få en nær, åpen og ærlig informasjon fra respondentene, og dermed belyse forhold som var vesentlige og

informative for både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette var også grunnen til at ikke hovedempirien ble tatt fra den kvantitative undersøkelsen, da denne ikke ville gi nærhet og detaljkunnskap. Kombinasjonen av kvalitative intervjuer (semistrukturerte), den kvantitative undersøkelsen og dokumentanalyser har dannet oppgavens empirigrunnlag. Ved bruk av tre forskjellige metoder for datainnsamling (triangulering) kan ifølge Jacobsen (2005) dataenes gyldighet øke og dermed også dets styrke. Ved å kombinere datainnsamlingen fra flere metoder, kan disse kontrolleres mot hverandre slik at sammenhenger og antakelser kan styrkes.

### **5.3.1 Dokumentanalyse**

Opgavens analyse av dokumenter kan betegnes som kvalitativ. En kvalitativ dokumentanalyse har som formål å gi innblikk i hva ulike tekster sier som kan være med på å belyse problemstillingen i oppgaven. Dette kan være verdier, holdninger, standpunkter eller argumenter (Grønmo, 2004). Denne oppgaves dokumentanalyse har hatt som hensikt å få frem de formelle krav og den status som livvakter og politiet generelt er definert innenfor. Mye av treningen som livvakter og annet politi mottar er definert ut fra det trusselbildet som foreligger. Derfor er også trusselbildet skissert innenfor denne oppgaves dokumentanalyse.

Dokumentanalysen har møtt på klare begrensninger i form av PSTs omfattende hemmelighold og gradering av instruksjer, rutiner og arbeidsdokumenter. På dette grunnlag er derfor bare åpen informasjon brukt, uten at dette etter forfatterens mening har hatt noen avgjørende innvirkning på datagrunnlaget. Dokumentanalysen har gitt informasjon som er brukt i mange av oppgavens kapitler, både innledningen, empiri og drøftingen inneholder data fra dokumenter.

### **5.3.2 Semistrukturerte intervju**

Kvale (2006) beskriver at semistrukturerte intervjuer har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkninger av den intervjuedes utsagn.

Denne type intervjuer er godt egnet når ønsket er å forstå hvordan mennesker oppfatter fenomener i sin opplevde virkelighet. Intervjuguiden i et slikt intervju vil bare fungere som en skisse til spørsmål fordi forskeren må være fleksibel og følge respondentens fortelling (Krumsvik, 2013).



På dette grunnlag ble denne type data valgt som hovedempiri. Forfatteren ville da få innblikk i den enkelte respondents virkelighetsoppfatning og hans subjektive syn på spørsmålene. Håpet var at dette ville gi en god oversikt over livvaktene felles mening om oppgavens tema.

Med bakgrunn i Grønmo (2004) blir betegnelsen *respondenter* brukt når det refereres til intervjuobjektene. En annen vanlig betegnelse som kan bli brukt er *informanter*.

Betegnelsen respondenter ble valgt fordi betegnelsen beskriver en som gir *informasjon om seg selv*, sin egen bakgrunn og status, sine egne opplevelser, meninger og handlinger, mens en informant gir *informasjon om andre* aktørers bakgrunn, status, handlinger og meninger, eller om andre forhold i samfunnet. Siden intervjuobjektene i denne oppgaven har direkte kunnskap om forholdet som skal undersøkes, oppgavens ønske om åpenhet og ønsket om deres personlige meninger som datagrunnlag, falt valget på bruk av betegnelsen respondent. En annen faktor som også spilte inn var at betegnelsen *informant* er et noe belastet uttrykk internt i politiet, da dette er betegnelsen politiet bruker om sine kilder. Kilder, som av enkelte også karakteriseres som tystere.

### 5.3.3 Planlegging av intervjuene

Arbeidet med selve intervjuguiden tok lengre tid enn forventet. Intervjuguiden ble utformet med problemstillingen og forskningsspørsmålene som bakteppe, men etter hvert som det ble gjort justeringer i begge disse elementene, måtte også guiden justeres. Når problemstillingen og forskningsspørsmålene ble mer fastlagt, ble første utkast til intervjuguide ferdigstilt. Et testintervju ble gjennomført med en kollega. Det viste seg å være en nyttig erfaring som også forbedret guiden. Noen endringer ble gjort gjennom å konkretisere og klargjøre spørsmålene. Intervjuet gav også en positiv tilbakemelding. Problemstillingen føltes aktuell og motivasjonen steg. Krumsvik (2013) forteller noe om at intervjueren er selve forskningsredskapet. Dette ble tydeliggjort under datainnsamlingens første intervju, da opplevelsen av selve intervjuet førte til utvidet forståelse for hvilket ansvar og betydning det å forske innebærer. Spesielt når dette foregår i egen organisasjon.

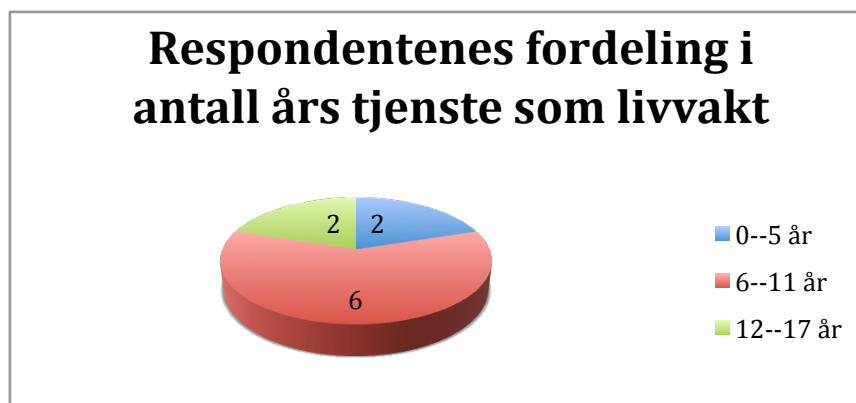
Det var et ønske at intervjuene skulle gi en beskrivelse av den virkeligheten et tverrsnitt av livvaktene ved PST opplevde i nåtid. Derfor ble et utvalg livvakter

intervjuet. Ringdal (2007) sier at ved å forholde seg til et begrenset utvalg av respondenter innenfor et begrenset tidsaspekt, gis et tverrsnitt av virkeligheten. Krumsvik (2013) forklarer at intervjuguiden ofte fungerer som en skisse over gjennomføringen av intervjuet. Slik ble det også. Guiden ble fulgt, men oppfølging av respondentens svar førte også til nye spørsmål som ikke var beskrevet i guiden.

### 5.3.4 Utvalget av respondenter

De respondentene som ble valgt ut som intervjuobjekter i denne oppgaven, ble valgt ut fra flere kriterier. Både et kategorisk og et strategisk utgangspunkt ble valgt. Det strategiske innebærer at respondenten har egenskaper som er relevant i forhold til problemstillingen. Det kan være personlighet, erfaring fra politiet generelt eller fra spesifikk livvaktjeneste eller annen kunnskap og bakgrunn. Det kategoriske innebærer at en velger respondenter ut fra forhåndsdefinerte kategorier som man ønsker å studere sammenhengen til (Thagaard, 2006). Dette kan være for eksempel alder og/eller kjønn.

Alle respondentene svarte ja på spørsmål om de ønsket å stille til intervju. Utvalget ble gjort blant 10 operative livvakter. Dette inkluderer respondenter som er, eller har vært, instruktører ved seksjonen. Kategoriske variabler med tanke på kjønn og alder ble lagt til grunn. Ønsket var å prøve å innhente, som Holter og Kalleberg (1996, s. 13) sier: "...et bredt, men ikke nødvendigvis stort utvalg av respondenter eller informanter". Det strategiske utvalget ble gjennomført ved at respondenter som hadde erfaring fra uønskede hendelser, variert politi eller livvakterfaring, samt de jeg mente var meningsbærere og kunne bidra med ulike synspunkter, ble valgt.



Figur 10. Respondentenes fordeling i antall år tjeneste som livvakt.

### 5.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Respondentene ble forespurt ved at et informasjonsskriv ble overlevert dem. Skrivet beskrev prosjektet og de retningslinjene som lå til grunn for intervjuet. De sendte tilbake svar med samtykkeerklæring og underskrift. Deretter fikk respondentene en intervjuguide tilsendt slik at de kunne forberede seg til intervjuet. Dette viste seg å være fornuftig. Flere respondenter hadde forberedt seg meget godt med veloverveide og reflekterte svar, mens noe få møtte relativt uforberedt.

Intervjuene ble gjennomført ved tjenestestedet, men hovedsakelig i et annet bygg enn Seksjon for livvaktjeneste sine lokaler. På denne måten ble anonymiteten til respondenten forsøkt ivaretatt.

Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av diktafon. Dette var respondenten tidligere informert om i informasjonsskrivet og i intervjuguiden.

Intervjuet foregikk som en fri samtale med intervjuguidens spørsmål som ledesnor. Respondenten fikk uttrykke seg fritt og tid til refleksjon, overveielse og dybde i intervjuet ble vektlagt.

*”Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten som undersøkelsesenheten inngår i”* (Jacobsen, 2005, s. 90).

Alle intervju gav god innsikt og kunnskap omkring respondentens virkelighetsoppfatning. Ved kun bruk av en kvantitativ tilnærming på datainnsamlingen, hadde denne innsikten vanskelig kunne blitt oppnådd.

### 5.3.6 Analyse og behandling av intervjuene

Ifølge Ringdal (2007) finnes det ingen standardiserte teknikker for behandling og analyse av data som er innsamlet ved hjelp av kvalitative metoder. Hensikten er dog å gjøre vitenskap av egne observasjoner og funn. Etter avsluttet intervju ble innsamlet data transkribert, til tross for at man mister mye informasjon fra intervjusituasjonen. Kroppsspråk, selve intervjusituasjonen og nyanser i språk blir borte som følge av transkriberingen og at tankene til respondenten blir fiksert i skriftlig tekst. Krumsvik (2013) sier noe om dette og forklarer at noe av kritikken mot transkriberingen nettopp er bortfall av disse nyansene.

Intervjuet ble ikke transkribert i sin helhet, men et resymé ble skrevet, samt at enkelte utsagn og meninger ble sitert for eventuell videre bruk i oppgaven. Ved noen

anledninger ble ord og uttrykk byttet på, forandret, tilføyd eller tatt bort for å gjøre sitatet grammatisk forståelig. I følge Malterud (2003) blir da sitatet betegnet som et kunstig sitat. Noe av utfordringen med å lage kunstige sitat kan være at forfatterens kunnskap om studiens tema kan påvirke denne transkriberingen. Det er viktig for forfatteren å påpeke at reliabilitet og validitet er prøvd ivaretatt ved at det opprinnelige innholdet i sitatene og dens egenart er forsøkt beholdt.

I noen få tilfeller ønsket ikke respondenten å bli sitert på sine meninger. I slike tilfeller er sitatene utelatt fra oppgaven. Gjennomgangen av intervjuene ble en lang og krevende prosess. Materialet ble først hørt gjennom, for å oppnå oversikt over innsamlet data. Det ble videre notert synspunkter, meninger og sitater, samt at et resymé ble skrevet av hvert intervju. Dataene ble katalogisert i temaer med forskningsspørsmålene og problemstillingen som bakgrunn. Tidsbruken på hvert intervju varierte noe, men ca tidsbruk ble 1,5 time pr. intervju. Dette gav 15 timer med data. Tiden som ble brukt for å gjennomgå disse 15 timene ble det tredobbelte.

Under bearbeiding av intervjuene ble det klart at respondentens subjektive mening om hva som er relevant og realistisk trening, kunne bli et omdiskutert tema i oppgaven. I lys av Ringdal (2007) ble respondentenes meninger omkring dette temaet et tverrsnitt av alle livvaktens mening.

Etter transkriberingen var ferdig ble en systematisering inn i empirikapitlet gjennomført. Søken etter funn i form av meninger, essens og underliggende budskap ble stadig bearbeidet. Sitater ble mye brukt, og data fremkommet i den kvantitative spørreundersøkelsen ble brukt for å underbygge disse.

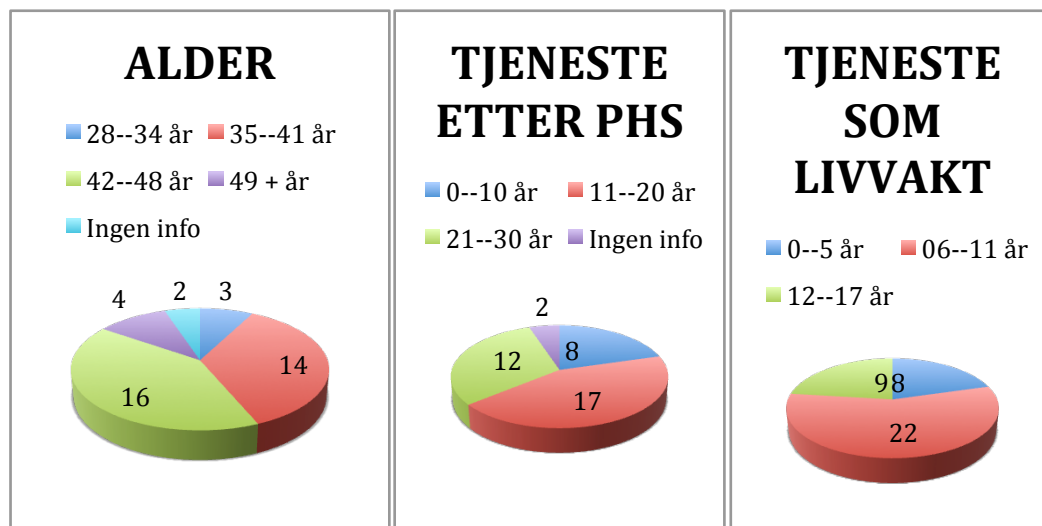
### **5.3.7 Kvantitativ spørreundersøkelse**

En kvantitativ spørreundersøkelse blant livvaktene ble også gjennomført med henblikk på å skaffe statistisk materiale som kunne forsterke eller svekke de dataene som fremkom under intervjuene. Dataanalyse fra en spørreundersøkelse kan foregå på nominal- og ordinalnivå (Ringdal, 2007) ved en kartlegging av den enkelte respondent, samt deres vurdering av en rekke påstander ut fra flere forhåndsdefinerte verdier. Dette ble gjennomført.

Hovedmålet med en slik spørreundersøkelse er å få en høyest mulig svarprosent.

Svarprosenten på denne kvantitative spørreundersøkelsen ble 56,52 % (39 av 69). Det

hadde vært ønskelig med en høyere svarprosent, men de 39 som har besvart undersøkelsen er etter forfatterens mening representative for den populasjon oppgaven ønsker å studere. Alle 69 spørreskjemaene ble gitt ut til operative livvakter som har samme politihøgskole- og livvaksutdanning som bakgrunn. Det er variasjoner i politi- og annen operativ erfaring, men alle de 69 vil være underlagt samme treningsregime, miljø og samme arbeidsgiver. Derfor legger forfatteren til grunn at de 39 livvaktene som besvarte spørreundersøkelsen i rimelig grad er representative for alle 69 livvakter som ble spurt om å besvare undersøkelsen. Ut fra de besvarte spørreskjemaene er spredningen i livvakterfaring, og dermed generell politierfaring, også representativ. Forfatteren velger å ikke beskrive kjønnsfordelingen hos respondentene. Dette på grunn av anonymitetsaspektet og det lave antall kvinner ved seksjonen. Forfatteren mener figur 11 gir en god oversikt over undersøkelsens representativitet.



Figur 11. Fordelingen av de 39 besvarelsene på den kvantitative spørreundersøkelsen. Antall besvarelser er angitt i "kaken".

Det var totalt 39 besvarelser, men i enkelte tabeller vil antall besvarelser variere mellom 37 og 39 som en følge av at ikke alle livvakter besvarte alle spørsmål.

## 5.4 Reliabilitet og validitet

Det å vurdere reliabilitet (gyldighet) og validitet (pålitelighet) på denne oppgaven vil alltid være en skjønnsmessig vurdering. Dette er noe av grunnlaget for å bruke *intersubjektivitet*<sup>12</sup> fremfor å mene noe om forskningen er riktig eller ikke (Jacobsen, 2005). I dette metodekapitlet er det lagt vekt på å begrunne metodevalg og design, herunder samsvar og forhold mellom empiri og metode. Dette bidrar i seg selv til å si noe om gyldighet og pålitelighet i forskningen. På tross av dette vil begrepene reliabilitet og validitet bli brukt videre i dette metodekapitlet for å kunne gi en vurdering av innholdet, samt styrke oppgavens generelle troverdighet.

### 5.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om i hvilken grad innholdet i forskningen er pålitelig (Ringdal, 2007). I hvilken grad kan de dataene og funnene som presenteres under denne studies gitte forutsetning reproduseres av andre og gi tilsvarende resultat? Sagt med andre ord: skulle en reproduksjon av denne oppgaves innsamlede data og presentasjon gi samme resultat, vil man ha en høy pålitelighet, noe Holme og Solvang (1996) skriver om. Ifølge Ringdal (2007) kan reliabilitet som begrep i kvalitativ forskning diskuteres ifølge fordi logikken i kvalitative intervjuer er at respondenten er subjektet det forskes på. Dermed kan respondenten selv kontrollere påliteligheten på de data som blir samlet inn. Dette beskrives også av Holme og Solvang (1996). Dette fenomen må forskeren være bevist på.

Under de semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført i denne oppgaven, oppsto nærhet mellom forsker og respondent. Det medførte mulige feilkilder og fallgruver. Den hierarkiske oppbyggingen som eksisterer i politiet med gradsystem og ansiennitet, kan påvirke forholdet mellom intervjuer og respondent. I denne undersøkelsen hadde intervjuer høyere gradsnivå enn mange av respondentene, noe som kan ha påvirket intervjusituasjonen. Forfatteren har dog ingen grunn til å tro at dette har gjort noen forskjell fordi respondentene gav troverdige og i mange tilfeller kritiske svar på spørsmålene. Det virket tvert imot som om respondentene var takknemlige for å få denne anledningen til å uttrykke sine ærlige meninger i en trygg ramme.

Det at alle intervjuguider og intervjuer har blitt produsert og gjennomført av en person

---

<sup>12</sup> Begrepet *intersubjektivitet* innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er riktig (Jacobsen, 2005).

styrker oppgavens reliabilitet. Måten intervjuene og transkriberingen er blitt gjennomført på kan ha påvirket reliabiliteten, likeledes det faktum at intervjuer og respondentene er kollegaer og jobber i samme organisasjon. Det finnes styrker og svakheter ved alle sider når reliabilitet diskuteres i en kvalitativ forskning. I så måte vil vi stå igjen med Ringdals (2007, s. 221) forklaring på at vurderingen av reliabilitet i kvalitativ forskning egentlig bare blir "...forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått med sikte på å bli bevist mulige feilkilder". Så vil styrken i denne forskningens reliabiliteten heller være med å balansere dette. Forfatterens kulturforståelse, kjennskap til noe av den tause kunnskap, sjargong og terminologi bidrar da positivt, fordi forståelsen av respondentenes svar er stor.

#### **5.4.2 Validitet**

Validitet skal si noe om gyldigheten på da data forskningen presenterer, og man kan si at validitet i stor grad avhenger av både empiri og teoretisk vurdering (Ringdal, 2007). Høy validitet betyr at den innsamling av data som er gjort, fremskaffer funn som er relevante for problemstillingen i oppgaven. Validiteten avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, herunder utvelgelse av respondenter (Grønmo, 2004).

Denne oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling blir etter forfatterens vurdering besvart som følge av funn som er gjort under datainnsamlingen.

De valg og metoder som er brukt er redegjort for tidligere.

Det å forske i egen organisasjon og blant sine egne kollegaer kan føre til forutinntatthet. Dette kan ha påvirket forskningen. Forfatteren har søkt å ta hensyn til dette gjennom hele studiet. Forskningsspørsmålene og problemstillingen har blitt forsøkt utformet nøytralt i den hensikt å unngå dette, og egne preferanser er holdt utenfor. På denne måten har høy validitet blitt forsøkt oppnådd.

*Begrepsvaliditet* er et begrep som brukes om teoriinnholdet i oppgaven. Ringdal (2007) forklarer begrepsvaliditet som det å måle de teoretiske begrepene som er brukt i oppgaven. Oppfører det vi måler seg som forventet ut fra teoretiske antagelser?

Begrepet validitet blir gjerne delt opp i *intern* og *ekstern* validitet. Intern validitet innebærer i hvor stor grad de funn som blir gjort i forskningen samsvarer og er lik virkeligheten (Krumsvik, 2013). Kjenner respondentene seg igjen i de funn som oppgaven presenterer? Respondentene er ikke forelagt funnene før de presenteres i

ferdig form slik at dette er således usikkert. Som nær kollega med kjennskap til respondentene og deres kontekst ser forfatteren klare sammenhenger mellom den kontekst som respondentene jobber innenfor og funn som blir gjort ved analyse av de innsamlede data. Dette mener forfatteren styrker den interne validiteten.

Er de funn som blir gjort i dette studiet overførbare til andre situasjoner? Ekstern validitet handler om hvorvidt oppgavens funn er generaliserbare (Krumsvik, 2013). Spørsmålet om ekstern validitet kan besvares med bakgrunn i tre forskjellige former for generalisering. Disse er: *lesergeneralisering* (leseren kjenner seg igjen i innholdet), *naturalistisk generalisering* (leseren danner seg et bilde av innholdet opp mot fremtidige forventninger) og *analytisk generalisering* (gjennom en analytisk tilnærming vurderer leseren om funn kan brukes som fremtidig kunnskap).

Har denne oppgaven ekstern validitet? Utviklingen av simulatorer til operativ trening er stor. Eksempler med boresimulatorer i oljenæringen (Petro media news, 2008), eller fra skytesimulatorer ved Politiskolen (Mortvedt, 2014) er eksempler som viser dette. Hus og leiligheter bygges opp slik at treningsmiljøet for operatørene skal bli reelt og virkelighetsnært (se også side 11). Derfor kan denne oppgaves problemstilling og de funn som gjøres trolig være til hjelp for mange operative miljøer som trener i sine respektive simulatorer. I lys av dette mener forfatteren at ekstern validitet oppnås.

## **5.5 Etiske vurderinger**

Det kan være vanskelig å forske i egen organisasjon. Seksjon for livvaktjeneste er en spesialseksjon innenfor Politiets sikkerhetstjeneste. Miljøet er tett og preget av en prestasjonsrettet kultur der fysiske og psykiske prestasjoner blir målt og verdsatt. Dette kan innebære utfordringer for de etiske vurderingene som blir gjort, for eksempel ved at enkeltpersoner eller enkeltgrupper blir negativt omtalt i studiet.

### **5.5.1 Forskningsetiske retningslinjer**

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NFK) (2015) sier at de forskningsetiske retningslinjer handler om krav til redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarlighet.



Min oppgave som forsker er å søke ny og bedre kunnskap om oppgavens tema og problemstilling. Den eventuelle nye innsikt som oppnås er forsket frem ved hjelp av tidligere utviklet teori og studiens egne funn. Viktigheten av å referere til andres arbeide er særdeles viktig. De kilder som er brukt i denne oppgaven er referert til i litteraturlisten slik at referansen kan etterprøves.

Legitimitet til å drive forskning er også en del av redeligheten. Sjef for Politiets sikkerhetstjeneste ble tidlig informert om mitt ønske om å forske i egen organisasjon (se vedlegg A). Jeg beskrev hensikt og fremgangsmåte og fikk skriftlig positiv tilbakemelding. Sjef for Seksjon for livvaktstjeneste ble informert og forespurt, også der var tilbakemeldingen positiv.

Som tidligere nevnt er forfatterens interesse for tema operativ trening stort. Dette engasjement kan påvirke forskningen og de konklusjoner som fremkommer. Denne oppgavens tema kan i kombinasjon med forfatterens engasjement danne agendaer og motiver som kan påvirke funn og analyser. Plussiden er at engasjement også skaper utholdenhet og motivasjon til å finne sanne svar.

Det har vært forfatterens høyeste prioritet å fremheve objektivitet og upartiskhet under arbeidet med denne studien. Streben etter å fremlegge troverdige og riktige data har vært stor. Dette gjelder også holdninger, synspunkter og ideer som fremmer respondentenes synspunkter.

Det er viktig for forfatteren å fremheve at det genuine utviklings- og prestasjonsmiljø som eksisterer ved Seksjon for livvaktstjeneste, har vært en motivasjonsfaktor som har motivert forfatteren til å være redelig og åpen for egne feil. En upartisk forskning hadde ikke stått støtt under ettertidens gransking og diskusjoner ved seksjonen.

### **5.5.2 Samtykke og konfidensialitet**

I informasjonsskrivet som respondentene fikk tilsendt, ble tema og mål med forskningen presentert. Skrivet informerte videre om hvordan de opplysningene som fremkom under intervjuet ville bli behandlet og brukt. Samtykkeerklæring ble også innhentet fra respondenten.

Seksjon for livvaktstjeneste er en relativt gjennomskiktig seksjon, der de ansatte jobber

tett innpå hverandre under tidvis kummerlige og slitsomme forhold. Det gode samholdet mellom de ansatte ved seksjonen kan beskrives som ett av seksjonens suksesskriterier i operasjoner. Dette samholdet er utfordrende sett med forskningens øyne, der konfidensialitet er viktig. Oppgaven har lagt stor vekt på å anonymisere respondentene ved ikke å beskrive alder, bakgrunn og annen personlig info mer enn i generelle former.

Det er tatt med uttalelser og sitater i oppgaven som i enkelte tilfeller muligens kan identifisere respondenten overfor enkelte kollegaer, men dette er kun gjort med samtykke fra respondenten og gjelder ikke *kontroversielle* sitater.

For å kvalitetssikre at denne studien kunne offentliggjøres uten en eventuell klausulering, ble sjef for Seksjon for livvaktjeneste spurt om å lese gjennom oppgaven. Han hadde etter gjennomlesningen ingen innvendinger mot en offentliggjøring.

### **5.5.3 Forskerens bakgrunn og ansvar**

Jeg har bakgrunn som polititjenestemann. Etter befalsskole i Hæren avla jeg avsluttende eksamen ved Politiskolen i 1993. Etter 1 år ved Svolvær politistasjon og 4 år ved Sentrum politistasjon, Oslo, ble søknad til Politiets sikkerhetstjeneste, Oslo, innlevert i 1998. Etter to år med arbeidsfelt innen kontra etterretning og spaning ble perioden 2000-2001 avtjent i OSCE (Organisasjon for sikkerhet og samarbeid i Europa), som instruktør ved politiskolen i Kosovo. I 2001 ble grunnkurs livvaktjeneste gjennomført og i 2002 ble ansettelse ved livvaktjenesten et faktum. Fra 2014 har jeg innehatt stilling som teamleder ved Seksjon for livvaktjeneste. Jeg har også tidligere studert kriminologi ved Universitetet i Oslo og operativ psykologi ved Universitetet i Bergen.

En forsker har et ansvar for å forklare respondentene begrensninger, forventninger og krav som følger med forskerrollen. Denne informasjonen ble gitt både i informasjonsskrivet og i intervjuguiden.

Som forsker i dette studiet, er forfatteren selv en del av det tette, nære og gode samholdet som eksisterer mellom livvaktene i PST. Respondentene kan ha opplevd det både merkelig og unaturlig at en av deres nære kollegaer inntok forskerrollen og nå skulle intervju dem. Muligheten for at jeg ble oppfattet både belærende, irriterende, usympatisk eller i mer vennlige former var til stede. Det samme gjaldt

motsatt vei, jeg kunne ha følt det samme overfor respondentene. Jeg tenkte i alle fall på dette under intervjuene. Under datainnsamlingen ble dette tema tatt opp og brukt tid på. Håpet om en ærlig og åpen respondent ble fremlagt.

Ry Nielsen og Repstad (2004) sier om at de kulturelle betingelsene i en organisasjon kan sammenlignes med et eget samfunn. Politietaten innehar en kultur som ved mange anledninger er vanskelig for utenforstående å forstå. Stammespråk, verdier og den kjennskap til den *uformelle* organisasjonen er eksempler på intern kunnskap som forfatteren av denne oppgaven besitter. Det tar lang tid å opparbeide denne kunnskapen. Dette har vært en fordel i denne forskningen fordi intervjusituasjonen kunne gjennomføres i en form der avklaringer og meningsutveksling førte til et nærere og *dypere* intervju. Forståelsen og analysen av data ble også, etter forfatterens mening, bedre av denne grunn.

Forskerens kjennskap til organisasjonen kan videre ha ført til forutinntatthet hos respondentene om at forskeren selv nettopp vet hvordan virkeligheten er, påpeker Ry Nielsen og Repstad (2004). Det er umulig for en erfaren tjenestemann å frasi seg kunnskap og fremstå uvitende om egen organisasjon. Dette, i tillegg til at forfatteren er en nær kollega med høyere grad enn de fleste av respondentene, kan ha ført til at respondentene har svart ut fra det de tror forventes av dem. Dermed kan de ha avgitt svar som ikke er deres reelle mening. Jeg er likevel av den oppfatning at dette sannsynligvis ikke var tilfelle under denne forskningen. Dette begrunnes med de troverdige svar som fremkom under intervjuene samt den takknemmelighet som respondentene uttrykte overfor forskningens relevans til utvikling ved deres egen arbeidsplass.

Denne studies metodiske valg er nå presentert. Neste kapittel vil presentere studiens innsamlede data.

## 6.0 EMPIRI

Seksjon for livvaktjeneste er en spesialisert og lukket tjeneste. Lukket, fordi seksjonens arbeids- og ansvarsområde er sensitivt, samt at seksjonen organisatorisk er underlagt PST, en av Norges *hemmelige tjenester*.

Den empiri som blir fremlagt som følge av dokumentanalysen i dette kapitlet, er derfor hentet fra åpne ugraderte kilder, mens de kvalitative innsamlede data som nevnt er basert på intervjuer av 10 livvakter. Den kvantitative spørreundersøkelsen ble besvart av 39 livvakter og vil bli presentert i ulike tabeller som er plassert i teksten der de etter forfatterens mening best kan gi leseren relevant forståelse og kunnskap. Dette er gjort for å vise et større mangfold av respondentenes virkelighetsoppfattelse, samt øke forståelsen for deres synspunkter. Ønsket er at lesevennligheten økes og at læringsutbyttet blir større.

### 6.1 Dokumentanalyse

Dette kapitlet vil omhandle de formelle krav som stilles til en livvakt ved PST, samt data om det trusselbildet som livvaktene jobber opp imot. Videre blir handlingsplikten med utgangspunkt i lovverket presentert, samt politiets erfaring med bruk av skytevåpen i tjenesten og polititjenestepersoners opplevelse av risiko under væpnede oppdrag. Til slutt blir data omkring politiets formelle muligheter til å trene i dynamiske miljøer presentert.

#### 6.1.1 Formelle krav til en livvakt i PST

Personer som ønsker å søke en stilling ved Seksjon for livvaktjeneste må gjennom en seleksjonsprosess som innebærer en del formalkrav. Det overordnede krav er at vedkommende må ha en bachelorgrad i politiutdanning fra PHS. Dette innebærer at alle livvakter må være politiutdannet. Kravet til maksimal alder ved opptaket er 36 år, men dette kan fravikes ved særskilte vurderinger. Videre må kandidaten bestå de helsemessige krav som stilles, dette inkluderer en fysisk test som er fastsatt av Politihøgskolen. Det stilles også krav til godkjenning som utrykningssjåfør, beherske engelsk muntlig og skriftlig, samt at vedkommende kan sikkerhetsklareres for hemmelig. Det er også et opptakskrav at søkere vurderes som egnet for livvaktjeneste. Dette kvalitetssikres gjennom flere seleksjonsprosesser. Første utvelgelse baseres på fysiske opptakstester og intervju. Søkere må deretter bestå

psykologiske tester, situasjonstester, kjøretester og skytetester (PHS, 2015). Ved bestått utdanning, kan elevene søke ledig stilling ved PST og dermed bli ansatt. I et eventuelt fast ansettelsesforhold må årlig fysisk test, skytetest og legesjekk (andre hvert år) gjennomgås og bestås (PST, 2015b).

Justisdepartementet utgav i 1994 *Tjenestereglement for operativt personell i politiet*, der formalkrav til livvaktene ble omhandlet. Dette reglementet ble opphevet i 2008 og er derfor ikke gjeldende lengre. PBS I som overtok etter tjenestereglementet omhandler ikke formalkrav til en livvakt, slik at formell dokumentasjon utover PHS og PST sine krav eksisterer ikke ifølge POD (egen kommunikasjon 24.02.15). Som nevnt tidligere sier POD (2013) noe om hvor mange treningstimer IP 2-personell (livvakter) skal ha (se side 7).

### **6.1.2 Trusselbildet**

Politiets egen håndbok i krisehåndtering sier noe om at ”*Politiet bør øve realistisk, med utgangspunkt i gjeldende trusselbilde*” (POD, 2007, s. 151).

Det trusselbildet som til enhver tid eksisterer, former og legger rammer for den trening som blir foretatt i politietaten, herunder livvaktene ved PST. Analyse av trusler og forståelse for den risikooppfattelse denne analysen gir, vil virke styrende på den praktiske trening polititjenestepersoner mottar.

Dette delkapitlet vil omhandle det trusselbildet sentrale aktører som PST, Forsvarets forskningsinstitutt, Forsvarets etterretningstjeneste, National sikkerhetsmyndighet (NSM) og Politihøgskolen skisserer for Norge. Seksjon for livvakttjeneste utøver livvakttjeneste i en rekke konfliktområder utenfor Norges grenser, blant annet i Afghanistan, Midt-Østen, Sudan, Irak og Somalia (PST, 2010). Trusselbildet i disse områdene er ofte komplekst og uoversiktlig, og vil ikke bli gjennomgått her.

National sikkerhetsmyndighet sa i sin tilstandsrapport (2011) at: ”*Sikkerhetstilstanden blir fortsatt svekket i Norge. Risikoforståelsen knyttet til spionasje, sabotasje og terror er fortsatt for lav, og viktige tiltak som risikovurderinger, kompetanseheving, rapportering og sikkerhetsrevisjoner blir ikke gjennomført*” (s. 4). Deres foreløpig

siste utgitte rapport kom i 2013 og sa blant annet ”I 2013 ble flere tiltak satt i gang for å bedre sikkerheten i Norge. Likevel finnes det fremdeles mange og omfattende sårbarheter, og nasjonale verdier er fortsatt utsatt for en betydelig risiko for spionasje, sabotasje og terror” (NSM, 2013, s. 8).

Den åpne trusselvurderingen til PST tar som et hovedpunkt for seg trusler mot myndighetspersoner. I trusselvurderingen fra 2013 sies det at ”Trusler fremsettes hovedsakelig mot sentrale og medieeksponerte politikere, og ofte i forbindelse med kontroversielle saksfelt... Erfaring fra europeisk land tilsier at de som angriper en myndighetsperson, gjør dette uten at det er blitt fremsatt trusler i forkant” (PST, 2013, s. 7).

I trusselvurderingen fra PST (2015a, s. 3) fremheves det at ”Myndighetspersoner i Norge kan i all hovedsak utføre sine oppgaver uten at enkeltpersoner når frem med trusler eller andre ulovlige påvirkningsforsøk. Representanter for de øverste maktorganene vil likevel være mer utsatt for trusler og uønskede hendelser, fordi de utgjør symbolmål”. Betegnelsen *symboltunge mål* brukes i etterretningstjenestens åpne vurdering (2015) der det heter: ”...angrep rettes mot symboltunge mål” (Etterretningstjenesten, 2015. s. 72).

Den åpne trusselvurderingen til PST fra 2015 støtter seg også på en spørreundersøkelse som ble gjort blant norske stortingsrepresentanter og regjeringsmedlemmer i 2014. Denne undersøkelsen viste at en tredjedel av stortingsrepresentantene og regjeringsmedlemmene svarte at de har opplevd alvorlige trusselhendelser relatert til deres virke som politikere. Undersøkelsen viser at statsråder er noe mer utsatt enn stortingsrepresentanter (Bjelland og Bjørge, 2014).

PST sier også: ”PST vurderte terrortrusselen fra ekstrem islamisme mot Norge og norske interesser som skjerpet ved inngangen til 2014. De faktorene som underbygget den vurderingen, er fortsatt gjeldende. I løpet av 2014 ble den negative utviklingen av trusselsituasjonen tydeligere. Den negative utviklingen forventes å fortsette i 2015” (PST, 2015a, s. 3). Etterretningstjenesten uttrykker det slik: ”Den spesifikke terrortrusselen mot Norge vurderes å øke i 2015” (Etterretningstjenesten, 2015, s. 79).

Oppfordringen fra Den islamske staten i Irak og Levanten (ISIL) høsten 2014 om å angripe vestlige mål pekte på mål som militært personell, samt *politi* og medlemmer av *sikkerhets- og etterretningstjenester*. Samtidig ble alle land som deltar i, eller støtter koalisjonens angrep, utpekt som legitime mål. Disse målene er både sivile og militære. Fiendebildet favner mange aktører. Dette kan inkludere forskere, journalister, *politikere*, religiøse talspersoner og andre samfunnsdebattanter som konfronterer eller motarbeider ekstremistene (PST, 2015a).

Forsvarets forskningsinstitutt (2014, s. 2) konkluderer også med at angrep fra jihadister<sup>13</sup> i Europa sannsynligvis vil omfatte ”...*individuals with symbolic value, rather than attacking Western society at large*”. FFI (2014) mener også at angrepene vil være mer målrettet og divergente.

Etterretningstjenesten (2015, s. 72) sier: ”*Angrep mot mål i Europa er blitt mindre komplekse. Det er en tendens til at det brukes enkle våpentyper som håndvåpen og kniv....*”. FFI (2014) utfyller dette: Angrep med kniver og skytevåpen har økt fra 12 % i 2001-2007 til 40 % etter 2008. Utviklingen har i tillegg vist en signifikant økning i singel-utførte angrep, der gjerningsmannen har utført angrepet alene. Økningen er fra 12 % i perioden 2001-2007 til 38 % i perioden 2008-2013. Singel-utførte angrep har den fordel for gjerningsmannen at de er vanskelig å avdekke i forkant. I de tilfeller der angrepene har blitt utført av en ensom gjerningsmann, er ofte psykisk sykdom også representert.

Al-Sahab gav i 2011 ut en video med tittelen *You are only responsible for yourself*. Denne videoen oppfordret vestlige muslimer til å utføre individuelle terrorangrep istedenfor å reise til konfliktområder (FFI, 2014).

FFI (2014) sier at målrettede angrep på offentlige personer, deriblant politikere, har vist en økende trend. Sammen med utviklingen av angrep i Skandinavia, som viser at 82 % av avgrepene i Skandinavia var rettet mot skandinaviske mål (bare Storbritannia har større prosentandel i Europa) gir dette grunn til bekymring. En artikkel fra bladet *Inspire*<sup>14</sup> i 2012 illustrerer den doble rekrutteringsstrategien al-Qaida og andre

---

<sup>13</sup> Jihadist: En person (muslim) som forfekter eller praktiserer jihad i sin mest ekstreme, målrettede og voldelige form. Jihadister er av den oppfatning at en islamsk stat skal etableres gjennom væpnet kamp innenfor eller også på tvers av eksisterende statsgrenser (Store norske leksikon, 2015c).

<sup>14</sup> Magasinet *Inspire* hevdes å være et engelskspråklig internettmagasin utgitt av terrororganisasjonen Al-Qaida fra den arabiske halvøy (UPI.com, 2010).

likedane grupperinger har: ”*An assassin should not just target military personnel and political leaders, but ... anyone that the shariah allows him to eliminate*” (s. 20).

### 6.1.3 Handlingsplikten

Handlingsplikten vil for all operativ virksomhet i politiet ligge som et styrende og regulerende bakteppe. Politiloven skisserer og regulerer de pliktene politiet har i forhold til å beskytte individet og samfunnet. For livvakter gjelder det samme regelverk som for øvrige polititjenestepersoner. I dette ligger pliktene til å redde liv og hjelpe borgerne i krisesituasjoner uavhengig om det er relatert til livvakttjeneste eller ikke (Politoloven, 1995). Politiinstruksen (1990) sier også noe om disse plikter, men her i instruksform. Jeg vil videre se på handlingsplikten og hva den kan innebære for innsatspersonell i kategori 2 (livvakter). 22. juli-kommisjonen skriver om den:

Utgangspunkt er at politiet har plikt til å handle for å avverge eller begrense fare eller skade på de interesser og verdier politiet skal beskytte.<sup>15</sup>Plikten til å handle påhviler både etaten som sådan og hver enkelt tjenestemann, og skjerpes når personers liv og helse er truet (Justis og beredskapsdepartementet, 2012b, s. 128).

Professor Myhrer ved PHS sier at det ikke finnes noen gode svar på hvor langt polititjenestepersoner skal gå i forhold til handlingsplikten (Myhrer, 2012). Han sier videre til bladet Politiforum: ”*Det er vanskelig å se handlingsplikten som en enhetlig størrelse lik for alle politifolk*” (Mathisen og Mortvedt, 2013, s. 34). Han mener plikten til å handle må stå i forhold til den kompetanse, det utstyr og det antall tjenestepersoner politiet stiller med. Myhrer mener også at det vil foreligge ulike plikter knyttet til handlingsplikten ut fra hvilken IP-kategori man innehar.

De pliktene politiloven skisserer for den enkelte tjenesteperson innebærer naturligvis også en viss aksept for den risiko dette medfører. Risikoen og forsvarligheten skal allikevel vurderes ved hvert enkelt oppdrag. Myhrer sier om dette at: ”*Krever du mye av første enhet på stedet, så må du også sørge for at første enhet på stedet er forsvarlig utstyrt og tilstrekkelig trent for å takle det som kreves*” (s. 34). Han avslutter med å si noe om viktigheten av at lederne i politiet klargjør for sine ansatte hva som forventes av dem. ”*Det er ikke urimelig at også politietaten sier noe om hva*

---

<sup>15</sup> Politiloven §2 (forebygge kriminalitet og andre krenkelser av den offentlige orden og sikkerhet) og politiinstruksen §2-2.



som forventes av sine ansatte opp mot handlingsplikten” (Mathisen og Mortvedt, 2013, s. 36). Gjennom henvendelse til POD og PST har det ikke lyktes å fremskaffe informasjon som tilsier at det finnes noen formell dokumentasjon som spesifikt omhandler handlingsplikten til livvakter (PST, personlig kommunikasjon 19.02.15).

#### 6.1.4 Erfaring, våpenbruk og læring

Politiet i Norge er i utgangspunktet ubevæpnet, med unntak av personell som utfører livvaktjeneste. Studien vil derfor gå mer inn på den erfaring politiet har med våpen. Politidistriktene er i *Våpeninstruks for politiet* av 1.august 1989 § 24 pålagt å rapportere til Politidirektoratet om tilfeller der politiets innsatspersonell har brukt eller har truet med bruk av politiets skytevåpen (POD, 2015).

Tabell 1. Antall ganger norsk politi har truet med bruk av skytevåpen i perioden 2002-2014 (POD, 2015).

ÅR	2002	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
Ant.	70	72	67	52	75	65	55	58	75	66	58	58	42

Studerer vi tall fra POD (2015) angående hvor mange ganger norsk politi *har avfyrt skudd* i tjeneste er dette tallet også meget lavt. Tabellen nedenfor viser dette.

Tabell 2. Antall ganger norsk politi har avfyrt skudd i tjeneste i perioden 2002-2014 (POD, 2015).

ÅR	2002	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
Ant.	1	1	5	3	3	0	2	3	6	1	3	3	2

Disse to tabellene viser med tydelighet at norsk politi har svært liten erfaring i bruk av skytevåpen i sin operative tjeneste.

Wathne, Finstad og Drange (2008) undersøkte opplevelsen 918 operative polititjenestepersoner hadde av det å bli beordret til væpnet oppdrag. Undersøkelsen var en del av en større studie omkring de belastninger og den risiko som ulike arbeidssituasjoner i politiet kunne innebære. Tabellen nedenfor viser resultatene.

Tabell 3. Den opplevde belastningen IP 1-4 mannskaper rapporterer omkring det å bli beordret til et væpnet oppdrag (Wathne, et al., 2008).

Respondenter <sup>16</sup>	Belastende i stor grad	Belastende i noen grad	Mindre belastende	Ikke belastende
Opplevd belastning ved å bli beordret til væpnet oppdrag	21,2 %	31,7 %	30 %	16,2 %
Oslo uten Beredskapstroppen	18 %	33 %	31 %	17 %
De øvrige uten Oslo og Beredskapstroppen	28 %	34 %	29 %	9 %
Beredskapstroppen	0 %	4 %	26 %	70 %

I etterkant av terrorhendelsen i København 14. februar 2015 utgav Rigspolitiet i Danmark en evalueringsrapport som omhandlet myndighetsinnsatsen under hendelsen. Rapporten konkluderer med at *operativ parathed* hos politipersonalet i den *primære beredskap* er meget viktig. Rapporten stiller spørsmål ved den operative og mentale beredskap enkelte politipersonell som deltok under hendelsen hadde (Rigspolitiet, 2015, s. 9). I rapporten blir Politiforbundet i Danmark brukt som referansegruppe. Politiforbundet støtter rapportens syn på *operativ parathed*, og tilføyer: ”Det bør være fokus på - set i lyset af det ændrede trusselbilde – at personalet i det primære beredskap certificeres” (s. 107).

Spørsmålet blir da hvordan den operative beredskap kan økes? Professor og psykolog Leif Edward Ottesen Kennair ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har blant annet holdt foredrag ved Luftkrigsskolen om krigsmentalitet der han forklarer at blinker med menneskefigurer er et effektivt middel for dem som skal lære å skyte mennesker. Ikke nødvendigvis fordi de øker skyteferdighetene, men de bidrar til å endre holdningene hos soldatene. Kennair uttaler at det er helt klart at det gir mindre læring å skyte på symbolske blinker enn blinker som ser ut som menneskene som skal treffes (Riseng, 2015).

<sup>16</sup> Undersøkelsen omfattet politidistriktene Hedemark, Oslo, Sør-Trøndelag og Vest-Finnmark (918 tjenestepersoner). UEH-enhetene var representert med 120 respondenter og Beredskapstroppen med 47 respondenter. Oslo politidistrikt representerte 60 % av respondentene i undersøkelsen.

### 6.1.5 Mulighetene til trening

En forespørsel til POD om hvilken lovgiving som regulerer politiets muligheter for trening på offentlige områder, ble besvart som følger: *sikkerhetsloven* og *objektsikkerhetsforskriften* regulerer objekter som kan klassifiseres som skjermingsverdige objekter i henhold til sikkerhetsloven (POD, egen kommunikasjon, 24.02.15).

Objektsikkerhetsregelverket skal legge forholdene til rette for bedre sikring av objekter med stor samfunnsmessig betydning, som derfor kan være spionasje-, sabotasje- eller terrormål (NSM, 2014).

NSM (2014) gav ut en *veileder for objektsikkerhetsforskriften* der de definerer et *skjermingsverdig objekt* som eiendom, områder, bygninger, anlegg, transportmidler, annet materiell eller deler av slik eiendom som kan skade rikets selvstendighet og sikkerhet og andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser dersom de blir utsatt for terror- og sabotasjehandling.

Objektsikkerhetsforskriften § 3-5 beskriver at objekteier plikter å legge til rette for at blant annet sikkerhetsstyrker kan forberede og øve tiltak på og ved et skjermingsverdig objekt for å beskytte dette (Forsvarsdepartementet, 2010). NSM (2014) definerer sikringsstyrker som ”*Bemyndiget personell som kan overvåke eller besitte et objekt for å beskytte dette mot sikkerhetstruende virksomhet*” (s. 5). De sier videre om de tiltak som gjøres for å beskytte skjermingsverdige objekter at: ”*Dette skal dokumenteres i en beredskapsplan, som skal øves minst en gang i året*” (s. 31). NSM (2014) gjør også oppmerksom på at ”*personell i nødetater ikke nødvendigvis er sikkerhetsklarerte. Det må skilles mellom øvelse og reell nødssituasjon. I forbindelse med øvelser, vil adgang til objektet for sikringstyrker og personell i nødetater kunne forberedes gjennom ulike kompensierende sikringstiltak*” (s. 36).

Skal politiet øve eller trene andre steder må det foregå med tillatelse eller samtykke. Det må tas hensyn til ulemper (avsperringer, økonomiske tap, kostnader, hindringer for allmenn ferdsel og så videre) og mulighetene for frykt og engstelse (treningen/øvelsen kan skape blant publikum), tilstrekkelig varsling til aktører og publikum og så videre (POD, egen kommunikasjon, 24.02.15). Gjennom forfatterens kommunikasjon med POD blir det også det rent mellommenneskelige aspektet nevnt: ”*Uansett viser erfaring fra store øvelser at man er tjent med å ha en god kontakt med*

*aktuelle objektere*” (POD, egen kommunikasjon, 24.02.15). Samvirke er et tema i politiets eget beredskapssystem der det heter: *”Om politiet skal kunne ivareta sine beredkapsoppgaver på en tilfredsstillende måte, må etaten se sin rolle i en sammenheng med andre nød- og beredskapsetater og avholde felles øvelse med disse”* (POD, 2007, s. 150).

Vegtrafikkloven (1965, § 11) og trafikkreglene (1986, § 4a og 4b) gir i dag politiet aksept i samfunnet for en type dynamisk trening som kan medføre stor risiko både for polititjenestepersonene som er involvert og det generelle publikum.

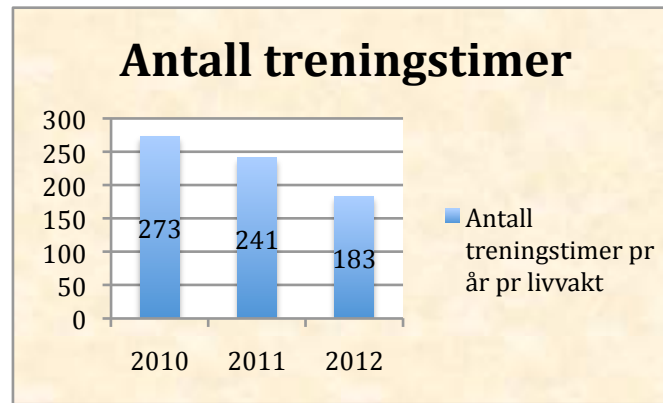
Utrykningskjøring med uniformerte og sivile kjøretøy kan ifølge norsk lov trenes på offentlig vei, noe som tidvis ikke bare har medført skade på publikum, men også drepte (Transportøkonomisk institutt, 2011). Denne studie vil ikke gå videre inn på denne type trening.

Gjennomgått empiri har nå tatt for seg de formelle mulighetene til trening. Hva med de uformelle mulighetene?

Justis og beredskapsdepartementet (2012a) uttalte gjennom Traavik-utvalget om livvaktjenesten ved PST at: *”...ved siden av belastningen på den enkelte tjenestemann, kan det høye aktivitets- og overtidsnivået også få negativ innvirkning på mulighetene for å gjennomføre nødvendig trening og øvelse”* (s. 36)

22. juli-kommisjonen uttrykte følgende om de tiltak politiet ble anbefalt og iverksette i etterkant av hendelsen: *”Den operative virksomheten må forsterkes...samsvar mellom oppgaver og bemanning må etableres”* (Justis og beredskapsdepartementet, 2012b, s. 458).

Ved gjennomgang av antall treningstimer den enkelte livvakt har gjennomført pr. år. viste det seg vanskelig å kvalitetssikre disse tallene. Føringen av timene er ufullstendig og derfor vanskelig å bruke i denne forskningen. De tallene som forfatteren har fått kvalitetssikret av seksjonen og som kan brukes som tallmateriale i denne studien kan studeres i figur 12 (PST, egen kommunikasjon, 05.05.15).



Figur 12. Antall treningstimer per år, per livvakt i perioden 2010-2012.

Selv om dette tallmaterialet er lite viser det en trend. På tross av at det ikke foreligger et godt tallmateriale, viser forfatterens undersøkelser at det er mye som tyder på at denne trenden fortsatte i 2013 og 2014.

## 6.2 Kvalitativ intervjuanalyse og kvantitativ spørreundersøkelse

### 6.2.1 Livvaktens syn på handlingsplikten

I en situasjon der en livvakt opplever at den de beskytter blir utsatt for en trussel er et av mange tilgjengelige handlingsmønstre å trekke våpen. Dette er det mest alvorlige verktøy en livvakt kan bruke. Ved Seksjon for livvaktjeneste er skytetrening et høyt prioritert tema, derfor velger forfatteren også her å presentere data omkring våpenbruk mer inngående. En livvakt må, som alle andre polititjenestepersoner, alltid vurdere proporsjonaliteten mellom trusselen og det verktøy som brukes. Det var derfor viktig for forfatteren å finne ut i hvilken grad livvaktene følte de var i stand til å skyte en person for å uskadeliggjøre denne, og i hvilken grad de følte det belastende å være bevæpnet. Dette ble gjort gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Som en følge av dette ble det i intervjuene av respondentene stilt spørsmål omkring respondentenes forståelse av begrepet *handlingsplikt*. Det ble også spurt om respondentene hadde fått trening, opplæring eller annen informasjon som har definert deres forståelse av begrepet handlingsplikt.

Alle operative livvakter har bakgrunn fra uniformert ordenstjeneste før tiltredelse ved Seksjon for livvaktjeneste. Denne overgangen innebærer mye nytt for den enkelte tjenesteperson. En respondent beskrev det slik: ”Det var et stort sprang å komme fra

*det ordinære politi, der man skulle tenke egensikkerhet, til å komme på livvakt, hvor du må gjøre alt for å avverge”.*

Alle respondentene hadde en klar oppfatning av at man som politi og livvakt har en plikt til å handle når noe skjer. De fleste respondentene mente at livvaktene sannsynligvis hadde en nokså lik forståelse av handlingsplikten. Uttalelser som *”Vi er nok på samme spor, jeg tror ikke det er noen voldsomme forskjeller”* og *”Jeg vet ikke, men jeg tror vi har en forholdsvis lik forståelse”* illustrerte dette.

Alle disse uttalelsene fremhever noe usikkerhet, noe som også ble underbygget av en annen respondent: *”Jeg har ikke fått noen informasjon om dette mens jeg har vært på livvakt. Jeg tror ikke ordet handlingsplikt har vært nevnt i det hele tatt”*. Denne uttalelsen var det flere som støttet med liknende utsagn som for eksempel: *”Jeg vet ikke hva ledelsen krever av meg når det gjelder min handlingsplikt, jeg vet heller ikke om vi kan kreve at en livvakt ofrer livet sitt for å berge VIP”*. En instruktør sa:

Vi har ikke fortalt livvaktene om handlingsplikten, men jeg tenker vi må ofre egensikkerheten, det er en konsekvens av yrket vi har valgt. Jeg mener vi har formidlet hva vi forventer når det gjelder dette tema, men jeg er usikker på om livvaktene ville gitt deg et entydig svar.

Alle respondenter mente at plikten til å handle og hvor langt denne plikten strakk seg ikke var formidlet klart verken fra ledelsen eller instruktørene, men mer som en underliggende subjektiv forståelse av hva jobben som livvakt innebar.

En respondent uttalte:

Vi har jo trent på en måte som tilsier at mitt liv er mindre verdt enn VIPens liv. Vi skal med alle midler forhindre at det skjer noe med VIP, og i ytterste konsekvens betyr dette at jeg må sette livet mitt på spill. Det er min forventning til oss livvakter. Dette står i kontrast til en annen uttalelse:

Jeg tror ikke det er noen som er der at de mener vi skal kaste oss foran VIP for å ta kula for VIP. Livene våre er vel like mye verdt, men posisjonene er forskjellige...Jeg synes vi kunne snakket mer om handlingsplikten, spesielt i tunge utenlandsoppdrag. Skal vi kjempe eller overgi oss, og hva skjer da?

Respondentene beskrev deres forståelse av handlingsplikten med bakgrunn i den personen de utførte livvaktjeneste på, gjerningsmannen og dem selv. En respondent forklarte i tillegg hans syn på *tredje person* (andre som tilfeldigvis er tilstede i samme situasjon): ”I vårt tilfelle har vi et objekt å passe på, der det er definert at det livet er mer verdt enn for eksempel tredje person eller mitt eget. Det har vært definert så lenge jeg har vært på livvakt, ikke skriftlig, men muntlig”.

En respondent beskrev utfordringene med en kritisk situasjon der en person med våpen skyter mot VIP slik:

Dette er en utfordring for deg selv, det er du som skal vinne en slik situasjon, i utgangspunktet med ditt eget liv som innsats. Det er en formidabel oppgave som vi skulle hatt mer fokus på. Det er et tema som vi burde pratet mer om. Du setter ditt liv opp mot andres liv. Dette er ikke et tema hos oss. Vi går rundt det, vi snakker ikke om det. I treningssammenheng må dette på banen, du ofrer livet ditt for en annen.

*Tabell 4. Livvakts subjektive syn på om han/hun er i stand til å skyte for å uskadeliggjøre et menneske (1), samt den opplevde belastning livvaktene rapporterer om det å være bevæpnet (2).*

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
<b>1.</b> Du er i stand til å skyte for å uskadeliggjøre et menneske.	17 stk. 43,6 %	20 stk. 51,3 %	2 stk. 5,1 %			
<b>2.</b> Du synes det er belastende å være bevæpnet.			4 stk. 10,5 %	1 stk. 2,6 %	29 stk. 76,3 %	4 stk. 10,5 %

I all operativ tjeneste er mentale forberedelser viktige. De fleste respondentene nevner mentale forberedelser som viktig. En uttalte: ”..men det lander på om du har fokus, hvor er tankene dine og hvor på er du...det er det som avgjør om du er en god livvakt”. Respondenter mente også at seksjonen kunne hatt mer fokus på mentale forberedelser. Som en respondent sa: ”Mentale forberedelser er et vitalt punkt. Det er viktig. Vi kunne vært flinkere her”, mens en annen sa: ”Vi er ikke dårlige, jeg synes vi prater om det, på paroler og når vi kjører ut, men dette er et eget fag”.

En respondent med betydelig instruktørfaring forklarte at han ”ikke vil ha han som skyter en uhjemlet 10er, men han som skyter en hjemlet 8er”. Han forklarte videre:

*”jeg er uenig i at vi skal bruke så mye tid på ferdigheter uten å snakke/trene noe som helst på de vurderinger som må gjøres i forkant. Dette er spilt inn til instruktørene”.*

Tabell 5. Livvaktens mening om mer treningstid til mentale forberedelser.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene burde trene mer spesifikt på mentale forberedelser.	8 stk. 20,5 %	16 stk. 41,0 %	15 stk. 38,5 %			

### 6.2.2 Livvaktens syn på seksjonens trening

Innledningsvis i intervjuene ble respondentene bedt om å redegjøre for sitt syn på den treningen som blir gjennomført ved Seksjon for livvaktteneste. Hva kjennetegner treningene, positive og negative faktorer, hva fokuseres det på, forbedringsmuligheter og lignende? En respondent som er instruktør uttalte om treningene: *”Treningene er lagt opp som en form for progresjon, man begynner gjerne med teori i bunn for så å bygge videre med praksis”.*

På spørsmål om hvem som fastla og bestemte innholdet på treningene forklarte instruktøren:

Det første jeg vil si er at der har vi et forbedringspotensial. Per i dag er det de forskjellige instruktørene som blir enige, hvor føler de skoen trykker.

Treningene blir så konstruert ut fra tilbakemeldinger og innkommende behov fra teamledere og livvakter. For å være litt kritisk er det nok litt for ad hoc, man kunne ønske seg en bedre struktur på treningene. Ikke for å unnskyldte oss men jeg tror grunnen til dette er at det skjer for mye. Det er for mange baller i luften.

En gjennomgående holdning blant respondentene var viktigheten av å faktisk trene. Alle respondenter mente at treningen de mottok stort sett var god. De følte at treningen løftet deres kunnskap og var til nytte i deres arbeide som livvakt. En livvakt gav følgende beskrivelse: *”Treningsmiljøet er bra, det at folk ser på treningsukene som noe positivt er bra, det er et godt fundament... Initiativ og moral er bra”.* En annen erfaren livvakt uttalte: *”Ja treningene er relevant, jeg trenger treningen. Det å kjenne seg selv og være trygg”.* Hovedsakelig beskrev respondentene instruktørene i positive ordlag. En respondent med over 10 års erfaring uttalte: *”Jeg synes vi har*



*dyktig instruktører, de lager gode opplegg, og det er godt planlagt. Både fra instruktørene og hospitantene<sup>17</sup>.*

På tross av dette hadde alle respondenter meninger om treningene som de mente kunne forbedres. En respondent uttalte:

På hvilke signaler ser du, hvor tidlig er du på, hvor tidlig plukker du ut gjerningsmannen og hva plukker du han ut på...Jeg føler ikke vi har nok fokus på dette. Hva får deg til å respondere på han? Vurderingene i forkant er vel så relevant som om du klarer å treffe skiva.

En annen uttalte: *”Vi trener for lite med skarp ammunisjon, du ser jo tempo går ned når vi gjør dette, du kan ikke være for kjapp da, og det er det som er virkeligheten”*. Denne uttalelsen ble støttet av flere respondenter og ble gjengitt i beskrivelser som: *”Taktikken vil kanskje tilpasses miljøet vi trener i”, ”Vi vil gå og opptre andelenes i virkeligheten enn på trening”* og *”Det er mange faktorer vi ikke klarer å gjenskape med en eller to markører”*. En respondent sa også at han følte treningene ofte dreide seg om vedlikehold av kunnskap, dette på grunn av at kontinuiteten på treningene var for dårlige. Han følte ikke han lærte noe, han bare drev vedlikehold. Dette ble støttet av en annen respondent som sa: *”Jeg har ikke vært på skytebanen på 4 måneder”*.

Tabell 6. Livvaktens opplevelse av relevansen på den taktikktreningen de mottar.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene mottar relevant taktikktrening.	2 stk 5,1 %	28 stk. 71,8 %	8 stk. 20,5 %			1 stk. 2,6 %

På bakgrunn av at noen livvakter beskrev kontinuiteten på treningene som for dårlig og enkelte uttalelser tilkjennegav for lite trening ble respondentene spurt om det var noen livvakter de ikke ønsker å jobbe sammen med i en tenkt kritisk hendelse. Flere svarte bekreftende på dette. En respondent sa: *”Jeg skulle ønske jeg kunne sagt nei, men det er nok tilfelle det ja; men lista skal jo fylles”*.

<sup>17</sup> Hospitanter er livvakter som hospiterer 6-12 mnd på treningsavsnittet før de tilbakeføres til ordinær livvaktjeneste.

Tabell 7. Livvaktens syn på egen kompetanse, sett i forhold til den oppgaven de har.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Du føler at du har kompetanse til den oppgaven du er satt til.	4 stk. 10,3 %	29 stk. 74,3 %	4 stk. 10,3 %	1 stk. 2,6 %	1 stk. 2,6 %	

Respondenter påpekte at de ville trene mer. En sa: ”Jeg skulle ønske vi hadde mer trening, og i alle fall de 300 timene vi skal ha”. Dette blir støttet av en annen som uttrykte:

Jeg føler det er mer helhetlig trening nå enn tidligere. Jeg føler derimot ikke at det legges til rette for *nok* trening, slik at vi når de måltall vi har for treningen. Dette er ikke mannskapenes ansvar, det er organisasjonens ansvar.

Tabell 8. Livvaktens rapporterte motivasjon for trening.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Du er motivert for treningen du mottar.	27 stk. 71,1 %	11 stk. 28,9 %				

PSTs livvaktjeneste opererer svært ofte i og ved det man definerer som *kjente* bygg. Det vil for eksempel si VIPs bosted, arbeidssted eller andre kjente oppholdssteder. Den som blir beskyttet oppholder seg ofte på disse stedene. Det var derfor interessant å undersøke hva respondentene mente om det å trene i eller ved disse kjente bygg. Alle respondentene mente at livvaktene burde trene mer i det reelle arbeidsmiljøet der den daglige jobben blir utført. Respondentene syntes det var vanskelig å vekke treningen i forhold til hvor mye trening som skulle være i slike miljøer, men denne uttalelsen dekker hovedsakelig respondentenes mening: ”Jeg tror vi må gjøre begge deler. Når vi skal trene inn mønster er det bra å være alene, men vi hadde åpenbart hatt godt av å trent i et mer dynamisk miljø, der vi hadde hatt andre ting å forholde oss til”. En respondent forklarte:

Det som kan diskuteres er treningsfasilitetene, om vi trener i realistiske miljøer. Det prøver vi på, men jeg skulle ønske vi gjorde dette mer. Jeg skulle ønske vi gjorde avtaler med de stedene vi er på og jobber mest på, slik at vi fikk trent på noen av disse stedene. Jeg har jo tenkt på dette tidligere, men det

ble jo veldig klart for meg da jeg forberedte meg til dette intervjuet.

En respondent sa: ”Jeg føler meg ikke fullt ut komfortabel på våre kjente bygg, det slår meg at det ikke har vært noen organisert gjennomgang av byggene”.

Tabell 9. Livvaktens mening om treningstid på kjente bygg.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene trener for lite på ”kjente” bygg/objekter.	13 stk. 34,2 %	18 stk. 47,4 %	6 stk. 15,8 %		1 stk. 2,6 %	

Alle respondentene viste forståelse for at trening i slike dynamiske og virkelighetsnære miljøer kan være krevende, og at ressursbegrensninger ved Seksjon for livvaktjeneste spilte en rolle i dette. En respondent uttalte noe som kan representere alle respondentenes syn: ”Det som kjennetegner oss er at vi tar på oss flere og flere oppgaver, men tiden vi har er knapp. Det går på bekostning av noe. Hensiktene er gode, men vi har for mange baller i luften, som vi ikke klarer å lande”. En faktor som flere respondenter nevnte, var den utvikling som treningen hadde gjennomgått. Treningene omfattet langt flere elementer enn tidligere, samtidig som avdelingen ble utsatt for stadig større utfordringer og krav. En respondent forklarte denne utviklingen slik: ”Det har skjedd en enorm utvikling i treningen, viktige og nye ting, dette må vi trene på. Det har kanskje vært for stor utvikling. For mye på for kort tid”. En annen sa, om samme tema: ”Hvor stor utvikling skal vi ha innenfor det vi driver med? Kanskje vi skal stoppe opp å konsentrere oss om å bli bedre på det nivå vi er?”. En respondent forklarte:

Vi må forsøke å henge med på utviklingen, men jeg vet ikke om ledelsen på livvaktseksjonen og livvaktene har noe definert mål. Vi har kjøpt inn masse utstyr. En ting er å kjøpe dette inn, en annen ting er at det skal trenes på og vedlikeholdes. Jeg føler vi svikter veldig på dette feltet. Vi må ha en felles forståelse. De rammene vi skal jobbe og trene innenfor må være klarlagt. Jeg savner at ledelsen har definert hva vi skal kunne, hva vi skal legge vekt på.

En annen sa:

Jeg føler ledelsen har urealistiske krav til oss. Vi har mye fint utstyr, men hva dette skal tilføre oss er jeg usikker på. Vi skal jo beherske dette. Jeg synes vi skal kvitte oss med noe av dette utstyret. Det skaper unødig støy, vi behersker det ikke godt nok.

Mange respondenter uttalte at de følte utviklingen går for fort og at dette er en fare for den mestringsfølelsen som livvaktene etterstreber. I lys av dette er det interessant hva en av instruktørene uttalte:

I tillegg vil vi for eksempel ha behov for forskjellige typer dører som kan erstattes og endres, slik at vi kan bruke *døråpningsutstyr som er noe vi kommer til å implementere etter hvert*. Dette er en kunnskap som alle i politiet har, men som ikke vi har. Dette skal ikke ta mye tid.

En del av treningen ved seksjonen er trening på automatiserte handlinger (drill). En respondent sa det slik: *”Mye av vår trening er trening av handlingsmønster”*.

Respondentene ble spurt om hva de mente om slik trening. Alle respondentene mente at de trente på slike handlinger. To mente de burde ha mer av slik trening, fordi som en respondent sa: *”Skal du ha noe utbytte av det må dette gjøres ofte”*.

Gjennomgående mente alle at faren ved slik trening var at den automatiserte handlingen kunne bli brukt i feil situasjon eller når situasjonen forandrer seg. Dette mente flere respondenter livvaktene løste godt, fordi som en respondent sa: *”Jeg tror det er en styrke for oss at vi har folk som har evnen til å omstille seg, og ikke låse seg fast i et mønster. Vi har den evnen”*. Respondentene var samstemte i at det var viktig å trene på de riktige tingene, automatisering av feilhandling var viktig å unngå.

En instruktør forklarte sine tanker omkring dette: *”Jeg har tenkt på at vi bør trene mer gråsonetrening<sup>18</sup>, men faren er at livvaktene bommer mer og gjør feil. Dette vil kanskje føre til at de holder igjen mer og det kan være kritisk i andre situasjoner”*.

De fleste respondenter var også enige i at seksjonen trente mer riktig på dette nå enn tidligere. Det var mer rom for subjektiv tolkning og vurdering nå enn tidligere.

---

<sup>18</sup> Trening på scenarioer som ikke har en svart/hvit- løsning, men hvor operatøren i større grad må vurdere inngripen, maktmidler og tiltak (respondent definisjon).

En respondent sa:

Det er jo der vi er begynt å gjøre noe riktig nå, før så var vi inni en firkantet boks som vi ikke skulle ut av. Vi har et mønster som vi går ut fra, men jeg tror vi står friere nå til å tenke litt mer. Går du som en maskin, tror jeg du feiler fort.

En instruktør mente at det kunne være en fare for at treningen ikke ble styrt godt nok. Det var mange kamper både internt på treningsvingen<sup>19</sup> og blant livvaktene. Noen motarbeidet forslag fordi de var uenige. Instruktøren mente at han og andre måtte kjempe mange unødige kamper. Det ble også nevnt at sjefen formelt bestemmer kravene til en livvakt, men at det var mange uformelle kamper omkring dette. Noe ryddige og noen uryddige. Utviklingen var dog positiv.

Respondentene ble også spurt hva de mente om de evalueringene som gjennomføres på treningene, og deres syn på seksjonens kunnskapsdeling.

Alle respondentene mente at seksjonen hadde stort forbedringspotensial på begge disse feltene. Når det gjaldt tilbakemelding under og etter trening mente respondentene at instruktørene er faglig flinke, men savnet av personlig tilbakemelding var gjennomgående. En respondent uttalte: *”...vi tør jo ikke være ærlige med hverandre. Vi tør ikke ta de ubehaglige samtalene, dette går igjen”*, en annen sa: *”Vi er nok ikke flinke å dele feil som blir gjort, vi kunne vært mer direkte i tilbakemeldingene, også på trening”*. En instruktør uttalte:

...vi må også kunne kalle en spade for en spade og noen livvakter må få vite hvor skapet skal stå. Vi er ikke gode nok på dette. Det er nok noen som sitter med en annen oppfatning om seg selv enn det treningsvingen og andre sitter med. Det er veldig farlig. Det er personalleders ansvar.

Samtidig mente respondentene at dette hadde bedret seg de siste år, og en respondent uttrykte: *”I daglig tjeneste må vi også evaluere mer, på mitt team er dette ganske bra”*.

---

<sup>19</sup> Begrep brukt om det avsnittet ved Seksjon for livvakttjeneste som trener livvaktene.

Når det gjelder hvordan kunnskap og erfaring blir delt ved seksjonen, mente respondentene også her at potensialet for forbedring var stort. Som en uttrykte det:

Vi har absolutt et potensial for å gjennomføre erfaringsdeling, vi er ganske få livvakter og har egentlig få hendelser.

Under Nobelprisutdelingen i Oslo rådhus, 2014 erfarte seksjonen en uønsket hendelse. Denne hendelsen ble brukt som eksempel i intervjuene for å undersøke om den hadde ført til læring ved seksjonen. Respondentene svarte delt på dette. Noen hadde fått informasjon om hendelsen, mens andre ikke. Felles for de som hadde mottatt informasjon var at dette var basert på tilfeldigheter og ikke sentralt styrt. Unntaket var de som hadde vært involvert i selve hendelsen. De hadde gjennomført en debrif i etterkant. En respondent sa det slik: *”Jeg har ikke lest noen evaluering etter Nobel. Jeg burde tilegne meg denne informasjonen selv”*. En annen forklarte:

Jeg har ikke fått noe gjenfortalt, det er egentlig litt dumt, fordi vi må jo gjøre oss noen erfaringer av dette, så nok en gang, hvorfor har vi ikke snakket om dette? På en treningsdag kunne vi gått gjennom Nobel... fordi det er så sjelden vi har denne type hendelser så er jo dette kjempeviktig... Det skal ikke være tilfeldig hvem som tar lærdom av dette. Kanskje det er noen som har gjort noe litt dumt, men vi må jo bare ta lærdom av det. Jeg aner ikke hva vi har konkludert med.

En instruktør forklarte sin skuffelse overfor ledelsen ved seksjonen slik: *”Jeg vet ikke hva vi har konkludert med etter Nobel. Jeg vil bare si det at jeg er veldig skuffet over...jeg er helt enig i at vi ikke skal grave oss ned og gjøre for mye ut av den situasjonen, men jeg savner at ledelsen er litt selvkritiske fordi det starter der. Så må alle vi i leddene nedover også se på hva vi må gjøre for å bedre oss. Jeg føler det er lagt i en skuff og glemt. Det er tilfeldig det jeg vet om Nobel”*. Det ble også nevnt flere andre kritiske og uønskede hendelser som hadde skjedd de siste årene, der flere av respondentene ikke hadde fått sentral informasjon om disse, dette inkludert forfatteren selv.

Felles for alle respondentene inkludert instruktørene var ønsket om å bruke treningstid til å gjennomgå hendelser som har skjedd. Noen nevnte sågar at de ønsket å bruke hele treningsbolker (5 dager) til dette. En respondent sa om hendelsen under Nobelprisutdelingen: *”Vi må legge dette tema inn i treningene, vi har blitt kledd av, det er det ikke tvil om. Vi har ikke stått til forventningene, og da må vi gjøre noe med det”*.

### 6.2.3 Oppdragskontekst vs. treningskontekst

I intervjuet ble respondentene bedt om å beskrive den kontekst treningene ble gjennomført i. Alle livvaktene beskrev denne kontekst nokså lik: Kondemnerte, folketomme og nedstrippede bygg med fire vegger uten spesiell tilrettelegging for trening. Respondentene var også enige om at de ble veldig godt kjent på disse stedene etter hvert.

En respondent gav sin beskrivelse av treningsfasilitetene: *”Lange korridorer med mange dører, store åpne plasser uten mennesker, man har ikke det spennet i gjerningsmenn, man leter i tomme rom... vi trener i døde områder”*.

En annen livvakt sa: *”Jeg vil ikke si at treningsfasilitetene er lik vår virkelighet, men det er vanskelig å få det likt”* og en tredje respondent uttalte: *”Det er ikke et naturlig miljø”*.

Etter å ha beskrevet treningskonteksten ble respondentene bedt om å beskrive den virkeligheten de jobber i. Den beskrev de som svært varierende, ofte bymiljø med mye mennesker. Transport til og fra kjente steder som bopel og arbeidssted, krydret med mer ukjente steder og store folkeansamlinger. Uoversiktlig og mye å forholde seg til. En respondent uttalte: *”Vi er på absolutt alle steder i verden, vi er omgitt av veldig mye mennesker, pressekonferanser, foredrag, besøk til forskjellige steder, mye av dette er ukjente steder. Du trenger tid til å tenke på alternative evakueringsveier og så videre”*. En annen respondent delte noen tanker om bruk av våpen i den reelle arbeidskontekst og uttalte: *”Veldig mye bakgrunn med tanke på skyting, trener vi på bakgrunn? Nei, lite”*. Som livvakt vurderer man hele tiden risikopotensialet i de miljøer man beveger seg i. Hvor er risikoen stor og hvor kan man slippe av noe mer? En respondent summerte sin subjektive risikovurdering slik: *”Det farlige er ukjente steder med mye folk, det er der man føler seg minst trygg”*.

Tabell 10. Livvaktens vurdering av treningstid i dynamiske miljøer.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene burde trene mer "ute i gata", i dynamiske miljøer.	9 stk. 23,7 %	20 stk. 52,6 %	9 stk. 23,7 %			

Respondentene ble spurt om de mente treningen de mottok var reell. Alle mente treningene kunne defineres som reel. En livvakt uttrykte: *"Det er ikke treningene våre som er feil, de er mangelfulle, mangelfull ut fra miljøet"*, en annen sa: *"Vi må ha flere faktorer å forholde oss til, vi trener i for sterile miljø. Vi må ha flere inntrykk"* og en tredje sa: *"Vi må komme oss ut i det virkelige liv og ut av komfortsonen, der vi kan ha reell målbehandling"*.

Respondentene mente de ikke fikk testet seg maksimalt gjennom den treningen de gjennomførte. Gjennomgående synspunkt var at forskjellene i trenings- og virkelig oppdragskontekst var store og at treningene derfor ofte ble mangelfulle.

En respondent beskrev det mangelfulle med: *"Nedlagte sykehjem som er helt tomme for inventar, helt ren. Dette kan ha betydning for hvordan vi for eksempel entrer rom, vi entrer bestandig tomme rom. Slik er det ikke i det virkelige liv. Da kan det fort påvirke hvordan dette gjøres reelt"*. En annen beskrev det slik:

Det å komme oss ut av det kjente treningsmiljø tror jeg hadde gitt oss en skikkelig bonus. Pappskiver på veggen fungerer ikke for meg, jeg ser bare etter mennesker, men det finnes bare pappskiver. Ofte går jeg forbi dem. Det er dødt, ingen bevegelse. Hørsel, syn og alt må bare jobbe, det er først da du får testet deg.

Hvilke konkrete utfordringer vil livvaktene få i et dynamisk miljø ble beskrevet av en respondent: *"Det å få med seg alt, situasjonsbevissthet, samspill med makker, kommunikasjon med bil, varsling, kommunikasjon med bistandsenheter, vi er mindre kjent"*. En respondent med 10 års tjeneste uttalte:

Jeg har trent 2-5 ganger i virkelige dynamiske miljøer i mine år på livvakt. Det er selvfølgelig altfor lite. Det er jo slike miljøer du må lese. Det kan være ganske vanskelig. På trening går vi i tomme lokaler og du må lese en mann. På Karl Johan må du lese mange, en og en. Det er klart det er vanskeligere. Det er



ikke sammenlignbart.

Flere respondenter nevnte noen negative faktorer med trening i mer dynamiske miljøer. En sa: *”Det ville jo vært flere ting vi ikke kunne trent på også. Ting som er viktige. Man må derfor vekte dette slikt sett”*.

En annen respondent uttalte om trening i dynamiske, reelle miljøer: *”Slik det er nå er det ikke-eksisterende”*. Denne uttalelsen blir i stor grad støttet av alle respondentene. Alle uttalte at de har trent eller gjennomført øvelser i dynamiske miljøer mellom 0 og 7 ganger, dette avhengig av hvor lang tjenestetid de har hatt ved seksjonen. En livvakt med over 10 års erfaring sa: *”De gangene kan jeg telle på en hånd”*.

En annen respondent med lang erfaring sa: *”Jeg tror ikke vi trener feil. Selve prosedyrene tror jeg er riktige, de baserer seg på tidligere hendelser, men jeg tror miljøet vi trener i er feil”*.

En respondent beskrev noe av utfordringene med beslutningstaking i livvaktens virkelige arbeidsmiljø kontra deres treningsmiljø: *”Ved å jobbe i de miljøer vi gjør, har vi mye annet å forholde oss til. Dette vil påvirke våre beslutninger og konsekvensene av disse beslutningene”*. En instruktør forklarte sitt syn på tema:

Måtte jeg velge, ville jeg valgt å trene i vårt virkelige jobb miljø, men det lar seg ikke gjøre på grunn av annet personell og tilgangen til byggene.

Kunne vi kjørt samme type trening i de bygg der vi jobber, ville vi åpenbart gjort det.

Tabell 11. Taktikktreningens relevans til det virkelige liv.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Taktikktreningen livvaktene mottar er overførbart til det virkelige liv.	3 stk. 7,7 %	28 stk. 71,8 %	8 stk. 20,5 %			

Tabell 12. Livvaktens syn på sammenhengen mellom erfaringsbasert kunnskap fra trening og bruken av denne kunnskapen reelt.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
En dyktig livvakt på trening er en dyktig livvakt reelt.	4 stk. 10,3 %	18 stk. 46,1 %	15 stk. 38,4 %	1 stk. 2,6 %		1 stk. 2,6 %

Flere respondenter nevner viktigheten av markørspillet i treningene. Det at man har nok markører og at markørene spiller sin rolle godt blir fremhevet som viktig. Antall markører blir gjennomgående beskrevet som for lavt. Viktigheten av markørspillet blir av en respondent beskrevet slik:

Man kan vanskelig si at treningen på å ta ut gjerningsmannen er realistisk. En person står på en åpen plass og du tar han ut. Dette kommer an på markørspillet. I en virkelig verden er det ikke slik. Treningene er ikke optimale. Det optimale ville være å trene i en folkemasse.

En instruktør svarte slik på spørsmål om seksjonens treningssimulatorer er gode nok:

Med det nivået vi er på nå er disse bygg gode nok, fordi vi må få nivået på plass først. Med den utviklingen vi nå har vil jeg si at vi vil ha behov for flere utfordringer etter hvert. Jeg mener man må begynne i det sterile og ha de åpenbare senarioene. Så kan man krydre med gråsonene. Problemet er å ha tid til dette. Derfor ender det med at vi må forholde oss til kun basis.

Tabell 13. Livvaktens synspunkt på om treningene gjennomføres i relevante fasiliteter/miljøer.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene trener i relevante fasiliteter/miljøer.		4 stk. 10,2 %	23 stk. 59,0 %	9 stk. 23,1 %	3 stk. 7,7 %	

For å gi operativt personell tro, trygghet og mental styrke legger treningen stor vekt på mestring, dette for å bygge opp under hver enkelt livvaks selvfølelse.

En respondent beskrev dette slik:

Det er ikke gunstig å trene på å tape. Jeg mener vi skal trene der vi vinner. Faren er at du tror du er uovervinnelig. Det kan være negativt å trene på å vinne fordi du da tror de handlingene du gjør er rett og nok, uten at det i en reell situasjon er det.

Andre respondenter støttet dette synspunktet. En respondent mente løsningen kunne være å ”... trene med større motstand, men det er klart dette er et ressurs spørsmål også. Det er få instruktører”.

Respondentene beskrev viktigheten av at de føler mestring i sin hverdag, og en respondent uttalte: ”Vi har jo lyst å være gode, ingen vil være dårlige og det er prestisje på denne arbeidsplassen”. En annen sa: ”Vi jobber i et profesjonelt miljø, det er det ikke tvil om. Det er et sterkt faglig miljø. Samtidig et miljø der takhøyden ikke er så stor egentlig, mye på grunn av den konkurransemiljøet som finnes og de personlighetene vi er”. En respondent nevnte sine forventninger til ledelsen: ”De fleste livvakter vil føle beherskelse, og da må vi ha mer trening og struktur i forventningene fra ledelsen”.

Ved å flytte treningene ut i et mer reelt miljø, mente de fleste respondentene noe som en uttalte slik: ”Kanskje vi hadde funnet ut at vi ikke var så gode som vi trodde...”, og en annen uttalte: ”I ytterste konsekvens lurer vi oss selv med den treningen vi gjør, det kan skape litt falsk selvtillit”.

Tabell 14. Livvaktens opplevelse av realistisk mestringsfølelse som følge av treningen de mottar.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Du mener livvaktene ikke får en <u>realistisk</u> mestringsfølelse som følge av treningen de mottar.		3 stk. 7,7 %	17 stk. 43,6 %	6 stk. 15,4 %	12 stk. 30,8 %	1 stk. 2,6 %

Flere respondenter forklarte at de ikke hadde tenkt på muligheten for å trene ute i det virkelige dynamiske miljø før de ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven. Som en respondent sa: ”Vi trener jo taktikk som kan trenes i bymiljø. Dra dette ned til hverdagslige ting som vi driver med”.

Respondentene ble spurt om deres syn på samtrening med seksjonens naturlige samarbeidspartnere. Respondentene mente dette var viktig, mens flere mente dette ble vanskelig å gjennomføre på grunn av ressursknapphet på tid og treningstimer. En livvakt beskrev viktigheten av samtrening med følgende uttalelse: ”*Dette er kriteriet for å lykkes, samtrening er viktig*”, mens en annen forklarte: ”*Jeg synes det er vanskelig å velge bort noe av den treningen vi har, slik at vi kunne hatt mer samtrening, men åpenbart har vi behov for det*”. En erfaren respondent forklarte sitt syn slik:

Vi er havna litt i den vanlige båsen, vi er blitt litt trangsynte. Jeg får mer lærdom av en dag med samhandlingsøvelser enn med en dag på skytebanen. De gangene vi har trent samhandling har jeg reflektert, tenk og lært mye mer enn etter en dag på skytebanen. Dette ville gitt meg mye mer enn annen trening vi har.

En instruktør forklarte:

Det jeg ser på trening er at om vi trener sammen, fungerer det bedre. Det er tilbakemeldingene fra livvaktene også. De siste to årene har vi hatt samtrening med Oslo/UEH og jeg vil si bare fra i fjor til i år ser jeg en stor fremgang. Vi får også bekreftet at vi jobber på samme mal. Jeg mener mer samtrening er bra for oss. Jeg kunne brukt treningstid til samtrening med våre samarbeidspartnere heller enn å skyte.

Det høye arbeidspresset som Seksjon for livvaktjeneste er utsatt for er omhandlet av flere respondenter. Flere beskrev den hektiske arbeidssituasjonen til seksjonen, noe som også gjaldt for seksjonens instruktører. En respondent uttrykte det slik:

Det er utrolig mye flinke folk hos oss, folk som er motiverte, men vi er litt fanget av systemet. Det krever mye å gjennomføre denne form for trening. Jeg har jobbet en del år nå og ser litt resignasjon. Du skal levere et produkt og det er lettest å levere det du har gjort tidligere. Det er vanskelig i en hektisk hverdag å finne på nye treningsformer.

En annen respondent med under 5 års livvakterfaring uttrykte sammenhengen mellom kultur, trening og det produksjonspresset seksjonen opplever slik:

Trening i dynamiske miljøer kan gjennomføres og det er høyrelevant for oss, men kultur, det vi har fokus på og ressurser kan være grunner til at dette ikke gjennomføres. Jeg har ikke gjennomført treninger i dynamiske miljøer så lenge jeg har vært her.

#### **6.2.4 Persepsjon og situasjonsbevissthet**

Respondentene ble under intervjuet spurt om de trodde forskjellen mellom trenings- og oppdragskonteksten hadde noen betydning for situasjonsbevissthet og persepsjon. Studiens definisjon på disse begrepene ble repetert under intervjuet og forklart for respondentene både i spørreundersøkelsen og i intervjuguiden slik at det ikke skulle oppstå misforståelser.

Respondentene var samstemte i viktigheten av at en livvakt hadde god kunnskap og gode evner i persepsjon og situasjonsbevissthet. Respondentene var derimot delt i synet på om det var realistisk og mulig å trene persepsjon og situasjonsbevissthet ved de treningene som blir gjennomført for livvaktene. En respondent uttalte: ”*Går det an å trene på å observere, annet enn å være bevisst på dette?... I organisert trening er vi lite bevisst på dette*”. Mange respondenter uttrykte usikkerhet om hvordan treningen skulle gjennomføres.

Respondentene mente at det ikke var et sentralt fokus på denne type trening og at det ble litt opp til hver enkelt livvakt å fokusere på dette. De fleste respondentene formulerte seg likt med følgende uttalelse, gitt av en respondent: ”*Det er ofte livvaktene, VIP og en gjerningsmann. Det er ikke et miljø du må lese slikt sett. Du leser den personen (gjerningsmannen) og er mye mer fremoverlent mot han enn du ville vært med mange rundt deg...det blir mye mer svart-hvitt enn ute i tjenesten*”. To respondenter mente at noe av treningen var realistisk med tanke på persepsjon, men som en uttalte: ”*...problemet er at vi ikke klarer å gjenskape de mest utsatte situasjonene, der det er mest folk og vanskelig for oss*”.

En livvakt beskrev forskjellen i trenings- og oppdragskonteksten slik: ”*Du får en helt annen situasjonsoppfattelse og en helt annen måte å drive persepsjon på... Jeg ser*

*mye bonuser med trening i dynamiske miljøer*". En annen sa: *"Vi må få kvalitet på treningene, slik at du i en gitt situasjon kan lese omgivelsene."*

Flere respondenter mente at trening i situasjonsbevissthet var noe livvaktene utførte hver dag i sitt daglige virke, derfor trengte det ikke trenes i noen stor grad på dette. En uttalelse som illustrerte dette var: *"Jeg vil ikke prioritere situasjonsbevissthetstrening under norske forhold, det er noe vi gjør hver eneste dag...Jeg føler også vi får dette på trening, bortsett fra at vi mangler ekstremt mange markører"*. To respondenter uttalte noe liknende: *"Vi leser miljøet på jobb, men det skjer ikke noe"*.

Om persepsjon uttalte en respondent noe som var et gjennomgående synspunkt:

Jeg tror vi kan låse oss fast i en ramme fordi vi ikke har alle de ytre faktorene som finnes i et virkelig miljø. Vi mangler mye... På trening har vi tatt beslutninger der miljøet er slik og slik, mens i et dynamisk miljø er det mer forstyrrelser. Det vil være vanskeligere i virkeligheten og konsekvensene vil være større.

En annen respondent uttrykte det slik: *"Konsekvensen av å trene i våre miljøer er at vi trener persepsjon dårlig. Skal vi trene persepsjon er det ikke bra nok det vi driver med, fordi vi får for få inntrykk. Skal vi trene på dette må vi ha mer komplekse treningsområder"*. En annen sa: *"Det har noe med å lese situasjonen i det miljøet vi jobber i, våre treningsmiljøer blir for sterile, vi må få flere inntrykk"*.

Flere respondenter beskrev også her viktigheten av markørspillet og antall markører. De mente dette var en avgjørende faktor for at treningene kunne være mangelfull med tanke på persepsjon og situasjonsbevissthet. En uttrykte:

*"Dette trener vi ikke på fordi vi bare leter etter han med markørjakke. Vi må ha flere rundt oss, men det krever mer"* og som en sa: *"Jeg vet hvor mange markører vi har, jeg vet hvem de er og hvordan de er kledd. Det er lettere å avverge et angrep på trening enn ute i det virkelige liv"*.

Respondentene ble spurt om deres syn på hvilket fokus treningen ved Seksjon for livvaktjeneste hadde. Dette med tanke på reaktiv eller proaktiv trening. Den proaktive treningen ment som trening for å avdekke trusselen i forkant og den

reaktive treningen ment som trening på selve angrepet og/eller tiden i etterkant av angrepet. Respondentene ble også spurt hva deres mening var om dette treningsfokuset. 9 av 10 respondenter var enige i at den trening de mottok hovedsaklig var reaktiv. En respondent sa: *”Jeg kan ikke huske at vi har trent proaktivt på treningene.”* Det er her verdt å merke seg synspunktet til en instruktør: *”Den er i aller høyeste grad proaktiv nå, hvis folk har fått med seg SOPèn. Fordi du skal hele tiden tenke fremover. Hvem er han? Hva gjør han?”*.

Respondentene mente treningene fokuserte på å avverge selve angrepet, samt hva man skal gjøre rett i etterkant av et slikt angrep. Respondentene hadde en felles forståelse av at det var vanskelig å trene proaktivt og flere uttrykker at de ikke ser for seg hvordan denne type trening skal foregå. En respondent sa: *”Hvordan skal vi kunne trene proaktivt? Det er utfordrende”*. En annen forklarte sin usikkerhet slik:

Jeg føler det reaktive er mye viktigere å trene på enn det proaktive. Det proaktive er det viktigste. Det å hindre at noe skjer er det viktigste, men jeg skjønner ikke hvordan vi skal trene på dette.

Det er viktig at vi har trent på å reagere, fordi vi vil ofte være på etterskudd når noe skjer, men kan vi avverge et angrep før det skjer er jo det definitivt best.

Uttalelsene fra to respondenter tok for seg vektingen mellom proaktiv og reaktiv trening ved seksjonen: *”Kanskje vi må trene spesifikt på den proaktive delen. Det gjør vi ikke særlig nå”* og *”...går det an å trene på dette, bør vi trene mer proaktivt, i alle fall 50/50”*. Disse uttalelsene ble støttet av de fleste respondentene, mens to respondenter uttrykte at treningen også inneholder en del slik trening i form av handlingsmønster som tar høyde for å avdekke eller forhindre at et angrep skjer. En respondent med over 10 års erfaring sa: *”Vi trener veldig lite på hva som skjer før angrepet og det som skjer etterpå. Vi trener nesten bare akutt. Jeg ser det nå, vi har et stort hull i treningene”*, og en respondent med betydelig instruktørerfaring uttalte: *”Skal vi trene proaktivt, som er det klart viktigste, må vi ut. Det blir for kunstig og du vil ikke få det frem med vår nåværende trening”*.

Tabell 15. Livvaktens mening om forholdet proaktiv trening og treningstid.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
Livvaktene trener for lite proaktivt. Avdekke trusselen før den utfolder seg.	3 stk. 7,7 %	15 stk. 38,5 %	19 stk. 48,7 %	2 stk. 5,1 %		

### 6.2.5 Beslutningstaking

Beslutningstaking er en sentral del i livvaktens oppdragsløsning. Seksjon for livvaktjeneste er organisert slik at alle livvakter kan være i posisjon til å ta kritiske beslutninger. Alle livvakter må kunne ta slike beslutninger i hverdagen, og spesielt i hendelser og kriser. Det var derfor interessant å undersøke i hvilken grad den enkelte respondent mente seksjonens trening forberedte han/hun som beslutningstaker. En instruktør forklarte:

Ved å trene i våre treningsmiljøer, får du trent uten annen støy. Du får flere knagger å henge ting på og jeg tror du kan bruke dette ute i et dynamisk miljø også. De samme mønster. Utfordringene er de gråsonene som erfaring og initiativ dekker. Det at man tør å ta en beslutning, stoler på sine vurderinger. Jeg tror om vi trener basis, bruker vi mindre tid i de komplekse miljøene, men får man i tillegg trent i komplekse dynamiske miljøer etterpå, vil vi prestere enda bedre.

Respondentene var enige om at treningene gjorde dem bedre i stand til å ta beslutninger og at beslutningene ofte baserte seg på den erfaring livvaktene hadde tilegnet seg fra trening og fra reelle oppdragsløsninger. En respondent forklarte:

Det er det som er med treningen, plutselig så er du i en setting som er gjenkjennbar reelt. Da blir det enklere å ta beslutninger. Ting slår jo inn i ryggmargen.

9 av 10 respondenter mente at de ikke hadde fått spesifikt trening i beslutningstaking, mens en respondent svarte: ”Ja, i stor grad gjør jeg det. Under trening må jeg og andre ta avgjørelser, dette trener vi på”.



Alle respondentene unntatt en beskrev at beslutningstaking som utføres under trening er enklere sammenlignet med beslutninger som må tas ute i reelle oppdrag. Den ene respondenten mente at evaluering og det at prosedyrene måtte følges nøye på trening vanskeliggjorde beslutningstaking. I det virkelige liv var det mer å spille på.

En respondent med under 5 års livvakterfaring svarte slik på spørsmål om han har mottatt trening i beslutningstaking: ”*Det har jeg ikke mottatt noe særlig trening i. Jeg føler jeg har nok verktøy i banken til å starte noe, til å gjøre noe... Jeg tror vi gjenkjenner situasjonen*”. En livvakt med over 10 års erfaring besvarte spørsmålet slik:

Nei, jeg tror det som forbereder meg er erfaring, at jeg har gjort det tidligere. Akuttsituasjonene blir jeg forberedt på, men ikke den videre ferd etter at det akutte er løst. Det har jeg lite trening på. Her spiller erfaringen inn.

En instruktør ble spurt om sitt syn på dette:

Vi kvalitetssikrer ikke denne treningen, jeg tror vi har et forbedringspotensial fordi jeg ser at det kan være tøft å ta en beslutning som du vet kan få konsekvenser. Jeg har reflektert over dette etter Nobel, og mener at ledelsen må komme på banen og støtte livvaktene. Si at vi stoler på dere og mener dere har mye god kunnskap.

*Tabell 16. Livvaktenes vurdering av sin egen kompetanse i å ta beslutninger under ordinære oppdrag (1), kritiske hendelser på trening (2) og kritiske hendelser i reelle oppdrag (3).*

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
1. Du har god kompetanse til å ta beslutninger under ordinære livvaktoppdrag.	11 stk. 28,2 %	27 stk. 69,2 %	1 stk. 2,6 %			
2. Du har god kompetanse til å ta beslutninger under kritiske hendelser på taktikktraining.	4 stk. 10,2 %	29 stk. 74,4 %	6 stk. 15,4 %			
3. Du har god kompetanse på å ta beslutninger under kritiske hendelser i reelle livvaktoppdrag.	3 stk. 7,7 %	24 stk. 61,5 %	10 stk. 25,6 %			2 stk. 5,1 %

En respondent uttrykte seg slik angående erfaring og beslutningstaking: ”*Jeg tror erfaring trumfer kunnskap når det gjelder beslutninger*”.

Fra instruktørhold ble det uttalt: ”*Du trenger ikke få stilkarakter 20 blank, så lenge du løser situasjonen, eller du kan være verdens beste og ha 20 i stil, men kan du ikke ta beslutninger så hjelper ingenting. Vi må forfekte at livvaktene må stole på ryggmarg refleksen. Der har vi instruktører og ledelsen et ansvar å si til livvaktene at vi stoler på dem. Vi skal gjøre dere så gode som vi kan, men dere må reagere når dere ser noe*”.

En respondent sa: ”*Vi har sjelden lært hva en god leder er i en akuttsammenheng. Jeg tror vi må dyrke dette bedre. Vi er ikke født til å lede*”. På tross av dette var respondentene samstemte i at beslutningstaking i akuttsituasjoner ble trent på, ikke spesifikt, men som et biprodukt av de handlingsmønstre som ble innøvd.

En respondent refererte til studier av tidligere attentater og uttalte: ”*Vi er flinke på de 5 sekundene, det er der vi trener. Fra 0 til 5 sekunder. Greier vi å løse akuttfasen har vi tid til å tenke etterpå*”.

En respondent forklarte seg detaljert omkring sin deltagelse i en åpenbar kritisk hendelse der flere ble drept, og uttalte: ”*Beslutningene jeg tok der hentet jeg fra de knaggene jeg har fått gjennom trening. Det var godt å kjenne... Du har noe å forholde deg til. Det var en trygghet i alt kaoset at det var noe fast å ta tak i... Jeg handlet ut fra innøvd prinsipper, ting jeg har lært. Det blir nesten en slags drill. Det var godt å kjenne på*”.

### **6.2.6 Erfaring som livvakt**

Basert på det faktum at Seksjon for livvaktstjeneste ikke har mye erfaring på uønskede hendelser og at det er stor spredning på livvakterfaringen blant tjenestepersonene, var det naturlig å spørre respondentene om deres syn på betydningen av erfaring i deres arbeide som livvakt og beslutningstakere.

Alle respondenter mente at erfaring var positivt for den beslutningstakingen de utførte som livvakter. Erfaring fra trening og reelle hendelser bidro til at grunnlaget for beslutningen ble bedre, eller som en respondent forklarte: ”*Feil valg får alvorlige konsekvenser, utfordringen er at du ønsker å trene slik at du tar best mulig*

*beslutning*”. Respondentene var også enige om følgende uttalelse gitt av en respondent:

Akuttmessig tar jeg beslutninger ut fra erfaring og trening, når ting har roet seg tenker jeg mer på hva jeg skal gjøre. Har jeg ingen trening eller erfaring bruker jeg lengre tid på beslutninger.

Respondentene mente at erfaring skaffet beslutningstakeren mer ro og trygghet. Det ble nevnt av flere respondenter at erfarne livvakter har mer is i magen og tryggheten på å ikke gjøre ting for fort. Følgende uttalelse beskrev dette:

Jeg ser med mer trening og erfaring at man har mer ro og mer kapasitet til å løfte hodet og blikket. Skaffe seg en bedre forståelse for så å ta beslutninger.

En respondent forklarte sitt synspunkt omkring betydningen av realistisk erfaring med følgende uttalelse:

Hva er erfaringen din? Er erfaringen din å trene på et nedlagt bygg, er dette en annen og dårligere erfaring enn operativ erfaring fra skarpe hendelser. Dette er et aspekt ved jobben vår, vi får prøvd oss svært lite i skarpe situasjoner.

Uttalelsen ovenfor viser noe av den utfordring som de fleste respondentene beskrev i intervjuet. Dette kan medvirke til å synliggjøre viktigheten av den trening som livvaktene mottar, noe også følgende uttalelse beskrev:

Beslutningene tas ut fra din erfaring som livvakt om du er erfaren. Er du uerfaren tas beslutninger mer ut fra en teoretisk tilnærming. Før trente vi mer på en måte og utførte jobben på en annen måte. Nå er det mer likt.

Alle respondenter, unntatt en, mente at det ikke var noe gjennomgående trekk ved seksjonens livvakter at de erfarne tok bedre beslutninger enn de mer uerfarne. Dette kunne også ha bakgrunn i tidligere tjeneste, personlighet eller andre faktorer.

### 6.2.7 Livvaktens prioriteringer

Nedenfor presenteres en tabell som er hentet fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Livvaktene ble bedt om å rangere hvilket treningstema de ville prioritere på seksjonens treninger. Dette skulle gjøres ved å tildele hvert tema en tallverdi mellom 1 og 10. Der tallverdi 10 gis til det tema livvaktene prioriterte høyest og tallverdi 1 til det tema de prioriterte lavest. Se eksempel på en besvarelse i eksempelkolonnen.

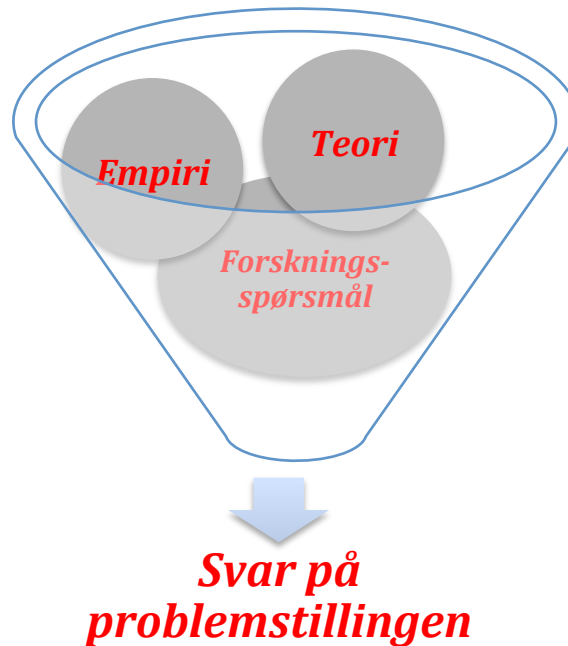
*Tabell 17. Livvaktens prioritering av de forskjellige treningstemaer. Denne illustrerer også hvor mange 10-er verdier hvert tema fikk tildelt av livvaktene. Tallverdien ble utregnet ved å legge sammen alle verdiene hvert tema fikk, for deretter å dividere svaret med antall besvarelser. Høyeste tallverdi viser det tema som ble høyst prioritert blant livvaktene.*

Treningstema	Eks.	Antall 10ere	Tallverdi
Taktikktrening i mer dynamisk miljø	10	17	7.30
Nærkamp	9	1	6.88
Pistolskyting	8	1	6.83
Taktikk trening i nåværende form	7	6	6.29
Spesifikk trening i situasjonsbevissthet	6	4	5.11
Sanitet	5	0	4.72
Trening spesifikt rettet mot mentale forberedelser	4	1	4.35
Persepsjonstrening	3	2	4.02
Gjennomgang av instruks, planverk, rutiner	2	1	3.78
Teknisk utstyr	1	2	3.30

Med forskningsspørsmålene og problemstillingen som utgangspunkt, er nå et relevant utvalg av innsamlet empiri presentert. Videre vil studiens drøfting bli fremlagt.

## 7.0 DRØFTING

Drøftingen ønsker å finne sammenhenger, men vil ikke være uttømmende. De forskningsspørsmål som ble skissert i innledningen vil være retningsgivende for drøftingen. Valgt teori og innsamlet data sys derfor sammen med forskningsspørsmålene med det ønske og formål å søke svar på oppgavens problemstilling. Drøftingens mål er forsøkt illustrert i figur 13.



Figur 13. Drøftingens oppbygging.

### 7.1 Får livvaktene ved PST trening i relevante miljø?

Forfatteren velger å *dele dette forskningsspørsmålet inn i tre*. Første del vil ta for seg det trusselbildet som politiet og livvaktene står ovenfor. Kunnskap om dette er viktig fordi det danner grunnlaget for den trening som skal gi politiet kompetanse og erfaring i bekjempelsen av den. Nilsson og Eriksson (2008) sier at treningsgrunnlaget må bygge på et formål, hva skal en bli bedre på, og hvorfor. Jakhelln (2012, s. 19) beskriver sammenhengen mellom kunnskap og innsats slik: ”Erfaring, kunnskap og kompetanse for øvrig er langt på vei selve grunnlaget for både gjennomføring og resultat av en innsatsaksjon”. Dette blir også støttet av POD (2013) som fremhever erfaring som viktig i alt politiarbeid.

Mulighetene politiet har for å kunne trene realistisk vil bli gjennomgått i *del to*. Her vil noe av lovverket som politiet må forholde seg til bli gjennomgått, samt noen av de utfordringene slik trening kan medføre. *Til slutt* vil livvaktens egne synspunkter og vurderinger omkring egen trening presenteres.

### 7.1.1 Hva er trusselen?

*”An assassin should not just target  
military personnel and political leaders,  
but ..... anyone that the shariah allows him to eliminate”.*

Al-Qaida, Inspire (2012, s. 20)

Politiets sikkerhetstjeneste er en av flere organisasjoner som skal kunne beskrive og håndtere det trusselbildet som til enhver tid gjelder for Norge. Det nasjonale ansvaret for å beskytte norske myndighetspersoner er tillagt Seksjon for livvaktstjeneste (POD, 2011). Kunnskap om trusselbildet er derfor avgjørende. POD (2007, s. 151) beskriver dette slik: *”Politiet bør øve realistisk, med utgangspunkt i gjeldende trusselbilde”*.

Trusselbildet er dynamisk og stadig skiftende, noe for eksempel utviklingen av singelutførte angrep, der gjerningsmannen har utført angrepet alene, viser (FFI, 2014). Trusselbildet som politiet, inkludert livvakter ved PST, står overfor er komplekst. Beck (1992) mener samfunnet blir mer og mer risikoutsatt og får støtte for sitt syn gjennom de trusselvurderinger som PST, Etterretningstjenesten og NSM har offentliggjort de siste tre årene. Selv om det er satt i gang flere tiltak for å bedre sikkerheten i Norge (NSM, 2013) opprettholder PST og Etterretningstjenesten sine stadig forverrede trusselvurderinger.

Summert kan man si at trusselbildet livvaktene ved Seksjon for livvaktstjeneste står overfor er komplekst, med et økende antall trusler (PST, 2015a). Det består hovedsakelig av to hovedelementer. *Psykisk syke personer og ekstrem islamisme*. Angrep fra psykisk syke er vanskelig å avdekke i forkant, fordi: *”...(de) gjør dette uten at det er blitt fremsatt trusler i forkant”* (PST, 2013, s. 13), og ofte er slike angrep gjennomført i løpet av 5 sekunder (Becker et al., 2008).

Angrep fra ekstreme islamister er sterkt økende i Europa (PST, 2015a). Angrepene er i seg selv mindre komplekse enn tidligere og de myndighetspersonene som livvaktene

beskytter, er spesielt utsatt (PST, 2015a). Livvaktene som individ er også et utvalgt mål for ekstreme islamister.

Respondentene beskrev elementer i deres hverdag som ytterligere bidro til et mer komplekst trusselbilde omkring de personene som skulle beskyttes. En respondent uttalte: *”Vi er på absolutt alle steder i verden...bymiljø med mye mennesker.. store folkeansamlinger...ofte ukjente steder...omgitt av veldig mye mennesker”*.

Dette gir en utfordrende og risikoutsatt hverdag for livvaktene fordi situasjonsbildet ofte er uoversiktlig, samt at dynamikken i et slikt miljø vanskeliggjør livvaktens persepsjon, situasjonsbevissthet og beslutningstaking. En respondent beskrev sin egen risikovurdering slik: *”Det farlige er ukjente steder med mye folk, det er der man føler seg minst trygg”*. Studiet til Becker et al. (2008) påpeker også viktigheten av å være fokusert og velge ut mistenkelige personer i miljøet livvaktene opererer i og ikke bare vente på at noe skal skje. Justis og beredskapsdepartementet (2012a, s. 36) beskriver det høye arbeidspresset som livvaktene opplever. Det er rimelig å tro at dette kan få negative følger for det fokuset Becker mener livvaktene bør ha.

### 7.1.2 Hvilke formelle muligheter finnes?

*Objekteier plikter å legge til rette for at blant annet sikkerhetsstyrker kan forberede og øve tiltak på og ved et skjermingsverdig objekt for å beskytte dette.*

Objektsikkerhetsforskriften § 3-5

Naturlig nok følger livvaktene bokstavelig talt i fotsporene til sine beskyttelsesobjekter. Dette innebærer mye tjeneste i og ved disse personenes arbeidsplasser. Eksempler er Statsministerens kontor, Forsvarsdepartementet, Justisdepartementet, Stortinget, Utenriksdepartementet m.fl. Med definisjonen til NSM (2014) i tankene, er det naturlig å tenke at disse bygninger og områder er definert som skjermingsverdige objekter (se også s. 59). Det er også naturlig, med bakgrunn i NSM (2014 s. 5), å definere livvakter fra PST som sikkerhetsstyrker. *”Bemyndiget personell som kan overvåke eller besette et objekt for å beskytte dette mot sikkerhetstruede virksomhet”*. Livvaktene oppholder seg ofte ved og i disse bygningene og har rutiner for å møte en eventuell trussel mot byggene, selv om hovedfokus vil være VIP.

NSM (2014) sier i sin veileder for objektsikkerhetsloven at tiltakene som skal beskytte skjermingsverdige bygg skal dokumenteres i en beredskapsplan og trenes minst en gang i året. Perry og Lindell (2003) beskriver at planverk må trenes på og innholde et element av trening. Slikt sett oppfyller NSM (2014) synspunktene til Perry og Lindell (2003).

Alle respondentene mente at livvaktene burde trene mer i det miljøet der den daglige jobben ble utført, noe også tabell 9 understøtter. En respondent uttrykte det slik:

Jeg skulle ønske vi gjorde avtaler med de stedene vi er på og jobber mest på, slik at vi fikk trent på noen av disse stedene. Jeg har jo tenkt på dette tidligere, men det ble jo veldig klart for meg da jeg forberedte meg til dette intervjuet.

Behovet for denne type trening beskrives godt av en respondent: *”Jeg føler meg ikke fullt ut komfortabel på våre kjente bygg, det slår meg at det ikke har vært noen organisert gjennomgang av byggene”*.

Hvorfor utnytter ikke Seksjon for livvaktjeneste mulighetene til å trene i og ved disse byggene? Noe av grunnen kan belyses ved denne uttalelsen fra en instruktør:

*”...Det lar seg ikke gjøre på grunn av annet personell og tilgangen til byggene. Kunne vi kjørt samme type trening i de bygg der vi jobber, ville vi åpenbart gjort det.”*. Denne uttalelsen står i kontrast til de mulighetene forfatteren mener

objektsikkerhetsloven § 3-5 gir, selv om det naturligvis vil være en del begrensninger i treningsformen.

NSM (2014) nevner utfordringene med personell i nødetater som ikke nødvendigvis er sikkerhetsklarert, med tanke på tilgang til skjermingsverdige bygg og områder.

Dette er ikke et reelt problem for livvaktene ved PST da de har som ansettelseskrav at sikkerhetsklarering for hemmelig<sup>20</sup> kan innfris (PHS, 2015).

Skal politiet øve eller trene andre steder enn i og ved skjermingsverdige bygg må det foregå med tillatelse eller samtykke. Det må tas hensyn til ulemper som avsperringer, økonomiske tap, kostnader, hindringer for allmenn ferdsel og så videre, og mulighetene for frykt og engstelse som treningen kan skape blant publikum, samt

---

<sup>20</sup> NSM gir sikkerhetsklareringer for graderingsnivåene konfidensielt, hemmelig og strengt hemmelig (NSM, 2015).



tilstrekkelig varsling til aktører og publikum og så videre (POD, egen kommunikasjon, 24.02.15).

Enkelte sikkerhetsforskere som for eksempel Perrow (1984) er skeptisk til at uønskede hendelser kan avverges, og at læring er overvurdert blant annet fordi det vil være både etisk og praktisk vanskelig å trene på skremmende og/eller ukjente hendelser. Forfatteren tror at trening i og ved skjermingsverdige objekter vil være mer akseptert av personellet som jobber i tilknytning til disse byggene. Det vil også være lettere å gjennomføre blant annet på grunn av begrenset tilgang for annet publikum.

Drøftingen her viser at det er mer komplekst for politiet å drive trening utenfor skjermede bygg enn i og ved slike bygg, men som en respondent sa: *”Vi trener jo taktikk som kan trenes i bymiljø. Dra dette ned til hverdagslige ting som vi driver med”*.

Den tillit og kontakt politiet har i samfunnet, vil bidra og hjelpe til på en positiv måte ved politiets behov og ønske om trening i det offentlige miljø. POD (egen kommunikasjon, 24.02.15) summerte dette slik: *”Uansett viser erfaring fra store øvelser at man er tjent med å ha en god kontakt med aktuelle objekteiere”*.

I et arbeidsrettslig henseende mener Jakhelln (2012) at det uten videre også må legges til grunn at tjenestepersoner i politiet vil være forpliktet til å delta i trening som i hovedsak forholder seg innen de rammer som gjelder reelt.

Alle respondentene vektla at de hadde trent lite i dynamiske miljøer. En livvakt med over 10 års erfaring sa: *”De gangene kan jeg telle på en hånd”*. Dette viser en organisasjon som ikke bruker de åpninger som er i lovverket, samt de muligheter som Bjørkelo og Gundhus (2015, s. 44) beskriver som åpenhet, kreativitet og nysgjerrighet som grunnlag for organisasjonslæring. Dette uttrykkes kraftigere av Henriksen, (2014), Loftus, (2009) og Manning, (2008) som sier at det arbeid som blir gjort for å forbedre politiets læringspotensial har avdekket at politiet må vektlegge endring av både målsetning og utførelse av dagens praksis for å få en reell endring.

Politiet har trent utrykningskjøring i henhold til vegtrafikkloven i mange tiår. Denne risikoaktiviteten (Transportøkonomisk institutt, 2011) er godtatt av samfunnet. Som drøftingen søker å vise har politiet også muligheter til å trene annen polititaktikk i

andre dynamiske miljøer. På tross av, etter forfatterens mening, et langt mindre risikopotensial, blir ikke slik trening gjennomført.

### 7.1.3 Livvaktens synspunkter på egen trening

*”Vi trener i lange korridorer med mange dører, store åpne plasser uten mennesker, man har ikke det spennet i gjerningsmenn, man leter i tomme rom...vi trener i døde områder”.*

Livvakt, PST

I mangel av reell hendelseserfaring blir ifølge Mathis et al. (1982) trening det eneste realistiske alternativet når det kommer til å håndtere nødssituasjoner.

Reason (1997) er en av sikkerhetsforskerne som mener trening er en grunnpilar og på mange måter selve fundamentet for en sikker organisasjon. Trening er en av de viktigste barrierene i Reasons *Swiss cheese model* og vil kunne influere på mange nivåer og ha innvirkning på mange forskjellige barrierer. Stene (2014) tilføyer at treningsinstitusjoner ofte er en vital og innflytelsesrik del av en organisasjon. En del som skaper og former kapasitet og retning ved organisasjonen. Drøftingen nedenfor viser etter forfatterens mening at en bevisstgjøring omkring dette er viktig for Seksjon for livvaktjeneste. Weisæth (1984) indikerer at man gjennom trening og erfaring lærer å stå frem, tåle stress og ikke gi opp. Ifølge respondentene blir den treningen de mottar verdsatt. En respondent uttalte om dette: *”Vi har jo lyst å være gode, ingen vil være dårlige og det er prestisje på denne arbeidsplassen”.*

Alle respondentene mente det var viktig å trene, noe Stene (2014, s. 310) også uttaler: *”Training is the basis for all activities...”*. Respondentene mente også at treningene stort sett var gode, at treningene løftet deres kunnskap og at den var til nytte i deres arbeide som livvakt. Tabell 6 viser at 71,8 % *i stor grad* mente de mottok relevant taktikk trening, mens tabell 8 viser at motivasjonen for trening er meget stor ved Seksjon for livvaktjeneste. Alle svarte at de er *i svært stor grad* eller *i stor grad* motivert for den trening de får. Nilsson og Eriksson (2008) mener en slik motivasjon er viktig for god læring.

En instruktør forklarte at treningene er lagt opp som: *”...en form for progresjon, man begynner gjerne med teori i bunn, for så å bygge videre med praksis”*. Dette gir god

læring i følge Illich (1973). Med bakgrunn i instruktørens uttalelse kan vi si at treningene er lagt opp på en måte som Moxnes (1981) mener er riktig for at den teori og praksis som formidles blir forstått og læring kan finne sted.

Selv om respondentene stort sett beskriver treningene som gode, blir flere forbedringspotensial fremhevet. Respondentene ble bedt om å beskrive den konteksten treningene ble gjennomført i. Alle respondentene beskrev denne nokså likt: kondemnerte, folketomme og nedstrippede bygg med fire vegger. Ikke spesielt tilrettelagt for trening. Respondentene var også enige om at de ble veldig godt kjent på disse stedene etter hvert. En respondent sa: ”*Jeg vil ikke si at treningsfasilitetene er lik vår virkelighet...*”. En annen uttalte: ”*Det er ikke et naturlig miljø*”. Dette strider imot Westrum og Adamski (2009) som fremhever høy kvalitet på treningene som en viktig faktor for å unngå uønskede hendelser. Diskell et al. (1998), Boe (2006) og Murray (2004) fremhever viktigheten av realistiske omgivelser, at treningen må være så realistisk som mulig og at den må være relatert til den kontekst man skal operere i.

Tabell 10 beskriver at de fleste livvaktene er positive og har en motivasjon og et ønske om å trene ute i virkelige dynamiske miljøer. Svarene varierer noe mellom *i noen grad* til *i svært stor grad*. I tabell 17 ser vi samme tendens, der 17 av 39 livvakter prioriterer trening i dynamiske miljøer høyest av alle treningstema. Tabell 13 viser den opplevelsen livvaktene hadde av denne type trening i nåværende form. 90 % svarte i *noen grad* eller mindre på spørsmålet om livvaktene trente i relevante miljøer. En bør her ta med i betraktningen at vaner, kultur og det å vite om mulighetene kan forme livvaktens synspunkt.

Respondentene ble spurt om de mente treningen de mottok var reell. Se også tabell 11. Alle mente treningene kunne defineres som reell. En livvakt uttrykte: ”*Det er ikke treningene våre som er feil, de er mangelfull, mangelfull ut fra miljøet*”.

Respondentene mente de ikke fikk testet seg maksimalt gjennom den treningen de gjennomførte. De påpekte at det var vesentlige elementer som manglet i treningene kontra det virkelige liv. Respondentene påpekte gjennomgående at forskjellene i trenings- og oppdragskontekst var store. De mente derfor at treningene ofte ble mangelfull.

Dixon (1994) sier om dette at læring handler om å selektere de ulike stimuli (erfaringene) man får, slik at dette endrer vår forståelse. Det er nærliggende å tro at

ved å teste prosedyrer og SOP i det virkelige miljø, hadde livvaktene trolig måtte endre sitt syn på enkelte deler av disse prosedyrene. Endringene ville trolig ført til en mer realistisk forståelse. Det er i denne forbindelse verdt å merke seg at gjennom oppbygging av *kognitive skjemaer* (mentale modeller), lager individet *oppskrifter* på handlingsmønster i kjente situasjoner. Erfaringsbasert læring gir derfor mange oppskrifter som man vil bruke i fremtidige hendelser en blir utsatt for (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Piaget ref. i Manger et al. (2009) mener det kun er erfaring som bryter med individets eksisterende kognitive skjemaer som gir læring, fordi dette medfører en justering av vår tidligere oppfatning. Bryter nåværende treningen med livvaktens eksisterende kognitive skjema eller fører den bare til vedlikehold av eksisterende kunnskap og ferdighet? Noen respondenter følte at de drev mest vedlikeholdstrening.

Ved å flytte treningene mer ut i det dynamiske miljø, ville livvaktene fått en annen erfaring og deres kognitive skjema og oppskrifter på handlingsmønster ville trolig fått en mer realistisk tilnærming og læring. Kunnskapen hadde blitt justert. En respondent sa: ”*Vi må ha flere faktorer å forholde oss til, vi trener i for sterile miljø. Vi må ha flere inntrykk*”.

Hvilke konkrete utfordringer livvaktene ville fått i et dynamisk miljø ble beskrevet av respondentene nokså likt. *Mer kompleksitet* og *vanskeligere* var ord som ble brukt. En respondent uttalte: ”*Det å få med seg alt, situasjonsbevissthet, samspill med makker, kommunikasjon med bil, varsling, kommunikasjon med bistandsenheter og at vi er mindre kjent*”.

Schmidt og Wrisberg (2004) sier at operatører som skal utføre handlingsmønster der disse skal møte utfordringene som finnes i et dynamisk miljø, må trene og erfare et mangfold av forskjellige miljømessige situasjoner. Oppfylles dette mangfold ved nåværende treningskontekst?

I følge recognition primed decision making (RPD) sier Brun et al. (2003) at treningen må ligge så nær opptil de faktiske arbeidsforhold og den kontekst operatøren vil møte som mulig. Flin et al. (2008, s. 48) mener at RPD-modellen avhenger av at operatøren husker handlingsmønsteret fra tidligere situasjoner av same type.

På bakgrunn av slik trening kan livvaktene utvikle mentale skjemaer og oppskrifter på handlingsmønster som igjen danner grunnlag for forståelse og handling *i nye og*

*liknende* reelle beslutningssituasjoner. Den fleksibilitet og improvisasjon som Kruke (2012) mener er et hovedelement i en krisesituasjon vil da kunne utvikles bedre. Det nevnes også av Kruke at den kompleksitet som er forbundet med trening på det ukjente gjør det vanskelig å bedrive trening og øvelse i realistiske former. Dette bekreftes også av flere respondenter, som nevner flere negative faktorer med trening i dynamiske miljøer. En sa: ”*Det ville jo vært flere ting vi ikke kunne trent på også. Ting som er viktige*”. Trening av rene våpentekniske ferdigheter og skarpskyting kan være eksempler på at også dagens treningsform må opprettholdes.

En respondent uttalte om trening i dynamiske reelle miljøer: ”*Slik det er nå er det ikke eksisterende*”. Denne uttalelsen blir i stor grad støttet av alle respondentene. Alle forklarte at de har trent eller hatt øvelser i dynamiske miljøer mellom 0 og 7 ganger mens de har vært ansatt ved PST. Dette var avhengig av hvor lang tjenestetid de har hatt ved seksjonen.

Respondentene var enige i at treningen i stor grad var overførbar til det virkelige liv. Tabell 11 bekrefter også respondentenes mening. På tross av dette mente alle at forskjellen mellom arbeids- og treningskonteksten medførte en del mangler og farer, som beskrevet ovenfor. En instruktør forklarte sitt syn på tema:

Kan du grunnprinsippene i SOPen, så er det dette som redder deg, det er ikke at du kan den evakueringsveien som befinner seg rundt det hjørnet, med det kortet eller den koden. Selvfølgelig skal man kunne dette også, i alle fall det mest grunnleggende på våre objekter.

Flere respondenter nevnte viktigheten av markørspillet på treningene. Det at man har nok markører og at markørene spiller sin rolle godt ble fremhevet som viktig. Antall markører ble gjennomgående beskrevet som for lavt. En uttalelse som kan illustrere viktigheten av markørspillet og respondentenes felles syn var:

Man kan vanskelig si at treningen på å ta ut gjerningsmannen er realistisk. En person står på en åpen plass og du tar han ut. Dette kommer an på markørspillet. I en virkelig verden er det ikke slik.

Ved å flytte treningene ut i et mer reelt miljø mente en respondent at ”*kanskje vi hadde funnet ut at vi ikke var så gode som vi trodde...*”. Dette ble støttet av de fleste andre respondentene og en uttrykte: ”*I ytterste konsekvens lurer vi oss selv med den treningen vi gjør, det kan skape litt falsk selvtillit*”.

Treningen skal ikke bare forbedre praktiske ferdigheter, men også gi operativt personell tro og tillit til egen kunnskap (Eid og Johnsen, 2006). Jo mer tvil individet har omkring egne ferdigheter jo dårligere blir utførelsen. Tabell 14 viser at et flertall av livvaktene mener de får en realistisk mestringsfølelse som følge av treningen, selv om 43 % svarte *i noen grad* på spørsmålet. Spørsmålet er om livvaktene har en *realistisk* tro og tillit til egne ferdigheter.

Ved å trene i de fasiliteter og miljøer som livvaktene til daglig jobber i kan også samvirke med andre sikkerhetsstyrker øves. Dette kan for eksempel være vaktmannskaper ved de forskjellige objektene. Viktigheten av samvirke blir fremhevet av POD (2007, s. 150). Respondentene beskrev også samvirke som viktig, og en erfaren respondent sitt syn kan beskrive de fleste respondentenes felles mening:

Vi er havna litt i den vanlige båsen, vi er blitt litt trangsynt. Jeg får mer lærdom av en dag med samhandlingsøvelser, enn med en dag på skytebanen. De gangene vi har trent samhandling har jeg reflektert, tenk og lært mye mer enn etter en dag på skytebanen. Dette ville gitt meg mye mer enn annen trening vi har.

Rason (1997) og Flin et al. (2008) legger betydelig vekt på viktigheten av felles god situasjonsforståelse, kommunikasjon og informasjonsflyt i sine beskrivelser av en god sikkerhetskultur (se side 32). Det er nærliggende å tro at samhandling er nødvendig for at dette skal kunne oppnås. Fra instruktørhold blir også samtrenning beskrevet som viktig. Refleksjon og læring blir fremhevet. Som en instruktør sa: ”*Jeg kunne heller brukt treningstid til samtrenning med våre samarbeidspartnere, heller enn å skyte*”.

Evaluerings etter trening er en viktig del av læringen. Alle respondentene beskrev dette som et klart forbedringspotensial. Selv om respondentene mente at instruktørene var faglig flinke, var savnet av personlig tilbakemelding gjennomgående, samt at ærligheten i evalueringene ikke var gode nok når de noe mer kritiske

tilbakemeldingene skulle gis. Dette synet fikk også støtte fra instruktørhold. En instruktør mente at de ikke var gode nok på dette, og uttalte: ”*Det er nok noen som sitter med en annen oppfatning om seg selv enn det treningsvingen eller andre sitter med. Det er veldig farlig*” (se tabell 14). Det er ikke vanskelig å være enig i at urealistisk mestringsfølelse er farlig.

Bakken (2008) sier noe om vanskeligheten med å gi tilbakemeldinger i dynamiske beslutningssituasjoner. Han sier bl.a. at mangelen på relevant tilbakemelding gjør bruk og etablering av riktig mental modell problematisk, samt motsatt mangelen på riktig mental modell gjør bedømmelse av tilbakemeldingen vanskelig. Dette er viktig kunnskap for instruktørene. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier noe om at *riktig og ærlig* evaluering av operatørene er grunnlaget for deres oppbygging av handlingsmønster og kognitive skjemaer til bruk i fremtidige hendelser.

## **7.2 Bidrar treningen til relevant kompetanse i beslutningstaking ved uønskede hendelser?**

Også dette forskningsspørsmålet er delt inn i tre. Forfatteren går her inn i beslutningssyklusen til Eid og Johnsen (2006), der elementer som persepsjon, situasjonsbevissthet og beslutningstaking blir presentert. Betydningen av erfaring vil også bli gjennomgått.

### **7.2.1 Persepsjon og situasjonsbevissthet**

*Det er ikke nødvendigvis teknikken som er mangelfull, men evnen til å forstå en situasjon og reagere riktig på den.*

Saus (2011)

Respondentene var enige i at gode ferdigheter i persepsjon og situasjonsbevissthet var viktige elementer for en livvakt. Dette samstemmer med flere sikkerhetsforskere som Eid og Johansen (2006), Moran (2004) og Saus (2011). Ifølge Endsley (1995) er situasjonsbevissthet essensielt for god beslutningstaking og Bartone et al. (2010) fremhever at trening av situasjonsbevissthet vil øke mulighetene for å håndtere en kritisk situasjon.

Ved forskning på politiet i Norge og trening i simulatorer fremhevet Saus (2011) at operatørene bør trene situasjonsbevissthet og ikke bare tekniske ferdigheter som drill og handlingsmønstre. Flin et al. (2008) fremhever trening på *non-technical skills* som essensiell kunnskap i høy-risiko organisasjoner. De nevner spesielt trening i situasjonsforståelse, beslutningstaking, kommunikasjon, ledelse, stresshåndtering og teamsamarbeid. På tross av dette mente respondentene at persepsjon og situasjonsbevissthet ikke var noe sentralt tema på treningene ved seksjonen. 8 respondenter mente at treningskonteksten ikke var av en slik art at dette kunne trenes realistisk. Uttalelser som: ”Skal vi trene på dette må vi ha mer komplekse treningsområder” og ”Vi må komme oss ut i det virkelige liv og ut av komfortsonen, der vi kan ha reell målbehandling” bekrefter dette. Disse uttalelsene stemmer overens med Murray (2004) som fremhever manglende realistisk trening som en kritisk faktor i trening av politipersonell i USA. Markørspillet og kompleksiteten i treningsmiljøet ble gjennomgående beskrevet som for enkelt. Dette medførte som en respondent sa: ”...vi får for få inntrykk”. 2 respondenter mente at enkelte elementer av treningen kunne være realistisk med tanke på persepsjon og situasjonsbevissthet.

*Naturalisk decision making* fremhever at profesjonalitet og ekspertise dreier seg om høy kapasitet for å gjenkjenne mønstre og sammenhenger innenfor eget fagfelt. Slik blir oppfattelsen av situasjonene raskere og mer intuitiv (Eid og Johnsen, 2006). Klein (1998, s. 168) sier det slik: Kompetanse er å lære hvordan man oppfatter. Ved å trene i den kontekst som livvaktene gjør er det nærliggende å tro at treningen i persepsjon og situasjonsbevissthet ikke blir så realistisk som den burde være. Dette fører til at mønstergjenkjennelsen som RPD-modellen krever for å gi livvaktene ekspertise blir mangelfull. Beslutningsgrunnlaget blir da svekket og den responsen som livvaktene velger blir feil eller mangelfull, noe også Flin et al. (2008, s. 46) sier noe om. De mener at treningssituasjonen ikke trenger være eksakt lik for at gjenkjenning skal skje, men situasjonen som oppstår må gi nok informasjon til å typekatalogisere den. Det er grunn til å anta at dette kan være mangelfullt ved den trening livvaktene mottar. Som en respondent sa: ”Vi må få kvalitet på treningene, slik at du i en gitt situasjon kan lese omgivelsene”.



Figur 5 viser beslutningssyklusen til Eid og Johnsen (2006). Denne beskriver ”Input” som den informasjonen livvaktene får fra omgivelsene. Disse omgivelsene kan også inneholde en rekke forstyrrende elementer som betegnes som ”system interface” i samme figur. Treningskonteksten gir ifølge respondentene lite *input* og de *system interface* som er ute i en dynamisk kontekst er ofte fraværende i den mer statiske treningskontekst. En respondent sa: ”Konsekvensen av å trene i våre miljøer er at vi trener persepsjon dårlig”. Dette kan tyde på at livvaktene får lite trening i *selektiv persepsjon* fordi det er for få *input*. Livvaktens *stimulussupplering*, samt *organisering og fortolkning av sansestimuli* (se side 24) kan også bli mangelfull. Dette samspillet mellom individ og omgivelser er meget viktig ifølge Eid og Johansen (2006). Den subjektive personpersepsjon som for operative livvakter kanskje er den største suksessfaktor for å avverge et angrep, blir dermed svekket. Er den mimikk, væremåte og det kroppsspråk som markøren har på trening realistisk når flere respondenter uttrykte at de viste hvor mange markører som var med, hvem de var og hvordan de var kledd? Blir livvaktens personpersepsjon (se side 24-25) som for eksempel *førsteintrykkseffekten* eller *glorieeffekten*, trent godt nok? Det er nærliggende å svare nei.

Noen respondenter mente at denne type trening kunne gjennomføres i den daglige jobbutførelse, og at en derfor ikke trengte bruke så mye treningstid på dette. En respondent uttrykte på tross av dette noen utfordringer overfor sitt eget resonnement: ”Vi leser miljøet på jobb, men det skjer ikke noe”. Realistisk RPD-trening som gir erfaring og ekspertise i uønskede hendelser kan vanskelig trenes i et daglig arbeidsmiljø der lite eller ingenting uønsket skjer. Flere respondenter mente også at livvaktene fikk elementer av slik trening gjennom nåværende treningskontekst, men også her ble flere utfordringer nevnt. En sa: ”Jeg føler også vi får dette på treningene, bortsett fra at vi mangler ekstremt mange markører”. Oppmerksomhetstrening er viktig ifølge Reason (1997) da dette er den siste og minst håndterbare del av en feilsekvens. Trening på *selektiv, delt og vedvarende oppmerksomhet* (se side 25) kan godt trenes i den daglige jobbutførelse, men hva med kvalitetssikringen?

Selv om respondentene mente at det proaktive politiarbeidet er viktigere enn det reaktive, beskriver 9 respondenter at treningene hovedsakelig hadde et reaktivt fokus. En respondent sa: ”Vi trener veldig lite på hva som skjer før angrepet, og det som

*skjer etterpå. Vi trener nesten bare akutt. Jeg ser det nå, vi har et stort hull i treningene*". Det er verdt å merke seg hvordan en instruktør besvarte samme spørsmål: *"Den er i høyeste grad proaktiv nå, om folk har fått med seg SOPen"*. På tross av at dette bare er en instruktørs uttalelse så vitner den om forskjellig forståelse av treningene mellom livvaktene og instruktøren. Det blir også her uttrykt undring blant respondentene over hvordan proaktiv trening skal kunne gjennomføres i praksis, mens tabell 15 viser at de fleste livvaktene på tross av dette ønsker mer proaktiv trening.

Ut fra definisjonen på situasjonsbevissthet (Endsley 1995, s. 36) gir Endsley (2006) tre nivåer for denne. Nivå 1 er *deteksjon<sup>21</sup> av kritiske signaler*.

Sneddon et al. (2006) viste at 67 % av feilhandlingene i risikoyrker kunne tilskrives manglende deteksjon av kritiske signaler. En respondent sa: *"Det er mye mer svart/hvit på treningene enn ute..."*, mens en instruktør sa: *"Jeg har tenkt på at vi bør trene mer gråsonetrening, men faren er at livvaktene bommer mer og gjør feil. Dette vil kanskje føre til at de holder igjen mer og det kan være kritisk i andre situasjoner"*. Drøftingen viser etter forfatterens mening at gråsonetrening er fornuftig. Da kunne en mer realistisk erfaring blitt oppnådd, og etter forfatterens mening sågar føre til at livvaktene holdt mindre igjen enn det instruktøren er redd for. Deres erfaringsbeholdning hadde vært større. Livvaktene ville trolig lettere gjenkjenne situasjonen og derfor kunne handlet raskere. Erfaring blir nevnt som er en viktig faktor i Klein (1997) sin omtale av RPD-teorien, samt i Endsleys (2006) 3 nivåer av situasjonsbevissthet (se side 26).

Ifølge Endsley og Kaber (1999, s. 153) er også opprettholdelse og vedlikehold av god situasjonsbevissthet nødvendig for å gjenkjenne elementer og dermed ta gode beslutninger. En mer dynamisk treningskontekst hadde trolig bedret både situasjonsbevisstheten og mønstergjenkjenningen, noe som igjen har ført til bedre beslutningstaking.

De elementer Jones og Endsely (1996) nevner som kan motvirke feilhandlinger (se side 27) kunne lettere blitt trent på og erfaringer som ble gjort hadde kunne bedret den totale sikkerheten.

---

<sup>21</sup> Her oppdage

Instruktørens tanke om mer gråsonetrening er også et godt forslag med tanke på å avsløre det Becker et al. (2008) benevner som *moment of commitment* og *moment of recognition* (se side 35). For å kunne trene det instruktøren kaller gråsoner er det nærliggende å tro at treningen må flyttes til et mer dynamisk miljø, fordi som en respondent uttalte omkring nåværende treningskontekst: ”*Det er ikke et miljø du må lese slikt sett*”.

Bartone et al. (2010) skriver noe om faren med for mye bruk av simulatortrening. Urealistisk mestringsfølelse og habituering av synsinntrykk og respons kan føre til at kritiske signaler blir oversett. Respondentene var enige om at livvaktene må trene på de riktige tingene, og at automatiserer de ting som er feil, så blir dette galt. Mye gjentakende trening (drill) kan frata livvaktene for kreativitet ved at de blir låst fast i et bestemt handlingsmønster. En respondent uttalte: ”*Jeg tror det er en styrke for oss at vi har folk som har evnen til å omstille seg, ikke låse seg fast i et system. Vi har den evnen*”. Denne omstillingsevnen er en positiv faktor i kriser ifølge Kruke (2012). Flere respondenter støttet denne uttalelsen og mente at livvaktene hadde omstillingsevne.

Under forutsetning av at riktig mønstergjenkjenning (RPD) blir foretatt og implementert handlingsmønster er riktig og tilpasset situasjonen vil de input som mottas kunne bearbeides uten mye tidsbruk (se figur 5). Denne gjenkjenningen sparer tidsbruk og kognitiv kapasitet. Bartone et al. (2010) mener her at realistiske scenarier er en måte å trene situasjonsbevissthet og mentale modeller på, slik at erfaringen øker og dermed også kreativiteten. En respondent summerte forskjellen på nåværende trening og mer dynamiskrettet trening slik: ”*Det å få med seg alt, situasjonsbevissthet, samspill med makker, varsling, kommunikasjon med bistandsenheter, vi er mindre kjent*”, mens en annen beskrev sin bekymring omkring forskjellen på disse to treningsformer slik: ”*I ytterste konsekvens lurar vi oss selv med den treningen vi gjør, det kan skape litt falsk selvtillit*”.

### 7.2.2. Beslutningstaking

*Vi kvalitetssikrer ikke denne treningen,  
jeg tror vi har et forbedringspotensial fordi  
jeg ser at det kan være tøft å ta en  
beslutning som du vet kan få konsekvenser.  
Jeg har reflektert på dette etter Nobel.*

Instruktør, PST

Aven (2007) mener beslutningstaking er en komponent i den risikostyring operativt personell daglig foretar. Rosa et al. (2003) ref. i Renn et al. (2014) forklarer at risiko kun blir forstått via de mentale konstruksjoner som mennesket bruker i sin subjektive oppfattelse av usikkerhet. Renn et al. (2014) sier videre at disse mentale konstruksjonene bygges av erfaring og kunnskap fra tidligere, virkelige hendelser. Dette kan tyde på at den erfaringen livvaktene har gir dem økt risikoforståelse og dermed bedre risikostyring.

Flin et al. (2008) mener man under trening på beslutningstaking må fokusere på å styrke ferdighetene ikke bare i selve situasjonsvurderingen, men også i å avgjøre hvilken handling som skal utføres, altså selve beslutningsprosessen. Lipshitz et al. (2001) sier at treningsprogram burde fokusere mer på å forstå situasjonen og mindre på valg av handling. Disse uttalelsene fra Flin og Lipshitz kan tolkes som noe divergerende, men de er enige om at begge faktorene er viktige.

På tross av at 9 respondenter beskrev at de ikke hadde fått spesifikk trening i beslutningstaking, mente de at treningen gjorde dem bedre i stand til å ta beslutninger og at beslutningene de tok, baserte seg på den treningen og erfaringen de hadde fra reell oppdragsløsning. En sa: ”*Jeg føler jeg har fått nok verktøy i banken til å starte noe, til å gjøre noe... Jeg tror vi gjenkjenner situasjonen*”.

Beslutningstakere som skal ta beslutninger under tidspress søker ifølge NDM-teorien å finne *gode nok* løsninger mer enn ideelle beslutninger. En komponent av NDM er Klein (1989) sin RPD-teori. Klein mener som Lipshitz et al. at beslutninger som tas under tidspress sjelden vil være den mest ideelle løsningen. En instruktør uttalte: ”*Du trenger ikke få stilkarakter 20 blank, så lenge du løser situasjonen*”. Klein tilføyde at tidligere erfaringer fra liknende situasjoner er viktig for å kunne gjenkjenne mønster og slippe en analytisk tilnærming. Dette innebærer at kontekstuelle forhold og

realistisk trening i relevante situasjoner blir sentralt. En analytisk tilnærming vil øke tidsbruken og risikoen for feil beslutning er stor (Aven et al., 2004).

Reason (1997) sier at feil innenfor kunnskapsbasert adferd (analytisk) skjer når vi har gått tom for forhåndsdefinerte beslutningsalternativer. Spørsmålet blir da om den trening livvaktene mottar gir så mye erfaring at de unngår en slik analytisk tilnærming som Aven et al. og Reason frykter. En respondent med erfaring fra en *åpenbar* kritisk hendelse sa: ”...*Jeg handlet ut fra innøvde prinsipper, ting jeg har lært. Det blir nesten en slags drill*”.

Annett (1991) mener trening på automatiserte handlinger er den beste måten å tilegne seg ferdigheter på og Rasmussen (1983) kaller slik trening ferdighetsbasert trening. Respondentene forklarte at mye av deres trening er trening på handlingsmønster og drill. Ifølge Boe et al. (2012) skal denne type trening hindre handlingslammelse og stress (se figur 7). Den kunnskapsbaserte ferdigheten er mer analytisk og ifølge Tinmannsvik (2008) også viktig i uforutsette og usikre situasjoner selv om den krever mer tidsbruk (se figur 6). En respondent uttalte treffende i denne sammenheng: ”*Jeg tror erfaring trumfer kunnskap når det gjelder beslutninger*”. Det er ifølge Aven riktig, spesielt under tidspress.

I en uønsket hendelse hadde respondentene tro på at den erfaringen og de beslutningsstrategier de hadde opparbeidet og lært via treningen kunne være til hjelp. Respondentene mente at de mottok relevant trening på de akutte situasjonene der sterkt tidspress gjorde seg gjeldende. Dette er oppløftende med tanke på Becker et al. (2008, s. 5) som uttaler: ”...*attacks are over in less than five seconds*”.

Eid og Johnsen (2006) beskriver viktigheten av å trene på stress for operativt personell og Useem et al. (2005) mener ledere som skal ta avgjørelser under høyt press må bli gitt *strukturert læring* i stressfulle situasjoner.

Mønster trening (drill) er ifølge Driskell et al. (1998) en viktig del av stresstreningen SET. En annen fremtredende faktor i SET trening er *trening i realistiske omgivelser* (Eriksen, 2011, s. 222). En respondent uttrykte det de fleste respondentene mente: ”*Jeg tror ikke vi trener feil, selve prosedyrene er riktige, de baserer seg på tidligere hendelser, men jeg tror miljøet vi trener i er feil*”. Alle respondentene fremhevet store forskjeller på det virkelige oppdragsmiljøet og treningsmiljøet. Oppfylles da SET-treningens forutsetning om realistiske omgivelser?

Trening i den videre beslutningsprosessen mente respondentene var mangelfull, og at det var her erfaringen spilte en viktig rolle. Livvaktene mente kompetansen deres på beslutningstaking var dalende fra ordinære livvaktoppdrag, til kritiske beslutninger på trening og videre i kritiske beslutninger reelt (se tabell 16). Dette er naturlig og sammenfaller med livvaktens erfaringsgrunnlag.

En instruktør fremhevet igjen de utfordringer som finnes med det han kaller gråsonene. Instruktøren mente at erfaring og initiativ kunne dekke disse gråsonene, der beslutninger ikke kunne baseres på intuitive beslutningsstrategier som RPD. Det er rimelig å spørre om den erfaring som instruktøren her etterspør kan være mangelfull, slik at en analytisk kunnskapsstyrt prosess må brukes. Dette tar tid og en slik prosess er ofte feilbelastet. Hvordan skal livvaktene opparbeide seg den erfaringen som skal dekke gråsonene?

Dette henleder til hvorfor beslutningstakere feiler i usikkerhet og under uønskede hendelser som eksempelvis hendelsen ved Nobelutdelingen 2014.

Ifølge Klein (1989) og Klein (1993) er det tre hovedområder som skiller seg ut, spesielt for den uerfarne beslutningstakeren. Disse var: mangel på *forståelsen av situasjonen*, *mangel på informasjon* og *mangelfull mental stimulering* (se side 32). Det kan stilles spørsmål ved den ekspertisen livvaktene har når respondentene beskriver sin *manglende erfaring* på uønskede hendelser og den trening de mottar i relativt statiske miljøer. RPD eller regelbasert adferd krever gjenkjennelse av mønster uten overveieelse eller analytisk tilnærming (Klein, 1989). Situasjonsforståelsen blir trolig mangelfull. Boe (2006) beskriver den trening livvaktene må få for å løse oppdrag i kaos og frykt som: "...*mye realistisk trening*". Når SET-treningen også blir mangelfull, er det grunn til å anta at stresset øker. Dermed blir spenningen for høy og prestasjonene vil avta (Pensgård og Hollingen, 2006) (se figur 8). Det er nærliggende å tro at *mangel på informasjon* vil kunne oppstå om livvaktens situasjonsforståelse og kommunikasjon er svekket. Blir en realistisk situasjonsforståelse og kommunikasjon oppnådd med nåværende treningskontekst? *Mangelfull mental stimulering* (forberedelser og prøve å være i forkant) kom ifølge Klein (1989) ofte som følge av mangelfull erfaring, tidsnød eller mangelfull innsats. Drøftingen viser at forberedelser og proaktiv oppdragsløsning (se tabell 15) oppfattes mangelfull av de fleste livvakter. Respondentene beskrev også dette, men tilføyde også arbeidspress

som en medvirkende faktor. Disse faktorene sammen med de elementer som drøftingen viser omkring manglende erfaring gjør det betimelig å stille spørsmålstegn med livvaktens mentale stimulering. Var den systematikk og opplæring livvaktene hadde fått god nok og hadde den gitt gode nok erfaringsbaserte prosesser (top-down-prosesser<sup>22</sup>) til at livvaktene kunne oppfatte situasjonen og handle korrekt? Drøftingen tyder på at livvaktene bør få mer systematisk opplæring i *naturalistic decision making*-prosesser slik at også egen refleksjon bidrar til bedre situasjonsbevissthet og således også bedre beslutningstaking.

Kan livvaktens sene inngripen i situasjonen under Nobelprisutdelingen 2014 forklares ut fra manglende realistisk trening? Trening som igjen har gitt livvaktene som var i situasjonen lite grunnlag for å ta i bruk deres innlærte handlingsmønster fordi mønstergjenkjenningen (RPD) ikke fant sted. Respondentene var enige om følgende uttalelse fra en: ”*Har jeg ingen trening eller erfaring bruker jeg lengre tid på beslutningene*”. En instruktør sa: ”*Jeg har tenkt på at vi bør trene mer gråsonetrening*”. Forfatteren mener dette er en god tanke.

### 7.2.3 Erfaring

*Erfaring kan i mange situasjoner være  
essensielt for å ta riktige beslutninger og  
opprette riktig situasjonsbevissthet.*

*Dette under forutsetning av at erfaringen er relevant.*

Bartone et al. (2010)

Jakhelln (2012, s. 19) fremhever erfaring som viktig i operativt politiarbeid og POD (2013) presiserer at politiets operative kompetanse skal være ferdighets- og/eller erfaringsbasert. Alle respondentene mente at erfaring fra trening og tjeneste som livvakt var positivt for beslutningstaking, noe også tabell 12 viser. De mente også at erfaring skaffet beslutningstakeren mer ro og trygghet. Respondentene mente i tillegg at erfaringer fra reelle hendelser var klart bedre enn erfaring fra trening og de var bevisst på at seksjonen totalt sett hadde liten erfaring i reelle hendelser. En respondent uttalte:

---

<sup>22</sup> Ved top-down prosesser foretas en tolkning av stimuli på bakgrunn av tidlige erfaringer, opplevelser, konsept, etc (Universitetet i Bergen, 2015).

Beslutningene tas ut fra din erfaring som livvakt om du er erfaren. Er du uerfaren tas beslutninger mer ut fra en teoretisk tilnærming.

På tross av dette mente alle respondentene unntatt en at det ikke var noe gjennomgående trekk ved seksjonen at de erfarne tok bedre beslutninger enn de mer uerfarne. Klein (1999, s. 280) mener at erfaring ikke nødvendigvis kan oversettes til ekspertise dersom fagfeltet er dynamisk. Det kan forklare at livvaktene ikke mente de erfarne gjennomgående tar bedre beslutninger enn de mer uerfarne. Ifølge Eid og Johnsen (2006) er det på tross av dette nærliggende å tro at de erfarne detekterer kritiske forskjeller i situasjonen bedre og dermed kan bruke riktig prosedyre i riktig situasjon. Dette forutsetter at erfaringen er relevant (Bartone et al., 2010) og at den reelle situasjonen ikke bryter ned de kognitive skjema som er opparbeidet (Manager et al., 2009). En respondent med erfaring fra en *åpenbar* kritisk hendelse sa: ”*Beslutningene jeg tok der hentet jeg fra de knaggene jeg har fått gjennom trening*”. Dette kan tyde på at de mentale skjema som erfarne operatører oppretter via realistisk trening hjelper dem i beslutningstakingen. Lipshitz og Shaul (1997) sier at mentale skjema forandres som en følge av erfaring. Denne *Learning by doing*-prosessen tar ifølge Dewey (1938) tid fordi erfaringene først skal opparbeides. Bråten (1996) støtter begge disse forskerne med å si at mentale skjema utvikles på bakgrunn av tidligere opplevelser. Drøftingen viser også her at den trening som livvaktene får må være realistisk og riktig for at erfaringsbygging skal kunne finne sted. Becker et al. (2008, s. 18) beskriver den positive betydningen av at livvakter og annet sikkerhetspersonell har erfaring. Becker et al. bruker attentatet på President Ronald Reagan i 1981 som eksempel. Becker et al. støttes av Klein (1998) som mener eksperten er bedre rustet til å velge hvor oppmerksomheten skal rettes.

Som drøftingen viser, er erfaring en positiv faktor med tanke på opprettelse av riktig situasjonsbevissthet og beslutningstaking, men som Bartone et al. (2010) sier: Dette under forutsetning av at erfaringen er relevant.



### **7.3 Opplever livvaktene at organisatoriske forhold påvirker deres kompetanse som beslutningstakere?**

Det siste forskningsspørsmålet tar for seg hvilke formelle krav som stilles til en livvakt, både sentralt og internt ved PST. Seksjonens virke blir videre drøftet opp mot de krav som stilles til en high reliability-organisasjon, og til slutt vil seksjonens evne til å lære av egne erfaringer presenteres.

#### **7.3.1 Formelle krav og handlingsplikt**

*”Jeg vet ikke hva ledelsen krever av meg når det gjelder min handlingsplikt, jeg vet heller ikke om vi kan kreve at en livvakt ofrer livet sitt for å berge VIP”.*

Livvakt, PST

For å kunne bli livvakt ved PST skisserer PHS (2015) noen formelle krav som må bestås. Ved en eventuell ansettelse må livvaktene gjennomgå og bestå flere formelle krav enn det POD (2013) og PHS beskriver som formelle krav til IP 2-personell. Krav som for eksempel treningstid. Dette viser en organisasjon som ifølge Westrum og Adamski (2009) tenker sikkerhetskultur ved å gi sine ansatte opplæring, erfaring, kunnskap og øvelse. PST ønsker å gi livvaktene mer trening enn det POD (2013) skisserer som et minimum (se side 7). Dette er en god sikkerhetstanke, med tanke på treningens betydning i sikkerhetsarbeide. Vi kan derfor si at de formelle krav som PHS og POD setter til livvaktene blir oppfylt.

Politi-loven (1995) og politiinstruksen (1990) omhandler de plikter som følger av å være politi. Et generelt begrep på disse plikter er *handlingsplikten*. 22. juli-kommisjonen sier om handlingsplikten: *”Plikten til å handle påhviler både etaten og hver enkelt tjenestemann, og skjerpes når liv og helse er truet”* (Justis og beredskapsdepartementet (2012b, s. 128). Det sies ikke noe om hva som forventes ut fra de ulike IP-kategoriene, eller om det er noen differensiering mellom for eksempel IP 1 (Beredskapstroppen), IP 2 (Livvakt) og IP 3 (UEH). Myhrer (2013) mener at det er naturlig å tenke at det er en slik differensiering sett i forhold til kompetanse, utstyr og antall tjenestepersoner politiet stiller med.

Handlingsplikten innebærer at den enkelte tjenesteperson aksepterer at det er en risiko knyttet til yrket som politi. Alle respondentene hadde en klar oppfatning av at man som politi og livvakt hadde en plikt å handle om noe skjedde. Respondentene var innforstått med risikoen for å dø som følge av et angrep på VIP. De hadde en bevisst tilnærming til sitt yrkesvalg som livvakt og således denne problemstillingen.

Essensen i forståelsen av handlingsplikten er ikke plikten til å respondere på en risikofylt hendelse, men derimot forståelsen om hvor langt handlingsplikten kan strekkes, og hva som er forventningen til en livvakt når han/hun utfører sitt oppdrag. Respondentene uttalte at de mente livvaktene hadde en nokså lik forståelse av handlingsplikten. En sa: *”Jeg vet ikke, men jeg tror vi har en forholdsvis lik forståelse”*. På tross av denne oppfatningen uttalte flere livvakter seg forskjellig med tanke på sin subjektive forståelse av handlingsplikten. En respondent sa: *”Jeg tror ikke det er noen som er der at de mener vi skal kaste oss foran VIP for å ta kula for VIP. Livene våre er vel like mye verdt...”*, mens en annen sier: *”Det er definert at det (VIP) livet er mer verdt enn for eksempel tredje person eller mitt eget”*. Dette er eksempler på at oppfattelsen av handlingsplikten var ulik blant livvaktene, noe som kan være problematisk i utførelsen av et oppdrag. Livvaktens subjektive handlingsmønster og beslutning kan bli ulik og forvirrende for andre livvakter i tidskritiske situasjoner.

En annen interessant faktor som ble nevnt er begrepet *tredje person*. Hva med publikums liv og helse i en situasjon der VIP skal beskyttes? Er livet til VIP mer *verdt* enn publikums liv? Respondentene tolket dette forskjellig. Etter forfatterens mening er dette essensiell kunnskap for en polititjenesteperson, uansett IP-kategori.

Respondentene svarte forskjellig på om de har fått opplæring eller annen kunnskap om den handlingsplikt som tilligger stillingen som livvakt. De fleste svarte at de har en forståelse av dette, men at spesifikk undervisning ikke var mottatt omkring dette tema. Denne kunnskapen var viktig for respondentene og de etterspurte en avklaring omkring dette temaet. En respondent sier: *”...vi snakker ikke om det, i treningssammenheng må dette på banen, du ofrer livet for en annen”*. Myhrer (2013) mener at en avklaring om hva politietaten og ledelsen forventer av sine tjenestepersoner, og kunnskap omkring handlingsplikten, bør tilflyte den enkelte.

Den kompetanse den enkelte livvakt har, samt den forventningsavklaring omkring handlingsplikten de mottar, vil både legge grunnlaget for gjennomføringen og resultatet av innsatsaksjonen ifølge Jakhelln (2012).

Når vi vet at forståelsen om hva handlingsplikten innebærer for den enkelte livvakt var noe diffus og forskjellig, kan den enkeltes kompetanse bli enda mer avgjørende. Kompetanse handler ifølge Bø og Helle (2008) om ferdigheter og mestring. Det er derfor interessant å se på tabell 7. Denne viser at en livvakt mener han/hun i *svært liten grad* har kompetanse til den oppgaven han/henne er satt til. Dette kan tyde på at alle formelle krav er oppfylt til å være livvakt, mens den subjektive oppfattelse av denne livvakts kompetanse er at han/hun i *svært liten grad* har kompetanse som livvakt. Denne besvarelsen kunne blitt avvist som mulig feil på grunn av innhentingsmetoden (kvantitativ), men når også 5 andre livvakter svarer i *liten grad* eller i *noen grad* på samme spørsmålet øker troverdigheten. Dette var et meget overraskende svar for forfatteren.

Det kan her nevnes at Politiforbundet i Danmark uttalte etter terrorhendelsene i København, 2015 at: ”*Det bør være fokus på - set i lyset af det ændrede trusselbilde – at personalet i det primære beredskap certificeres*” (Rigspolitiet, 2015, s. 107). Drøftingen kan tyde på at en tydeliggjøring av kompetanse og krav til politipersonell bør implementeres både i Norge og Danmark.

Livvaktens mentale innstilling og mentale forberedelser er viktige faktorer for en vellykket aksjon fra deres side. Ikke minst med tanke på Becker et al. (2008) som sier at de fleste angrep mot myndighetspersoner er over i løpet av 5 sekunder.

Respondentene ble derfor spurt om hva deres synspunkter på dette tema var. Alle respondentene mente dette var et viktig element i trening og oppdrag. Alle mente at mental trening burde få mer fokus, noe også tabell 5 viser. Dette stemmer overens med Machowicz (2002), som fremhever manglende trening på dette tema.

22. juli-kommisjonen nevnte også viktigheten av mental trening for innsatspersonell og at denne type trening burde styrkes (Justis og beredskapsdepartementet, 2012b). En respondent sa om mentale forberedelser: ”...*det er det som avgjør om det er en god livvakt*”. Et av hovedfunnene i evalueringsrapporten etter terrorhendelsen i København, 2015 var også viktigheten av *operativ parathed* og mental beredskap blant operativt politipersonell (Rigspolitiet, 2015, s. 9).

Funnene til Wathne et al. (2008) viser at dess høyere IP-kategori (1 høyest), dess mindre belastende opplever tjenestepersonene det å dra ut på bevæpnede oppdrag (se tabell 3). Funnene sammenfaller også med tabell 4 (2) som viser den belastning livvaktene opplever ved å være permanent bevæpnet. Dette har trolig sammenheng med treningen og de forventningene som oppleves å bli stilt til de forskjellige IP-kategorier.

Kompetansen til norsk politi på bruk av våpen i oppdrag er liten. Dette tydeliggjøres med tabell 1 og 2. Det ble derfor stilt spørsmål til livvaktene om de var i stand til å skyte for å uskadeliggjøre et menneske. Mange vil påstå at dette er et absolutt krav til en livvakt. En instruktør uttalte: ”*Han bør svare i svært stor grad. Han bør være forberedt på å ta liv...*” Handlingsplikten uttaler en plikt til å redde liv, men sier ikke noe om å ta liv. I tabell 4 svarer to livvakter *i noen grad* på dette spørsmålet. Er dette akseptabelt? Bør ledelsen ved seksjonen si noe om hvilke forventninger, evt. krav, som stilles?

POD (2015) viser hvor liten erfaring politiet har med bruk av våpen i oppdrag (se side 57). Kunne organisasjonen for eksempel tatt i bruk menneskeliknende skyteskiver<sup>23</sup> for å bedret læringen og erfaringen? Det er i alle fall nærliggende å tro at det ville økt realismen. Professor og psykolog Leif Kennair mener dette ville ført til mye mer læring når man skal trenes i å skyte mot mennesker (Riseng, 2015).

### 7.3.2 High reliability og produksjonskrav

*Occasionally, two or more failures, none of them devastating in themselves in isolation, come together in unexpected ways and defeat the safety devices. Definition of a system accident.*

Perrow (1984)

Det er flere betingelser som må være oppfylt for at en organisasjon skal kunne betegnes som en *high reliability*-organisasjon (Aven et al. 2004). PST setter høyere krav til sine livvakter enn de formelle krav som POD (2013) setter som minimumskrav til IP 2 personell. PST har innført legesjekk annethvert år, fysisk test

---

<sup>23</sup> Denne type skyteskiver brukes ikke i dag (PST, egen kommunikasjon, 20.09.15).

hvert år og økte krav gjennom en vanskeligere skytetest enn det øvrige politi gjennomfører (PST, 2015b). Det at PST innfører økte krav og økte treningstimer for livvaktene er ifølge high reliability-teorien og de fleste sikkerhetsforskere som Reason (1997) og Westum og Adamski (2009) positivt, i alle fall om det er sammenheng mellom kravene og mulighetene for å oppfylle disse.

Justis og beredskapsdepartementet (2012a) uttalte gjennom Traavik-utvalget om livvakttjenesten ved PST at: *”...ved siden av belastningen på den enkelte tjenestemann, kan det høye aktivitets- og overtidsnivået også få negativ innvirkning på mulighetene for å gjennomføre nødvendig trening og øvelse” (s. 36)*

Det var interessant å se hva respondentene sa om dette.

Uttalelsen fra en respondent: *”Jeg har ikke vært på skytebanen på 4 måneder”* er ikke tillitsvekkende med tanke på jobben som livvakt og som representant for IP 2 personell. Alle respondentene mente at det ikke ble lagt til rette for nok trening i forhold til de 300 timene som skal gjennomføres. Respondentene mente også at seksjonen tok på seg for mange oppgaver og at utviklingen kanskje hadde gått for fort. De mente at de hadde vanskeligheter med å henge med i denne utviklingen og flere mente ledelsen hadde urealistiske krav til hva en livvakt skal beherske. En uttalte: *”Vi tar på oss for mange ting. Det går på bekostning av noe. Hensiktene er gode, men vi har for mange baller i luften...”*

Eid og Johnsen (2006, s. 99) forklarer hvor viktig den mestringsfølelsen operativt personell besitter er, og flere respondenter uttrykte bekymring for denne viktige mentale ballasten. Det er verdt å merke seg at flere livvakter nevnte at de kunne tenke seg å kvitte seg med utstyr fordi det opptar unødig mental kapasitet, mens en instruktør nevnte at mer utstyr står for tur til å bli implementert (se side 67-68).

22. juli-kommisjonen uttrykte følgende om de tiltak politiet ble anbefalt å iverksette i etterkant av hendelsen: *”Den operative virksomheten må forsterkes...samsvar mellom oppgaver og bemanning må etableres”* (Justis og beredskapsdepartementet (2012b, s. 458). Seksjon for livvakttjeneste vil hele tida måtte prioritere sine treningstimer ut fra et stadig mer komplekst trusselbilde, økte krav, økt utvikling og økt kompleksitet i oppdragsløsningen. En respondent sa:

Du skal levere et produkt og det er lettest å levere det du har gjort tidligere.

Det er vanskelig i en hektisk hverdag å finne på nye treningsformer.

Siden trusselbildet og antall personer som til enhver tid skal beskyttes ikke kan styres, eller på noen måte influeres av seksjonen, må dette håndteres på best mulig måte.

Rasmussens migrasjonsmodell (1997) beskriver hva som skjer når de personellmessige rammene og den totale arbeidsbelastningen er tøyd til den ytterste grense, samtidig som drift og produksjon av livvaktjeneste øker (se figur 3).

Treningene må gi tapt for produksjon slik som Reason (1997) beskriver, samtidig som seksjonen stadig kan nærme seg grensen for uakseptabel risiko og den uønskede hendelsen ikke blir avverget som følge av dårlig trening, trøtt personell, lite forberedelser eller sterk mangel av kompetanse som noen livvakter selv beskriver i tabell 7. Mangel på trening fører til at den barrieren som livvaktene skal fremstå som blir svekket. Latente og aktive forhold blir ikke tatt tak i eller avslørt på grunn av arbeidspress og/eller manglende muligheter til forberedelse (figur 2).

Noen respondenter sier sågar at de ikke ønsker å jobbe med enkelte livvakter i en tenkt kritisk hendelse og på spørsmål uttrykte en respondent seg slik: ”...*det er nok tilfelle det ja, men lista skal jo fylles*<sup>24</sup>”. Er PST redd nok for at noe skal skje? Hadde disse enkelte livvaktene fått jobbe om et angrep hadde vært overhengende sannsynlig?

Justis og beredskapsdepartementet (2012a) uttrykte bekymring omkring det høye arbeidspresset Seksjon for livvaktjeneste hadde og den negative innvirkning dette kunne ha på treningsaktiviteten. Den differanse som eksisterer mellom kravene til treningstid og den reelle mottatte treningstid kan over tid medføre en fare. Turner (1978) brukte begrepet *inkubasjonstid* for å beskrive tiden fra sikkerheten blir redusert til at hendelsen skjer. Hvor lenge inkubasjonstiden varer kan ingen forutse. Figur 12 viser en gjennomgående nedgang i perioden 2010-2012 i treningstimer. Selv om dette tallmateriale er lite viser det en trend, og på tross av at det ikke foreligger et godt tallmateriale er det er mye som tyder på at denne trenden fortsatte i 2013 og 2014 (PST, egen muntlig kommunikasjon, 05.05.15).

Ifølge Reason (1997) og hans beskrivelse av sin *Swiss cheese model* (figur 2) er

---

<sup>24</sup> ”...med lista” menes overtidslista (egen definisjon).

livvaktene en myk barriere som skal hindre at en trussel skal kunne forulempe, skade eller ta livet av VIP. Med modellen beskriver Reason (1997) de lag med beskyttelse som er mellom VIP og trusselen<sup>25</sup>. En respondent beskriver dette slik: ”...*det er du som skal vinne en slik situasjon, i utgangspunktet med ditt eget liv som innsats...*”. Mangel på kompetanse, nedgang i treningstimer, for mye utstyr sett i forhold til opplæring, uklar forståelse av handlingsplikten, mye overtidsjobbing og så videre kan være *latente forhold* ved Seksjon for livvaktjeneste som skaper huller i modellens osteskiver. Aktive feil som livvaktene utfører kan også skape huller. Slitne uoppmerksomme livvakter eller livvakter uten tilstrekkelig kompetanse utfører feilhandlinger før eller siden. En respondent sa angående hendelsen under Nobelprisutdelingen i 2014: ”*Vi er blitt kledd av, det er det ikke tvil om*”. Var det at livvaktene ikke stoppet gjerningsmannen en aktiv feil eller et latent forhold? Etter forfatterens mening sannsynligvis en kombinasjon. En instruktør sa angående beslutningstaking: ”*Der har vi instruktører, og ledelsen, et ansvar å si til livvaktene at vi stoler på dem*”. Spørsmålet er om livvaktene hadde forutsetninger for å kunne stoppe gjerningsmannen før de faktisk gjorde dette? Ifølge Roos, Roos og Dragonetti (1997) er det organisasjonen som har ansvaret for å lukke gapet mellom omgivelsenes krav og organisasjonens faktiske kompetanse. En respondent beskriver det slik:

Jeg føler derimot ikke at det legges til rette for *nok* trening, slik at vi når de måltall vi har for treningen. Dette er ikke mannskapenes ansvar, det er organisasjonens ansvar.

Dette gapet kan medføre at evnen til å håndtere en uønsket hendelse blir svekket. Individet er med denne uttalelsen ikke fritatt for ansvar, men hovedansvaret ligger hos organisasjonen. Reason (1997) forklarer dette slik: ”*Individual accidents can, and usually do, have organizational origins*” (s. 20).

Reason (1997) beskriver i sin teori *unrocked boat* (se figur 4) at etter som tiden går i etterkant av en hendelse glemmes denne og beredskapen svekkes. Den ekstra

---

<sup>25</sup> Westrum og Adamski (2009) har også utviklet en anerkjent modell for å tydeliggjøre hvordan latente forhold ligger som svakheter i de barrierene som lages mot trusler utenfra. Modellen kalles *The human envelope*.

sikkerhet som ble lagt inn som følge av hendelsen overføres til produksjon. Da produseres det mer og sikkerheten reduseres. Er Seksjon for livvaktjeneste en *unrocked boat*? Økt produksjon og nedgang i treningstid kan tyde på dette.

Styring av ressursene er en vesentlig faktor når arbeidspresset er stort og mannskapsressursene er knappe. Hvem bestemmer og hvem styrer disse ressursene? Bjørkelo og Gundhus (2015) sier noe om hvor vanskelig det er å styre politiet. De sier også at sammenhengen mellom struktur og uformelle maktforhold ifølge Jacobsen (2004) vil variere i en organisasjon. Dette sier også respondentene noe om. En instruktør uttalte at han mente det kunne være en fare for at treningene ikke ble styrt godt nok. Det var mange kamper og sjefen bestemte formelt, men det var mange uformelle kamper. Noen var ryddige og andre uryddige. Instruktøren avsluttet med å si at utviklingen var positiv. En respondent uttalte omkring dette tema: ”*De rammene vi skal jobbe og trene innenfor må være klarlagt. Jeg savner at ledelsen har definert hva vi skal kunne, hva vi skal legge vekt på*”.

### 7.3.3 Kunnskapsoverføring

*”Vi må legge dette tema inn i treningene,  
vi har blitt kledd av, det er det ikke tvil om.  
Vi har ikke stått til forventningene,  
og da må vi gjøre noe med det”.*

Uttalelse fra en livvakt etter Nobelprisutdelingen 2014

Mange sikkerhetsforskere har skrevet mye om hvordan organisasjoner kan lære av sine erfaringer og hvordan disse organisasjonene kan overføre denne kunnskapen til sine ansatte. De som kommuniserer dette må ha tillit. Måten informasjonen blir formidlet og forstått på er avgjørende for hvordan den bidrar til ny mening og kunnskap, og mange andre faktorer enn den formelle informasjonsstrukturen har betydning (Aven, 2007).

Westrum og Admaski (2009) fremhever at god sikkerhetsledelse er evnen til å ta vare på den tause kunnskapen, mens førstemanuensis Hoel ved PHS beskriver at erfaringene politiet gjør, ofte ender opp med å være taus (Hoel, 2013). Det er i så fall nærliggende å tro at den tause kunnskapen livvaktene selv har erfart fra tidligere oppdrag, vil kunne være avgjørende for håndteringen av fremtidige hendelser.



Gjennom PBS I beskriver POD (2010) og POD (2011) at et *kunnskapsbasert* politiarbeidet er systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap (erfaring og teoretisk) som analyseres med det formål å kunne treffe strategiske og operative beslutninger om proaktive og reaktive tiltak. Justis og beredskapsdepartementet (2009, s. 184) støtter også dette synet. POD (2011, s. 199) uttaler også viktigheten av ”...systematiske evalueringer for å kvalitetssikre egen håndtering av krevende hendelser”.

Flin et al. (2008) sier om dette at gransking og analyse av uønskede hendelser er essensielt som verktøy for å finne frem til de *non-technical* skills som trengs for å unngå uønskede hendelser.

Reason (1997, s. 191) uttaler seg noe negativt om begrepet sikkerhetskultur: ”*Few things are so sought after and so little understood*”. På tross av dette vil forfatteren ta for seg tre av hans fem sentrale elementer i en god sikkerhetskultur. Disse tre er: *Informert kultur, fleksibel kultur og læringskultur* (se side 13).

Organisasjoner som har en kultur for å innhente data om uønskede hendelser, for deretter å gjennomføre proaktive tiltak i den hensikt å unngå slike hendelser i fremtiden, beskrives av Reason (1997) som å inneha en *informert kultur*. Arbeider livvaktene ved PST inn under en slik kultur? Respondentene ble spurt om sitt syn på hvordan kunnskap og erfaring ble delt på seksjonen. Hendelsen under Nobelprisutdelingen i 2014 ble brukt som konkret eksempel. Respondentene svarte delt på om de hadde mottatt informasjon omkring denne hendelsen. Det som kjennetegnet alle respondentenes svar var at denne informasjonen hadde blitt tilkjennegjort overfor dem ved tilfeldigheter og ikke via formelle kanaler internt på seksjonen. Dette med unntak av dem som var tilstede under hendelsen, da disse hadde hatt en debrief i etterkant. En respondent uttalte: ”...*Det skal ikke være tilfeldig hvem som tar lærdom av dette... Jeg aner ikke hva vi har konkludert med*”. En instruktør forklarte også at han ikke visste hva seksjonen hadde konkludert med etter hendelsen, og uttalte: ”...*jeg savner at ledelsen er litt selvkritisk fordi det starter der*”. Denne uttalelsen får støtte hos Reason (1997). Hvorfor fikk bare de livvaktene som var direkte involvert i hendelsen gjennomført en debrief?

Respondentene nevnte også en rekke andre hendelser der kunnskapen og erfaringene omkring disse heller ikke hadde blitt delt ved seksjonen. Som en sa: ”*Vi er nok ikke flinke nok til å dele feil som blir gjort*”. Felles for alle respondentene var ønsket om å bruke treningstid til å gjennomgå slike hendelser, på tross av dertil mindre treningstid

på annen ferdighetstrening. Først når slik kunnskap blir delt kan livvaktene tilegne seg læring, som igjen fører til endring av adferd (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

*Fleksibel kultur* er den kulturen organisasjonen har for å endre praksis slik at liknende eller nye uønskede hendelser ikke oppstår. Drøftingen har vist at seksjonen ikke har noe godt system for å dele kunnskap og erfaringer omkring uønskede hendelser. Det kan være tilfeldigheter som gjør at livvaktene blir informert om hendelsen og slik sett blir heller ikke denne informasjonen kvalitetssikret. Det kan derfor hevdes at den fleksible kulturen som Reason (1997) fremhever som viktig for en god sikkerhetskultur er tilfeldig og lite kvalitetssikret ved seksjonen. Hvordan skal livvaktene endre adferd og unngå liknende hendelser når ikke engang instruktørene vet hva seksjonen har konkludert med etter hendelsen? Som en instruktør sa: ”*Jeg føler det er lagt i en skuff og glemt*”.

Den evnen Seksjon for livvaktjeneste har til å lære av uønskede hendelser, betegner Reason (1997) som *læringskultur*. Drøftingen har vist at læringskulturen på noen områder er tilfeldig, lite styrt fra ledelsen og det kan settes spørsmålsteget ved den kvalitetssikringen som er foretatt. De relativt få hendelsene seksjonen bør trekke læring ut av blir ikke ivaretatt godt nok. Det burde vært gjort. Aktive og latente feil kan da bli avdekket. En respondent uttalte:

Vi har absolutt et potensial for å gjennomføre erfaringsdeling, vi er ganske få livvakter og har egentlig få hendelser.

Når en organisasjon jobber under tidspress med høy produksjon er det lett å fokusere på de faktorer som fremstår enkle og forståelige fremfor å prøve å gjøre noe med de faktorene som er vanskelige og uforståelige. Turner (1978) kaller dette *the decoy problem*. Det er rimelig å anta at Seksjon for livvaktjeneste oppfatter produksjon som noe håndfast og forståelig, mens seksjonen ikke evner å holde godt nok fokus på hvorfor hendelser ikke skjer, ei heller hvorfor de skjer. Ifølge respondentene kommer i alle fall ikke informasjonen ut til alle livvaktene.

Sett i lys av definisjonen NSM (2011) gir på begrepet sikkerhetskultur (se side 12) der de ansattes kunnskap og adferd blir nevnt som to hovedfaktorer kan læringskulturen ved Seksjonen for livvaktjeneste virke utilstrekkelig. Dette gjelder dessverre ikke bare for Seksjonen for livvaktjeneste, men ofte hele politietaten ifølge Jonassen (2010). Den

evaluering, systematisering og læring av egne feil eller hendelser kan som drøftingen har vist være mangelfull.

Seksjon for livvaktjeneste har nylig revurdert sin SOP blant annet på bakgrunn av studiet til Becker et al. (2008). De fleste respondentene mente livvaktene trente mer riktig nå enn tidligere. En respondent sa: ”*Det er jo der vi er begynt å gjøre noe riktig nå, før så var vi inni en firkantet boks som vi ikke skulle ut av...jeg tror vi står friere til å tenke litt mer nå*”. Denne revurderingen er positiv med tanke på det Bourrier (1998) sier om *selvkorrigerende organisasjoner* og det Reason (1997) kaller *necessary violations*. Prosedyrer som ikke lar seg gjennomføre i praksis, eller er mangelfulle, blir korrigert eller forbigått av operatørene. Ved å revurdere seksjonens SOP følger seksjonen opp med utvikling og selvkorrigering.

Westrum og Adamski (2009) sier noe om den kultur som finnes i en organisasjon omkring læring av hendelser. Skal livvaktene bli en robust barriere mellom trussel og VIP, bør målet for seksjonen være å innfri kravene til en *generativ kultur* (se side 15). Bare gjennom en proaktiv tilnærming som oppfordrer til utvikling, gransker hendelser og belønner rapportering av feilhandlinger, kan sikkerheten økes. På tross av flere trekk av generativ sikkerhetskultur, for eksempel ved å revurdere seksjonens SOP ut fra nyere studier av angrep, viser drøftingen at det også finnes byråkratiske kulturtrekk i organisasjonen.

## **8.0 KONKLUSJON**

Her vil den drøftingen som er foretatt bli oppsummert og presentert ved å gi svar på de tre forskningsspørsmålene som forfatteren stilte i denne studien. Disse svarene vil så bli sammenholdt og ende opp i en konklusjon. Konklusjonen på studiens problemstilling vil bli presentert til slutt.

### **8.1 Svar på forskningsspørsmålene**

#### **8.1.1 Får livvaktene ved PST trening i relevante miljø?**

Trusselbildet som ligger til grunn for Seksjon for livvaktjeneste sin trening og SOP gir et variert og dynamisk trusselbilde. Ut fra de faktorer som trusselvurderinger og studier av angrep legger til grunn, vil angrep sannsynligvis oppstå uten forvarsel. De vil være over i løpet av sekunder og de vil trolig skje i dynamiske miljøer der livvaktens jobb vanskeliggjøres som følge av den dynamikk som eksisterer. Det er også i slike miljøer livvaktene selv uttrykker utrygghet. Drøftingen har søkt å belyse politiets formelle muligheter til å trene i disse dynamiske miljøene, men at dette ikke prioriteres av Seksjon for livvaktjeneste. Livvaktene gir klare beskrivelser av at den konteksten de trener i hovedsakelig ikke er sammenlignbar med den de utfører sitt oppdrag i. De uttrykker også ønske om mer trening i det dette oppdragsmiljøet. Teorigrunnlaget i denne studien fremhever viktigheten av at treningskonteksten er så lik den virkelige som mulig.

Den treningskonteksten som brukes kan være egnet til ren *teknisk* trening av mønster og automatiserte handlinger. Konteksten har mangler når det kommer til den realismen som er nødvendig for at livvaktene skal få den erfaring og ekspertise beslutningstaking under tidspress krever. RPD-modellens krav blir ikke oppfylt og gjenkjenning av den reelle situasjonen blir mangelfull.

Konklusjonen er derfor at Seksjon for livvaktjeneste i hovedtrekk ikke trener i relevante miljøer sett ut fra det trusselbildet som legges til grunn og med tanke på de mulighetene som finnes.

### **8.1.2 Bidrar treningen til relevant kompetanse i beslutningstaking ved uønskede hendelser?**

Den trening livvaktene mottar kan, som følge av treningskonteksten, være mangelfull. Drøftingen har vist at de fleste beslutninger som tas av operatører i tidskrisiske situasjoner er basert på gjenkjenning av situasjonen fra tidligere hendelser. Treningen kan gi lite gjenkjennelsesbasert (RPD) erfaring fordi den dynamikk og de utfordringer som finnes i det reelle oppdragsmiljø stort sett er fraværende i treningskonteksten. Treningen kan gi effekt i åpenbare trusselsituasjoner der automatiserte handlinger danner handlingsmønster fordi de input som operatøren mottar materialiserer seg direkte i utførelse. Men også her mangler treningskonteksten noe essensielt, nemlig de forstyrrende elementer som kan hindre input. Stressrelatert trening blir også hemmet som følge av en urealistisk kontekst.

Konklusjonen er at treningen kan gi effekt ved beslutningstaking i helt åpenbare trusselsituasjoner. Blir situasjonen mer kompleks og uoversiktlig kan treningen være mangelfull. Dette fordi persepsjon, situasjonsbevissthet og beslutningstaking ikke trenes godt nok i den grad at oppbygging av mentale skjema og gjenkjenning av den reelle situasjonen oppnås.

### **8.1.3 Opplever livvaktene at organisatoriske forhold påvirker deres kompetanse som beslutningstakere?**

Livvaktene fyller de formelle kravene som stilles sentralt fra PHS og POD. På grunn av høyt arbeidspress gjennomfører derimot ikke livvaktene det antall treningstimer PST selv setter som minimumskrav. Således fylles ikke de formelle krav som stilles fra egen arbeidsgiver.

Noen få livvakter beskriver kompetanse og holdninger som vil kunne vekke oppsikt, i alle fall internt. Det kan derfor stilles spørsmål om PST kvalitetssikrer sine livvakter godt nok.

Seksjon for livvakttjeneste må prioritere sine ressurser og sin trening. Oppdrag vil alltid gå foran trening. Derfor bør en bevisstgjøring omkring hvilket mål og hvilken visjon seksjonen skal ha, gjennomføres. Hvilke krav som stilles til kompetanse og handlingsplikt bør også synliggjøres bedre, da dette ligger som grunnlag for all tjenesteutførelse. Respondentene synliggjør viktige faktorer som utstyrskjennskap,

mentale og taktiske ferdigheter. Uttalelser fra dem kan tyde på at disse ferdighetene ikke kvalitetssikres godt nok ved seksjonen.

Drøftingen har også vist at seksjonen bør lære bedre av de få uønskede hendelsene som erfares. Det kan virke som om det i dag ikke er et godt nok system for denne type erfaringsdeling.

Konklusjonen er at livvaktene opplever elementer av kunnskapsoverføring, kvalitetssikring, prioritering og krav som mangelfull ved Seksjon for livvaktjeneste. Disse organisatoriske forhold kan påvirke deres kompetanse som beslutningstakere.

## **8.2 Svar på problemstillingen**

Hvilke konsekvenser kan trening i statiske miljøer ha for de beslutninger som tas i dynamiske miljøer?

Den statiske konteksten som treningene blir gjennomført i kan medføre at reelle situasjoner og uønskede hendelser ikke blir gjenkjent av livvaktene. Dette skyldes hovedsakelig mangelfull trening i stresshåndtering, persepsjon og situasjonsbevissthet. Dette fører til at livvaktene må bruke en analytisk tilnærming i sin beslutningsstrategi. Dermed øker tidsbruken, og i tillegg er dette en tilnærming som er meget utsatt for feil i de situasjoner der tidspresset er fremtredende.

## **8.3 Forslag til videre forskning**

Arbeidet med denne studien har gitt mange svar, men den har også fremskaffet mange nye spørsmål. Livvaktene trener og jobber under samme kontekst som det øvrige politi, med det ene unntaket at livvaktene opptrer i sivile klær med skjult bevæpning. På tross av at politiet, etter forfatterens mening, har den formelle tillatelse til å trene i og ved skjermingsverdige bygg og områder hadde det vært interessant å vite mer om hva eierne og brukerne av disse bygg/områder tenker om at politiet i langt større grad trener i deres bygg og ved deres arbeidsplass. Det hadde også vært interessant å få kunnskap omkring hva det generelle publikum mener om at politiet trener ute i det offentlige dynamiske miljøet, utover det vegtrafikkloven tillater. Da ville vi fått svar på om de begrensninger mange hevder finnes, virkelig gjør det.

## 9.0 ETTERORD

Trening er, som drøftingen har søkt å fremstille, selve fundamentet i en sikkerhets- og beredskapsorganisasjon som PST. De må være realistisk, gjennomtenkt og prioritert. Seksjon for livvaktjeneste er utsatt for et høyt arbeidspress, og en reell fare i en hektisk hverdag er at treningene blir rituell i form av kjente scenarier i kjente bygg. Læringen bryter ikke med livvaktens kognitive skjemaer og ny erfaring finner ikke sted. Den tause kunnskapen i organisasjonen deles i liten grad og livvaktene blir *stående alene igjen* ute i situasjonen, der tidskritiske beslutninger må tas.

Studiens formål var innledningsvis å bidra til utviklingen av operativ trening, samt å sette fokus på noen av konsekvensene ved nåværende trening. Drøftingen har vist at nåværende trening er mangelfull og forfatteren håper i så måte at denne studien kan være en tankevekker.

*Det arbeidet som blir gjort for å forbedre politiets læringspotensial har avdekket at politiet må vektlegge endring av både målsetning og utførelse av dagens praksis for å få en reell endring*  
(Henriksen, 2014., Loftus, 2009., Manning, 2008).

## LITTERATURLISTE

- Aftenposten (2014) *En sikkerhetsskandale*. Lastet ned 29.01.15.  
<http://www.aftenposten.no/meninger/leder/Aftenposten-mener-En-sikkerhetsskandale-7821607.html>. Aftenposten, Oslo
- Annett, J. (1991) Skill acquisition. I. J. E. Morrison (red.) *Training for performance: principles of applied human learning* (s. 13-51). Chichester: John Wiley.
- Aven, T. (2003) *Foundation of risk analysis: A knowledge and decision oriented perspective*. Wiley.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H. og Sandve, K. (2004) *Samfunnssikkerhet*, Universitetsforlaget, Oslo
- Aven, T. (2007) *Risikostyring*. Universitetsforlaget, Oslo
- Bakken, B. E. (2008) *On Improving Dynamic Decision-Making: Implications From Multiple-Process Cognitive Theory*. System Research and Behavioral Science Syst. Res. 25, 493-501.
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Violanti, J. M. og Laberg, J. C. (2010) *Enhancing human performance in security operations. International and law enforcement perspectives*. Publisher, LTD, Springfield, Illinois, USA
- Beck, U. (1992) *Risk Society. Towards a new modernity*. Sage publications Ltd. London
- Becker, G., Taylor, T. og Marquart, J. (2008) *Just 2 seconds. Using time and space to defeat assassins*, ISBN 978-0-615-21447-4, USA
- Bjelland, H. F. og Bjørge, T. (2014) *Trusler og trusselhendelser mot politikere*. Politihøgskolen, Oslo
- Bjørkelo og Gundhus (2015) *Å forbedre en etat. Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen*. Fagartikler, Magma, Oslo
- Boe, O. (2006). *Factors affecting combat efficiency in stressful conditions*. Norwegian Military Academy research publication series, 1, 2006, 1-25.
- Boe, O., Kjørstad, O., & Werner-Hagen, K (2012) *Løytnanten og krigen. Operativt lederskap i strid*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Bourrier, M. (1998) *Elements for designing a self-correcting organization: Examples from nuclear power plants*. In Hale, A. & Baram, M. S. Oxford: Pergamon
- Brun, W., Ekornås, B., Kobbeltvedt, T., Pallesen, S., Hansen, A., Laberg, J.C. et al. (2003) *Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team*. Norsk Militært tidsskrift, 173 (11), 22-27.



- Bråten, I. red. (1996) *Vygotsky i Pedagogikken*. Cappelen Damm, Oslo
- Bø, I. og Helle, L. (2008) *Pedagogisk ordbok*. 2. utg. Universitetsforlaget, Oslo
- De nasjonale forskningsetiske komiteene; NFK (2015) *Retningslinjer*. Lastet ned 10.02.15. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/> Oslo
- Dewey, J. (1938) *Experience & Education*. Indiana, Kappa Delta Pi.
- DiMaggio og Powell (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review* 48 (2), 147-160.
- Dixon, N. (1994) *The organizational learning cycle*. McGraw-Hill book company, London
- Drammens tidene (2013) *Her trener politiet*. Lastet ned 30.01.15. <http://www.dt.no/nyheter/her-trener-politiet-1.8037386> Drammens tidene, Drammen
- Driskell, J. E, Salas, E., Johnston, J. H. og Wollert, T. N. (2008) “*Stress Exposure Training: An event-based approach*”, i Hancock, P. A. og Szalma, J. L. (red), *Performance under stress*. Aldershot, Ashgate, ss. 271-286.
- Eid, J. og Johnsen, B. H. (2006) *Operativ psykologi*, Fagbokforlaget, Oslo
- Endsley, M. R. (1995) *Measurement of situation awareness in dynamic systems*. *Human factors*, 37: 65-84
- Endsley og Kaber (1999) *Level of automation effects on performance, situation awareness and workload in dynamic control task*. *Ergonomics*, 42, 462-492
- Endsley, M. R. (2006) *Situation awareness*. I G. Salvendy (Red.). *Handbook of human factors and ergonomics*. New Yearsy: John Wiley & Sons.
- Eriksen, J. (2011) *Krise- og beredskapsledelse: teamtrening*. Cappelen Damm, Oslo
- Etterretningstjenesten (2015) *Etterretningstjenestens vurdering FOKUS*. Lastet ned 04.03.15. <http://forsvaret.no/ForsvaretDocuments/FOKUS2015-endelig.pdf>
- Flin R., Connor P., Crichton M. (2008) *Safety at the sharp end. A guide to non-technical skills*. Ashgate publishing limited, England
- Forsvarets forskningsinstitutt (2014) *The modus operandi of jihadi terrorists in Europe*. Lastet ned 14.02.15. <http://www.ffi.no/no/Publikasjoner/Documents/ModusOperandi.pdf> FFI, Oslo
- Forsvarsdepartementet (2010) *Objektsikkerhetsforskriften*. Lastet ned 03.03.15. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-10-22-1362>

Færaas og Vesteng (2011) *President Sarkozy angrepet av ukjent mann*. Lastet ned 29.01.15.

<http://www.vg.no/nyheter/utenriks/frankrike/president-sarkozy-ble-angrepet-av-ukjent-mann/a/10088258/> VG, Oslo

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget, Bergen.

Henriksen, K. B. (2014) *Politiet som lærende organisasjon: En studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo

Hoel, L. (2013) *Politiarbeid i praksis. Politibetjenters erfaringer*. Universitetsforlaget, Oslo

Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Tano, Otta.

Holter, H. og Kallberg, R. (1996) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo, Universitetsforlagets metodebibliotek

Illich, I. (1973) *Det skoleløse samfunn*. Original tittel: Deschooling Society, (1971) Oslo, Dreyers forlag.

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utg., Fagbokforlaget, Bergen

Jakhelln, J. (2012) *Innsatsaksjoner og innsatspersonellens plikt til å utføre arbeidsoppgaver med særlig faregrad*. Notat til NOU, 2012-14. Lastet ned 15.02.15. <http://www.22julikommisjonen.no/Bakgrunnsnotater/Materiale-fra-kommisjonens-moeter>. <http://www.22julikommisjonen.no/Bakgrunnsnotater/Materiale-fra-kommisjonens-moeter>

Jonassen, K. (2010) *Evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet, som grunnlag for utvikling av ny kunnskap*. Master i politivitenskap. Lastet ned 24.06.15. <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/174767/Evaluering%20av%20ekstraordin%C3%A6re%20hendelser%20i%20politiet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jones, D. G. og Endsley, M. R. (1996) *Sources of situation awareness errors in aviation*. Aviation, Space and Environmental Medicine, 67, 507-511

Justis og beredskapsdepartementet (1989) *Våpeninstruksen for politiet*. Lastet ned 15.02.15. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1989-08-01-4872> Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2002) *St. meld. nr. 17, 2001-2002. Samfunnssikkerhet*. Lastet ned 05.03.15. <https://www.regjeringen.no/contentassets/ee63e1dd1a16409fa0bb737bfda9279a/no/pdfa/stm200120020017000dddpdfa.pdf> Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2008) *Redegjørelse for terrorangrepet i Kabul 14.01.08.*

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/pst\\_kabul\\_rapport.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/pst_kabul_rapport.pdf), Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2009) NOU 2009:12 *Et ansvarlig politi*. Lastet ned 22.09.15

<https://www.regjeringen.no/contentassets/b23f9c491cea42f1b99f46aae899377e/no/pdfs/nou200920090012000dddpdfs.pdf>

Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2010) *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)*

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>

Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2012a) *Ekstern gjennomgang av PST (Traavik)*.

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/dokumenter/rapporter/2012/ekstern\\_gjennomgang\\_av\\_pst.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/dokumenter/rapporter/2012/ekstern_gjennomgang_av_pst.pdf). Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2012b) *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Lastet ned 15.02.15. NOU, 2012:14.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcd8e8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf> Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Justis og beredskapsdepartementet (2015) *Samtykke i fortsatt bevæpning av politiet*. Lastet ned 02.10.15

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/samtykke-til-fortsatt-bevapning-av-politiet/id2405111/> Justis og beredskapsdepartementet, Oslo

Klein, G. A. (1989) *"Recognition-primed decisions."* *Advances in Man-Machine Systems Research* 5, Greenwich, CT: JAI Press

Klein, G. A. (1993) *Sources of error in naturalistic decision-making*. I Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society. 37th Annuals Meeting, 1, 368-371.

Klein, G.A. (1997) *Naturalistic decision making (s. 293-303)*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Ass.

Klein, G. A. (1998) *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press

Klein, G. A. (1999) *Applied decision making*. In P. A. Hancock (Ed.). *Handbook of perception and cognition: Human performance and ergonomics* (pp. 87–108).

Kruke, Bjørn Ivar. (2012) *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. Juli 2011*. 22. juli-kommisjonen, Notat 7/12, UIS, Stavanger

Krumsvik, R. J. (2013) *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.

- Kvale, S. (2006) Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry* Sage Publishing
- Lindøe P. H. (2003) *Erfaringslæring og evaluering*. Tiden norsk forlag, Oslo
- Lipshitz og Shaul (1997) *Schemata and Mental Models in Recognition-Primed Decision Making I*: Zsombok C.E., Klein, G. (Red). *Naturalistic decision making* (s. 293-303). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Lipshitz, R., Klein G., Orasanu, J. and Salas E. (2001) "Taking Stock of Naturalistic Decision Making." *Journal of Behavioural Decision Making* 14: 331-352
- Loftus, B. (2009) *Police Culture in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press
- Lørvik, K. (2010) *Øvelse gjør mester. Planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Machowicz, R. (2002) *Unleash the warrior within. Develop the Focus, Discipline, Confidence and Courage You Need to Achieve Unlimited Goals* Paperback, 208 Pages, Published 2002 by Da Capo Press
- Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 2. utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Manger T., Lillejord S., Nordahl T., og Helland T. (2009) *Livet i skolen 1. Grunnbok i pedagogikk og elevkunnskap*, Fagbokforlaget, Bergen
- Manning, P. K. (2008) *The technology of policing: Crime mapping, information technology, and the rationality and crime control*. New York: New York University Press
- Mathis, R., McKiddy, R. and Way, B. (1982) *Police emergency operations. The management of crisis*. The Police Chief, November, 48-52
- Mathisen, G., og Mortvedt, O. M. (2013) Politiforum 2013 nr 6, s. 34-36: *Hvor langt går handlingsplikten?* Lastet ned 15.01.15.  
<http://www.politiforum.no/no/nyheter/2013/juli/Hvor+langt+g%C3%A5r+handlingsplikten%3F.d25-TNILK0f.ips>
- Moran, A. P. (2004) *The psychology of concentration in sport performance* (2 utg.). Psychology Press, New York.
- Mortvedt, O. M. (2014) Politiforum 18.04.14: *Fikk pris for skytesimulator*. Lastet ned 09.02.15.  
<http://www.politiforum.no/Fikk+pris+for+skytesimulator.d25-T2lvK0t.ips>, Oslo
- Moxnes, P. (1981) *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet* Forlaget Paul Moxnes, Oslo

Murray, K. R. (2004) *Training at the speed of life: The Definitive Textbook for Military and Law Enforcement Reality Based Training*. Gotha, FL: Armiger Publications.

Myhrer, T. G. (2005) *Som siste utvei. Rettslige rammer for politiets bruk av skytevåpen*. Universitetsforlaget, Oslo

Myhrer, T. G. (2012) *Handleplikten ved farlige politioperasjoner*. Lastet ned 15.02.15. [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1661.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1661.pdf).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2011) *Rapport om sikkerhetstilstanden 2011*. Lastet ned 05.03.15. [https://nsm.stat.no/globalassets/rapporter/rapport-om-sikkerhetstilstanden/rst\\_2011.pdf](https://nsm.stat.no/globalassets/rapporter/rapport-om-sikkerhetstilstanden/rst_2011.pdf) Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Oslo

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2013) *Årsrapport 2013*. Lastet ned 05.03.15. <https://nsm.stat.no/globalassets/rapporter/arsrapporter/nsm-arsrapport-2013.pdf> Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Oslo

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2014) *Veileder for objektsikkerhetsforskriften*. Lastet ned 26.04.15 <https://nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/veiledninger/veileder-for-objektsikkerhetsforskriften-1.2.pdf> Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Oslo

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (2015) *Graderingsnivåer*. Lastet ned 21.09.15 <https://www.nsm.stat.no/tjenester/personellsikkerhet/slik-blir-du-sikkerhetsklarert/ofte-stilte-sporsmal-om-sikkerhetsklarering/> Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Oslo

Nilsson, J. og Eriksson, K. (2008) *The Role of the Individual - A Key to Learning in Preparedness Organizations*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 16 (3), s. 135- 142.

NRK (2012) *Tsjekkias president skutt på kloss hold*. Lastet ned 29.01.15. [http://www.nrk.no/verden/tsjekkias-president-\\_skutt\\_-1.8340501](http://www.nrk.no/verden/tsjekkias-president-_skutt_-1.8340501). NRK, Oslo

NRK (2013) *Bulgarsk politiker unnslopp attentat*. Lastet ned 29.01.15. <http://www.nrk.no/verden/unnslopp-attentat-i-bulgaria-1.10879160>. NRK, Oslo

NRK (2015) *Angrep på den US ambassadør i Sør Korea*. Lastet ned 05.03.15. <http://www.nrk.no/verden/usas-ambassador-angrepet-i-sor-korea-1.12242347> NRK, Oslo

Orlady, H., og Orlady L. (2001) *Human Factors in Multi-Crew Flight Operations*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited

Pensgård, A. M. og Hollingen, E. (2006) *Idrettens mentale treningslære*. Gyldendal undervisning, Oslo

Perrow, C. (1984) *Normal accidents- Living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey, Princeton university press, USA

Perry, R. W. og Lindell, M. (2003) *Preparedness for emergency response: Guidelines for the emergency planning process*. Disasters, 27 (4)

Petro media news (2015) Boresimulator nominert til ONS-pris. Lastet ned 09.02.15  
<http://petro.no/boresimulator-nominert-til-ons-pris/>, Stavanger

Politidirektoratet (2007) *Politiets beredskapssystem*. Håndbok i krisehåndtering.  
[https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_291.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_291.pdf) Politidirektoratet, Oslo

Politidirektoratet (2011) *Politiets beredskapssystem, del 1*.  
[https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1660.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1660.pdf). Politidirektoratet, Oslo

Politidirektoratet (2013) *Kompetanseheving innsatspersonell*.  
Prosjektutredning tilknyttet Endringsprogrammet i politiet. Lastet ned 25.01.15.  
[https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_2324.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_2324.pdf) Politidirektoratet, Oslo

Politidirektoratet (2015) *Politiets trussel om bruk av skytevåpen eller bruk av skytevåpen 2002-2014*. Lastet ned 10.08.15.  
[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_3021.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_3021.pdf)  
Politidirektoratet, Oslo

Politiets sikkerhetstjeneste (2010) *Presentasjon av livvaktseksjonen i PST*.  
PST, Oslo

Politiets sikkerhetstjeneste (2013) *Åpen trusselvurdering 2013*. Lastet ned 05.05.15.  
[http://www.pst.no/media/58980/PSTs\\_tv2013\\_web.pdf](http://www.pst.no/media/58980/PSTs_tv2013_web.pdf) PST, Oslo

Politiets sikkerhetstjeneste (2014) *Felles kontraterrorsenter*. Lastet ned 02.10.15.  
<http://www.pst.no/blogg/felles-kontraterrorsenter/> PST, Oslo

Politiets sikkerhetstjeneste (2015a) *Åpen trusselvurdering 2015*. Lastet ned 14.02.15.  
[http://www.pst.no/media/74351/PSTs\\_tv2015-2.pdf](http://www.pst.no/media/74351/PSTs_tv2015-2.pdf) PST, Oslo

Politiets sikkerhetstjeneste (2015b) *Livvaktteneste i PST*. Lastet ned 25.01.15.  
<http://www.pst.no/oppgaver/livvaktteneste/>. PST, Oslo

Politi høgskolen (2015) *Utdanning av innsatspersonell 2*. Lastet ned 25.01.15. fra:  
<http://www.phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/politioperative-utdanninger/utdanning-av-innsatspersonell-kategori-2/>  
[http://www.phs.no/Documents/2\\_Studietilbud/3\\_EVU/Godkjent%20studieplan%20IP2%20livvakt%20%203004%202014.pdf?epslanguage=no](http://www.phs.no/Documents/2_Studietilbud/3_EVU/Godkjent%20studieplan%20IP2%20livvakt%20%203004%202014.pdf?epslanguage=no) Politi høgskolen, Oslo

Politiinstruksen (1990) *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet av 26.06.1990*. Lastet ned 14.02.15. <http://www.lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963>  
Justis- og beredskapsdepartementet, Oslo

Politi loven (1995) *Lov om politiet av 01.10.1995*. Lastet ned 14.02.15.  
<http://www.lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>  
Justis- og beredskapsdepartementet, Oslo

- Rasmussen, J. (1983) *Skill, rules and knowledge: Signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models*. IEEE Tran
- Rasmussen, J. (1997) *Risk management in a Dynamic Society: A modelling problem*. Safety Science, 27 (2-3), 183-213.
- Reason J. (1997) *Managing the risks of organizational accidents*, Ashgate publishing company, England
- Renn, O., Lindøe, P. and Baram (2014) *Risk governance of offshore oil and gas operations*. New York : Cambridge University Press
- Rigspolitiet (2015) *Evaluering av myndighedsinsatsen forud for og i forbindelse med terrorhendelserne den 14. og 15. Februar 2015 i København*. Lastet ned 25.06.15. <http://justitsministeriet.dk/sites/default/files/media/Pressemeddelelser/pdf/2015/Evaluering.pdf> Nationalt beredskapscenter, Glostrup
- Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget, Bergen
- Riseng, P. (2015) *I skuddlinjen*. Lastet ned 20.09.15 <http://www.aftenposten.no/amagasinet/Slik-larer-soldater-a-drepe-8166138.html> A-magasinet 18. September 2015. Aftenposten, Oslo
- Robson, C. (2002) *Real World Research. A Resource for Rocial Scientists and Practitioner- Researchers – second edition*. Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. C. (1997) I: Roos, J. red., Krogh, G. red., og Roos, G. red., *Strategi som Konkurransfortrinn*. Fagbokforlaget, Bergen
- Ry Nielsen, J. C. og Repstad P. (2004) *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. I: Repstad, P. (2004) *“Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Universitetsforlaget, Oslo
- Saus, E.R. (2011). *Training effectiveness: Situation Awareness Training in Simulators*. Dissertation for the degree of philosophiae doctor (PhD), University of Bergen, Norway.
- Sayegha, L., Anthony, W. P., and Perrewe, P. L. (2004) *Managerial decision making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process*. Human Resource Management Review, 14 179-199
- Schmidt, R. A. og Wrisberg, C. A. (2004) *Motor learning and performance*. Champaign: Human Kinetics.
- Siddle B. K. (1995) *Sharpening the warriors Edge: The Psychology and science of training* (Vol. 1) Belleville, IL: PPCT Research Publications
- Simon, H. A. (1956) *Rational choice and the structure of the environment*. Psychological review, 63: 129-138

- Sneddon, A., Mearns, K. og Flin, R. (2006) *Situation awareness and safety in offshore drill crews*. *Cognition, Technology and Work* , 8 , 255-267.
- Stene, Lillian K. (2014) *Rational beliefs-inconsistent practices: Civil Military coordination in North-Afghanistan*. Phd Thesis Uis no. 230 – September 2014, Universitetet i Stavanger, Stavanger
- Store norske leksikon (2015a) *Betydningen av ordet erfaring*. Lastet ned 02.02.15. <https://snl.no/erfaring> Store norske leksikon, Oslo
- Store norske leksikon (2015b) *Betydningen av ordet habituering*. Lastet ned 15.09.15. <https://snl.no/habituering> Store norske leksikon, Oslo
- Store norske leksikon (2015c) *Betydningen av ordet jihadist*. Lastet ned 24.09.15. <https://snl.no/jihadist> Store norske leksikon, Oslo
- Store norske leksikon (2015d) *Betydningen av ordet VIP*. Lastet ned 29.01.15. <https://snl.no/VIP>. Store norske leksikon, Oslo
- Thagaard, T. (2006) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Tinmannsvik, Ranveig K. (2008) *Stille avvik - trussel eller mulighet?* In Ranveig K. Tinmannsvik (Ed.), *Robust arbeidspraksis: Hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Trafikkreglene (1986) *Forskrift om kjørende og gående trafikk*. Lastet ned 16.05.15 <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1986-03-21-747> Samferdselsdepartementet, Oslo
- Transportøkonomisk institutt (2011) *Sikkerhetskrav til utrykning* Lastet ned 16.05.15 <http://tsh.toi.no/doc720.htm> TØI, Oslo
- Turner, B. A. (1978) *Man-made disasters*. Wykeham Science Press. London
- Universitetet i Bergen (2015) *Kognitiv psykologi*. Lastet ned 27.08.15 [http://org.uib.no/psykologiskriv/innhold/04besvareelser/04\\_psyk101/04\\_psyk101\\_v20\\_06\\_05.htm](http://org.uib.no/psykologiskriv/innhold/04besvareelser/04_psyk101/04_psyk101_v20_06_05.htm)
- UPI.com (2010) *Us news: Al-Qaida launches English-language e-zine*. Lastet ned 15.05.15 [http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.upi.com%2FTop\\_News%2FUS%2F2010%2F07%2F01%2FAI-Qaida-launches-English-language-e-zine%2FUPI-39151277988860%2F&date=2010-07-04](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.upi.com%2FTop_News%2FUS%2F2010%2F07%2F01%2FAI-Qaida-launches-English-language-e-zine%2FUPI-39151277988860%2F&date=2010-07-04)
- Useem, M., Cook, J. and Sutton, L. (2005) *Developing leaders for decision making under stress: Wildland firefighters in the south canyon fire and its aftermath*. *Academy of management Learning and Education*, 4, 461-485



- Vegtrafikkloven (1965) *Lov om vegtrafikk*. Lastet ned 16.05.15  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1965-06-18-4> Samferdselsdepartementet, Oslo
- Wathne, C. T., Finstad, L. og Drange, I. (2008) *Vilkår for oppgaveløsning i politiet - et spørsmål om risiko- og belastningshåndtering*. Lastet ned 05.03.15.  
[http://www.hioa.no/var/ezflow\\_site/storage/afi/files/n2008-11.pdf](http://www.hioa.no/var/ezflow_site/storage/afi/files/n2008-11.pdf)  
Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo
- Weick og Roberts (1993) *Collective mind in organizations*. Lastet ned 27.05.15  
<http://www.lse.ac.uk/study/executiveEducation/customisedExecutiveEducation/INAP/Collectivemionnd.pdf> Cornell University, USA
- Weisæth, L. (1984) *Stress Reactions to an industrial disaster*. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Weisæth, L. og Kjeserud, R. (2007) *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. 1 utg. Gyldendal, Oslo
- Westrum, R., og Adamski, A. J. (2009) *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments* Edited by Handbook of Aviation Human Factors, Second Edition. J. A. Wise, D. Hopkins og D. J. Garland, CRC Pres. (kap. 5)

## VEDLEGG

### Vedlegg A (Søknad til sjef for Politiets sikkerhetstjeneste)

Benedicte Bjørnland  
Sjef  
Politiets sikkerhetstjeneste

Cato Jakobsen  
Seksjon for livvaktstjeneste  
Politiets sikkerhetstjeneste

07.02.2015

### **SØKNAD OM GJENNOMFØRING AV INTERVJUER I FORBINDELSE MED SKRIVNING AV MASTEROPPGAVE.**

I forbindelse med gjennomføring av masterutdanning i ”Risikostyring og sikkerhetsledelse” ved Universitetet i Stavanger ønsker undertegnede å intervjue et utvalg ansatte ved Seksjon for livvaktstjeneste. Det er også en mulighet for at noen få ansatte ved andre seksjoner i PST vil ønskes intervjuet.

Antall intervjuobjekter er ikke helt avklart og definert ennå, men jeg kan se for meg et ca. antall på 8 stk. Det vil også bli foretatt en spørreundersøkelse blant alle ansatte ved Seksjon for livvaktstjeneste.

Alle intervju vil bli tatt opp om intervjuobjektet samtykker i dette. Dette slettes ved avslutning av arbeidet. Intervjuobjektene vil bli behandlet anonymt i den grad det er mulig. Anonymitet vil bli prioritert fra min side, dette for å sikre en mer åpen og ærlig informasjonsinnhenting.

Problemstillingen i masteroppgaven er ikke helt klarlagt på nåværende tidspunkt. Vinklingen vil være operativ trening, og hvilke negative konsekvenser det kan ha at vi trener i *statiske* miljøer som nedlagte skoler og aldershjem, mens det miljø vi jobber i er mye mer *dynamisk* og kompleks. Tema innenfor beslutningstaking, persepsjon og oppfattelsesevne vil være mulige problemstillinger.

Dette skrivet er skrevet for at sjef PST skal være informert om dette feltstudiet som ønskes gjennomført i Politiets sikkerhetstjeneste, og med et ønske om at sjef PST godkjenner at et slikt studie finner sted.

Masteroppgaven påbegynnes 01.02.15 og vil bli innlevert 01.10.15.

Med vennlig hilsen

Cato Jakobsen  
Teamleder  
Seksjon for livvaktstjeneste

## **Vedlegg B** (Informasjon og samtykkeerklæring til respondentene)

Informasjonsskriv

Til deg!

Jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med min skriving av masteroppgave.

Jeg har i 2 år studert Risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger og skal i løpet av 2015 fullføre studiet med skriving av en masteroppgave. I den sammenheng skal jeg gjennomføre datainnsamling blant annet i form av intervjuer og en spørreundersøkelse. Hovedsakelig er det ansatte ved Seksjon for livvaktjeneste som skal intervjues.

Oppgavens tema er operativ trening med henblikk på de konsekvenser den kan ha for oppdragsløsningen til livvaktene.

Jeg ønsker derfor å intervju et utvalg tjenestepersoner ved Seksjon for livvaktjeneste, samt noen andre ressurspersoner utenfor seksjonen. Denne prosessen er godkjent av sjef PST, Benedicte Bjørnland, samt sjef for Seksjon for livvaktjeneste Harald Thorp.

Med utgangspunkt i noen parametere har du blitt valgt ut som mulig kandidat til å delta. Dersom du ønsker å bidra og er villig til å stille opp på intervju, er det viktig at du er klar over følgende punkter:

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet anonymt. Anonymitet fra min side vil være en hovedfaktor for et vellykket intervju. Det er ønskelig at også du beholder og fremhever anonymitet overfor kollegaer og ledere. Dine svar vil kunne bli offentliggjort i oppgaven.

Dette innebærer at din identitet ikke kommer til å bli oppgitt i oppgaven. Det vil derimot *kunne bli* opplyst hvor mange år du har jobbet i politiet og den aldergruppe du er i (5 års intervaller). All informasjon vil bli håndtert diskret og kun bli brukt til oppgavens formål.

Intervjuene vil bli tatt opp på lydfil. Dette for å kunne gjøre gjengivelsen av dataene så nøyaktig som mulig. Lydfilene vil bli slettet etter at oppgaven er slutført. Det vil bli brukt sitater fra intervjuet i oppgaven. Skulle noe av det som blir forklart i intervjuet være av en slik art at du ikke ønskes å siteres må dette sies ifra om under intervjuets gang.

Min rolle i denne sammenhengen er å være forsker. Dette kan oppleves unaturlig for deg siden vi har samme bakgrunn og arbeidssted. Mye av spørsmålsstillingen vil ta utgangspunkt i den trening og arbeidsutførelse som foretas ved Seksjon for livvaktjeneste.

Under intervjuet vil det legges vekt på dine personlige meninger, tanker, oppfatninger og erfaringer rundt dette temaet. Jeg håper du ønsker å stille opp til intervju da jeg tror dette studiet vil bidra til en positiv utvikling av tjenesten.

Vedlagt følger en samtykkeerklæring som du må signere og sende i retur til meg. Legg skjemaet i min posthulle.

Takker du ja til å bli intervjuet vil jeg sende deg/gi deg en intervjuguide der informasjon om spørsmål og selve spørsmålene vil bli fremlagt. Dette gjøres fordi jeg ønsker at du skal få forberede deg godt til intervjuet. Håpet er at du i forkant av intervjuet bruker noe tid på refleksjon og på den måte besvarer spørsmålene på best måte. Ærlighet er essensielt.

Intervjuet tar mellom 30 min og 1 time. Sted for gjennomføring avtales nærmere, men et sted der vi ikke blir forstyrret er å foretrekke.

Skulle det være behov for utfyllende informasjon kan jeg kontaktes på telefon eller epost. Bruk [cja@pst.politiet.no](mailto:cja@pst.politiet.no)

SVAR FRIST 1 MARS

Med vennlig hilsen

Cato Jakobsen

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt forespørsel om å bli intervjuet i forbindelse med skriving av masteroppgave i Risikostyring og sikkerhetsledelse. Jeg har lest informasjonsskrivet og er kjent med innholdet i dette skriv. Jeg har forstått tema i oppgaven og ønsker å delta som intervjuobjekt under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

-----

Sted/dato

-----

Navn

**Vedlegg C** (Oversikt over den kvantitative undersøkelsen)

**SPØRREUNDERSØKELSE  
SEKSJON FOR LIVVAKTTJENESTE  
V/ CATO JAKOBSEN**

**Innledning:**

Jeg har i 2 år studert Risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger, og skal i løpet av 2015 fullføre studiet med skriving av en masteroppgave. I den sammenheng ønsker jeg å gjennomføre en datainnsamling blant annet i form av intervjuer og en spørreundersøkelse. Hovedsakelig er det ansatte ved Seksjon for livvaktjeneste som skal intervjues/spørres.

Håper er at du ser nytten av å delta i denne undersøkelsen. Oppgaven er i så måte avhengig av din deltagelse. Oppgaven vil leveres 01.10.15.

**Tema:**

Tema for spørreundersøkelsen er operativ trening. Dette tema danner bakgrunn for den problemstilling masteroppgaven vil omhandle. Eksakt problemstilling er ennå ikke fastlagt. Konkret ønsker oppgaven å finne ut om den kontekst (det miljø) livvaktene trener i er relevant sett ut fra den virkelighet vi til daglig opererer innenfor.

**Avklaringer:**

Masteroppgavens tema og min tilgang til nødvendig informasjon er klarert og godkjent av sjef PST og sjef Seksjon for livvaktjeneste.

**Taushetsplikt/anonymitet:**

Denne spørreundersøkelsen skal ikke identifisere deg. Dette er gjort for å få en så ærlig tilbakemelding som mulig. De svar som blir gitt behandles anonymt av meg og skjemaene vil bli kassert etter bruk.

**Diverse:**

Om du ikke ønsker å delta i undersøkelsen, send inn et blankt skjema. Gjerne med en begrunnelse.

**Opplysninger om intervjuobjektet**

Alder	28-34	35-41	42-48	49+
Antall år i tjeneste etter PHS	0-10	11-20	21-30	31+
Antall år i tjeneste som livvakt	0-5	6-11	12-17	18+

**Avkryssingsskjema (Påstander)**

Vurder påstandene under. Kryss av (X) i det felt som samsvarer med din egen oppfatning.

	I svært stor grad	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Har ingen mening
A. Du har god kompetanse til å ta beslutninger under ordinære livvaktsoppdrag						

Trening i operative miljøer – Universitetet i Stavanger

<b>B.</b> Du har god kompetanse til å ta beslutninger under kritiske hendelser på taktikktrening						
<b>C.</b> Du har god kompetanse på å ta beslutninger under kritiske hendelser i reelle livvaktoppdrag						
<b>D.</b> Livvaktene trener i relevante fasiliteter/miljøer						
<b>E.</b> Livvaktene mottar relevant taktikktrening						
<b>F.</b> Livvaktene mottar relevant trening i beslutningstaking						
<b>G.</b> Livvaktene trener for lite på "kjente" bygg/objekter						
<b>H.</b> Livvaktene burde trene mer "ute i gata", i dynamiske miljøer						
<b>I.</b> Livvaktene trener for lite proaktivt (Avdekke trusselen før den utfolder seg)						
<b>J.</b> Livvaktene burde trene mer <u>spesifikt</u> på mentale forberedelser						
<b>K.</b> Det at livvaktene trener i relativt statiske miljøer <u>fører til</u> feiltrening og utvikling av uriktige prosedyrer						
<b>L.</b> En erfaren livvakt tar bedre beslutninger enn en uerfaren, eller mindre erfaren, livvakt						
<b>M.</b> En dyktig livvakt på trening er en dyktig livvakt reelt						
<b>N.</b> Taktikktreningen livvaktene mottar er overførbart til det virkelige liv						
<b>O.</b> Treningen gir deg kompetanse til å ta beslutninger i en akutt kritisk hendelse i et dynamisk reelt miljø						
<b>P.</b> Du er i stand til å skyte for å uskadeliggjøre et menneske						
<b>Q.</b> Du synes det er belastende å være bevæpnet						
<b>R.</b> Du føler at du har kompetanse til den oppgaven du er satt til						

## Trening i operative miljøer – Universitetet i Stavanger

S. Du mener livvaktene ikke får en <u>realistisk</u> mestringsfølelse som følge av treningen de mottar						
T. Du mener treningene er for ”skarpe”. Det burde trenes mer på lavintensitet hendelser						
U. Du mener livvaktene får god trening på situasjonsbevissthet <sup>26</sup>						
V. Du er motivert for treningen du mottar						
W. Livvaktene har god nok samtrening med operasjonssentralen og andre IP-kategorier						

**Grader følgende tema innenfor trening. 10 er viktigst og 1 er minst viktig.**  
(hvordan ville du prioritert disse tema med tanke på relevans til din jobb som livvakt)

Trenings tema	Tallverdi
Taktikk trening i nåværende form	
Taktikk trening i mer dynamisk miljø (”ute i virkeligheten”)	
Pistolskyting	
Trening spesifikt rettet mot mentale forberedelser	
Sanitet	
Spesifikk trening i situasjonsbevissthet	
Nærkamp	
Persepsjonstrening <sup>27</sup>	
Teknisk utstyr	
Gjennomgang av objekter, instruksjer, planverk, rutiner	

<sup>26</sup> **Situasjonsbevissthet** kan beskrives som evnen til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss samt forstå elementenes betydning (Eid og Johnsen, 2006).

<sup>27</sup> **Persepsjon** defineres som vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sannseinttrykk her og nå. (Eid og Johnsen, 2006).

## Vedlegg D (Intervjuguiden)

### INTERVJUGUIDE MASTER I RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE UNIVERSITETET I STAVANGER

#### **Innledning**

##### Tema:

Tema for spørreundersøkelsen er operativ trening. Dette tema danner bakgrunn for den problemstilling masteroppgaven vil omhandle. Eksakt problemstilling er ennå ikke fastlagt. Konkret ønsker oppgaven å finne ut om den kontekst (det miljø) livvaktene trener i er relevant sett ut fra den virkelighet de til daglig opererer innenfor.

##### Avklaringer:

Er tema forstått? Andre spørsmål?

##### Forskerrollen:

Min rolle i dette intervjuet er som forsker, ikke kollega eller sparringspartner i forskjellige spørsmål eller utfordringer. Jeg vil derfor innta en defensiv spørrende rolle, og lytte til dine uttalelser. Jeg vil komme med utfyllende spørsmål.

Du vil ikke få tilbakemelding i form av mitt personlige syn eller meninger under intervjuets gang. Håpet er at du ikke ser på meg som en kollega, men som forsker, og at du ikke ser på dette som noe annet enn et åpent og ærlig intervju ut fra det ståsted du har i dag.

##### Taushetsplikt:

Jeg vil behandle dine opplysninger anonymt og all bakgrunnsinformasjon som notater og lydopptak vil bli slettet når studiet er ferdig i oktober 2015. Oppgaven vil bli klausulert (ikke offentliggjort) i 2 år etter innlevering om jeg finner det nødvendig ut fra sensitiviteten i oppgaven når denne er ferdigskrevet. Ditt navn vil ikke bli oppgitt i oppgaven eller på noen annen måte brukt av meg.

##### Tidsramme:

Ca 1,5 time

#### **Opplysninger om intervjuobjektet**

Intervjuobjektnummer:

Navn:

Tjenestested:

Telefon:

Alder	28-34	35-41	42-48	49+
Antall år i tjeneste etter PHS	0-10	11-20	21-30	31+
Antall år i tjeneste som livvakt	0-5	6-11	12-17	18+



**Spørsmål som vil bli stilt under intervjuet:**

1. Kan du kort beskrive hva som kjennetegner treningen ved Seksjon for livvaktteneste etter din mening og vurdering?  
Hva fokuseres det på?  
Mener du treningen er bra/dårlig? Forklar – Forbedringer
2. Kan du beskrive treningsmiljøet, inkl. treningsfasilitetene?
3. Kan du kort beskrive hva som kjennetegner den kontekst du jobber i? Det vil si hva kjennetegner det miljø du utfører livvaktsoppdrag i?
4. Mener du treningen du mottar er relevant for din jobb som livvakt?  
Utdyp svaret
5. Mener du treningen du mottar forbereder deg godt som beslutningstaker i livvaktsoppdrag? Utdyp svaret
6. Hva føler du det blir fokusert for lite på i den trening du mottar?
7. Hva føler du det blir fokusert for mye på i den trening du mottar?
8. Kan du beskrive en typisk situasjon på trening der du må ta kritiske beslutninger?
9. Hva er utfordringene med slike situasjoner?
10. Kan du beskrive en typisk situasjon i oppdrag der du må ta kritiske beslutninger?
11. Hva er utfordringene med slike situasjoner?
12. Mener du treningen burde ha fokus på proaktiv eller reaktiv oppdragsløsning? (Proaktiv i form av å avdekke trusselen før den materialiserer seg).  
Er den trening som livvaktene mottar proaktiv eller reaktiv?
13. Hva bør PST gjøre for å trene livvakter bedre i situasjonsbevissthet?
14. Hva mener du er de største kontekst forskjellene på trening og virkelighet for en livvakt ved PST?
15. Mener du en dyktig livvakt på trening er en dyktig livvakt under oppdrag? Er det slik at treningen gjenspeiler kunnskapen en livvakt trenger? Utdyp svaret
16. Hva er dine erfaringer omkring beslutninger som tas av erfarne og uerfarne. Forskjeller? Hvem foretar de beste beslutninger i oppdrag og på trening etter din mening?
17. Kan du redegjøre for ditt syn på forskjellene på trening i statiske og dynamiske miljøer og hva mener du konsekvensen av å trene i de treningsfasilitetene vi gjør har å si for:

A) for persepsjon?

**Persepsjon** defineres som vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sannseinttrykk her og nå. (Eid og Johnsen, 2006)

B) for situasjonsbevissthet?

**Situasjonsbevissthet** kan beskrives som evnen til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss samt forstå elementenes betydning (Eid og Johnsen, 2006).

C) for beslutningstaking?

18. Mener du Seksjonen legger nok arbeid og resurser inn i treningene vi gjennomfører? Utdyp svaret

19. Er trening i dynamiske miljøer noe du mener livvaktene burde gjennomføre jevnlig? Utdyp svaret

20. Mener du det kan være fare for at livvaktene trener feil eller har uriktige prosedyrer på grunn av at de ikke trener i dynamiske miljøer? Eksempler?

21. Mener du seksjonens oppdragsløsning i rådhuset, under utdeling av Nobels fredspris 2014, kan ha vært influert av treningen livvaktene mottar? Utdyp svaret

22. Hvordan vekter du fagområdene livvaktene skal trene på?  
Hvilket fagområde er etter din mening viktigst/mindre viktig?

23. Hva legger du i begrepet handlingsplikt? Hvilken kunnskap har du fått om handlingsplikten mens du har vært på Seksjon for livvakttjeneste?

24. Hva synes du om den trening seksjonen gjennomfører med tanke på samhandling med eksterne aktører?

25. Hva er dine synspunkter på de evalueringene vi gjør i hverdagen, på trening og etter hendelser?

26. Hva er ditt syn på mental trening og hvordan mener du dette tema eventuelt blir ivaretatt på seksjonen?

27. Er det noen spørsmål du mener jeg burde stilt, som er relevant for dette studiet?

28. Er det noen andre du mener jeg bør intervju i forbindelse med dette studiet?

## **Vedlegg E** (Intervju av instruktør ved SAS flight academy).

### Generelt

Respondenten er kaptein i flyselskapet Scandinavian airlines system (SAS). Han har i mange år vært instruktør ved SAS flight academy. Dette innebærer at han trener og veileder pilotene når de gjennomfører sine simulatorentreninger *to ganger i året*.

Respondenten er også eksaminator for Luftfartstilsynet. Eksaminatorene re-sertifiserer pilotene en gang i året gjennom simulatorentrening slik flysertifikatet kan fornyes. Respondenten har også tidligere bakgrunn som pilot i forsvaret.

Bakgrunnen for at instruktøren ble forespurt om å bli intervjuet var den likhet som er mellom piloter og livvakter. Begge jobber i team, begge har liten erfaring i kritiske hendelser og må stole på at treningene gir denne erfaringen. De må kunne ta kritiske livstruende avgjørelser som har store konsekvenser og begge må kunne håndtere høy stressbelastning.

### Simulatoren

Respondenten beskrev flysimulatoren slik: ”*Simulatoren er veldig realistisk. Cockpiten er helt lik den virkelige. Dette gjør at pilotene ikke tenker på at de er i en simulator og lever seg fullstendig inn i den treningen de gjennomfører*”. Han forklarte videre at han som instruktør kan lage alle typer scenarier inkludert brann med røyk og bruk av oksygenmasker. Han tilføyde at man kan utdanne en pilot utelukkende ved å bruke simulator. Den er så lik på alle felt at dette er helt realistisk og mulig.

### Simulatorentreningen

Informasjon om treningene sendes pilotene i forkant slik at de vet hvilke scenarier de utsettes for. Dette fører ifølge respondenten til at de bruker ca 2 dager på selvstudie hjemme som forberedelse før de møter. Pilotene møter stort sett godt forberedt.

Pilotene vet at deres ferdigheter vektlegges med 50 % på tekniske ferdigheter og 50 % på CRM. CRM innebærer trening på kommunikasjon, koordinasjon og samarbeide i cockpit. Treningene gjennomføres slik at en brif blir gjennomført der pilotenes forberedelser hjemme blir gjennomgått. Deretter flys det i 2 timer med etterfølgende brif, før dette gjentas etter en pause. En treningsdag i simulator gir da ca 4 timer effektiv flyving og 3 timer brif/debrif. Alle treningene og brifingene foretas sammen

der pilotene fremstår som et team. Pilotene er rolige i forhold til denne type trening, men som respondenten sier: *”De er nok noe stresset i forkant”*.

På spørsmål fra forfatteren om pilotenes forberedelser mente instruktøren at pilotene kunne ha nytte og læring av å ikke vite hvilke scenarioer de blir utsatt for på treningene, men han forklarte: *”Systemet er lagt opp slik at ved å gjennomføre simulatorentreningene over et vist tidsrom vil pilotene opparbeide seg erfaring i mange forskjellige scenarioer, og de får også derfor mer ut av treningene ved å være forberedt når de ankommer”*.

Respondenten forklarte at som instruktør var hans hovedfokus på CRM trening. Han uttalte: *”Evnen til å kommunisere og samarbeide er viktigst. Har du ikke denne evnen er det meget vanskelig. En annen ting er holdninger, hvis du kommer inn med holdninger som ikke passer i et team, det kan være verdensmestertanker eller en nedlatende holdning overfor dine kollegaer. Dette er veldig vanskelig å forandre og passer særdeles lite inn i vårt miljø”*.

Han forklarte videre at en pilot må møte på simulatorentreningene. Piloten kan fremskyve treningene, men aldri utsette dem. Da mistes sertifiseringen.

### Feilhandlinger

Respondenten sa om feilhandlinger: *”Jeg ser under hendelser at i de tilfellene det blir stille i cockpit og kommunikasjonen bortfaller mellom pilot og styrmann, da er det farlig. Kommunikasjon er vesentlig...Det vi ser etter er at de følger prosedyrene i regelverket vårt, at de er gode på kommunikasjon, at passet flyter, at feil blir avslørt og oppdaget, at makker fyller ut og spør om han er usikker”*.

Han mente at typiske tekniske ferdigheter og CRM ferdigheter var like mye involvert i de feilhandlinger som pilotene gjorde. Han beskrev et eksempel for å vise hvilket fokus CRM (her samhandling og kommunikasjon) har i luftfarten: *”Våre sjekklister skal følges. 2 hoder og 4 øyner skal sjekke lista. Du skal ikke gjennomføre sjekklisten alene”*.

### Erfaring

Respondenten uttalte: *”Fordelen med erfaring er at det hjelper deg, du gjenkjenner situasjoner og går ikke i fella”*. Han mente at erfaring er gull verdt og at de erfarne er noe bedre i sine beslutninger enn en uerfaren. Han mente allikevel ikke at dette er noe

som er sterkt fremtredende. De som har praktisk erfaring fra kritiske hendelser sier ofte: *”Det var akkurat som i simulatoren. De gjenkjenner og vet stegene som skal til”*. Han mente også at: *”Pilotene må også kunne være kreativ, men dette er et sjeldent behov. Om flere feil kommer samtidig kan dette skje. Da kommer erfaringen til pilotene inn”*.

### Læring

Instruktøren ble spurt om hvordan pilotene får kunnskap om uønskede hendelser. Han forklarte: *”Det er pliktig innrapportering av alle operasjoner som er utenfor det normale. Vi har egne apper på ipad som kan brukes ved innrapportering, også ved innrapportering der du selv er grunnlaget for rapporten. Vi har noe som heter non-punitive system. Så lenge du har gjort noe med gode intensjoner så er det ingen som tar deg på det”*. Rapporter om hendelsene blir spredt til alle piloter via internett, slik at de kan lære av andres feil. Dette fungerer godt på grunn av systemet med non-punitive system.

## **Vedlegg F** (Intervju av instruktør ved Oslo universitetssykehus).

### Generelt

Respondenten har bakgrunn som spesialutdannet sykepleier i nevrokirurgi og innehar en mastergrad i ledelse. Sykehuset består av et eget simuleringssenter som kalles SIM Oslo. Pedagogikken som ligger til grunn for SIM Oslo kommer fra SIM EU.

Utdanningssettret utdanner instruktører i medisinsk simulering samt ansatte og studenter i relevante medisinske problemstillinger. Oslo universitetssykehus startet med den systematiske simulertreningen i 2005. Grunnen til at denne respondenten ble valgt som intervjuobjekt i denne forskningen, var de fellestrekk som eksisterer mellom operatører i helsevesenet og politiet. Som instruktøren selv uttalte:

*”Fellestrekkene som umiddelbart trer frem hos meg er de faktorer som må sitte i en presset situasjon; Kommunikasjon, samhandling og ledelse”.*

### Simulatoren

Simulatoren er et rom på 20 kvm. Rommet blir rigget til slik at det er så likt som mulig den kontekst elevene er vant til å jobbe i ved deres arbeidsplass. Rommet rigges også til ut fra hvilket læringsmål undervisningen har. På spørsmål om elevene føler at denne treningskontekst er relevant uttalte instruktøren: *”Elevene forsvinner så til de grader inn i senarioene, når for eksempel dukkene responderer med tale, svetter eller brekker seg, instrumentene viser varierende variabler...og så videre”*, men han tilføyde: *”Det er mye som vi ikke klarer å gjenskape”*. Pasientene (dukkene) og alle instrumenter i rommet ble styrt av en operatør som satt i et tilstøtende rom. Sammen med de elevene befant det seg en fasilitator som hadde trådløs kommunikasjon med en instruktør/operatør. De to styrte senarioene ut fra de handlinger elevene utførte.

### Simulertreningen

Instruktøren forklarte at: *”De bærende elementene i treningen er ledelse, kommunikasjon og samhandling, vi kaller dette crises resource management”*.

Ferdighetstrening blir som oftest gjennomført i den enkelte avdeling, men ikke sjelden inngår ferdighetstrening som en del av treningen i forkant av simulering hos oss. Senarioene vil inneholde faglige utfordringer, også knyttet til de tekniske ferdighetene.

Treningen ble gjennomført ved at gruppen som skulle trenes ble delt i to. En gruppe observerte mens en annen gruppe gjennomførte senarioene. Det ble brukt like lang tid på debrief etter senarioene som på selve gjennomføringen.

Ved debrief var det et mål for instruktøren at alle skulle ha uttalt seg om sine meninger. Det ble lagt stor vekt på debrief fordi instruktørene mente at elevene måtte få stille spørsmål omkring alt de lurte på. Instruktøren utalte om dette: *”Debrief er like viktig som selve senarioet. Det er min opplevelse”*.

Instruktøren uttalte om treningen: *”Jeg tror elevene gjenkjenner situasjonen de trener på her når de kommer ut i virkeligheten. Jeg tror vi klarer å gjenskape virkeligheten godt, men ikke alle aspekter”*, og han avsluttet med å si: *”Gjenkjennbarheten; det er det som er læringen”*.

Instruktøren ble spurt om hvordan de trente ledelse og kommunikasjon. Han gav to eksempler og forklarte: *”Senarioer der ingen i utgangspunktet er definerte ledere, hvem tar ledelsen i en akuttsituasjon? Hvem sier hva til hvem og hvordan gjør de det?”*. Ved denne type trening uttalte instruktøren: *”Et uttalt læringsmål er da ledelse”*. Ved trening i kommunikasjon kunne eksempelvis *closed loop kommunikasjon* være et fokuspunkt. Dette betydde lukket kommunikasjon. Avsender av kommunikasjonen får meldingen repetert av mottaker. Dette for å kvalitetssikre kommunikasjonen. Dette er veldig korte ordrer og den som skal motta meldingen skulle navngis.

### Feilhandlinger

Respondenten ble spurt om det var noen former for feilhandlinger som var mer fremtredende enn andre etter hans vurdering. Han forklarte generelt først at: *”Nesten 80 % av klagene vi får i helsevesenet er klager på adferd”*, mer spesifikt på sykehusets treningssimulator sa han: *”De fleste feil ansatte gjør er av ikke teknisk art. Definitivt. Det er sammenbrudd i kommunikasjon og samhandling, ikke tekniske feil”*.

### Erfaring

Om erfaring mente instruktøren følgende: *”Jeg skal ikke si at den erfarne er bedre, men den erfarne er tryggere”*.

### Læring

Respondenten forklarte at Oslo universitetssykehus melder avvik inn i et system. Dette skulle, og ble, behandlet. Det var opprettet et kvalitetsutvalg ved hver klinikk som gikk inn og så på avviksrapporteringene. Instruktøren forklarte at det ofte var avvik på samhandling og medikamentbehandling.

Den dagligdagse avviksmeldingen mente han ikke var nok god nok, og at det var mørketall. Det enkelte kvalitetsutvalg kunne også anbefale temaer om hva treningen skulle inneholde ut fra avviksrapporteringen. Instruktøren mente avviks-systemet var bra og ble brukt, men ikke godt nok på alle felt.

### Taushetserklæring

Respondenten forklarte: ”*Alle skal signere en taushetserklæring omkring hva som skjer under treningen*”. Dette ble gjort for å skape trygge treningssituasjoner hvor læring er målet, ikke å avdekke kompetansesvikt. Taushetserklæringen gjaldt også overfor kollegaer ved egen avdeling.

Ved grove feilhandlinger som måtte tas mer alvorlig tak i, hadde instruktøren mulighet til å gjennomføre en egen brif med vedkommende, dette for å oppklare hva som skjedde. Instruktøren kunne også gå til vedkommendes overordnede. Dette har dog aldri skjedd ifølge instruktøren.