



Masteroppgave i Endringsledelse

«Handlekraftig beredskap»

En kvalitativ studie om beredskap på Strømmen Storsenter

Ingrid Ringdal  
Universitet i Stavanger  
Våren 2017



**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

*MASTEROPPGAVE*

**SEMESTER:**

Vår 2017

**FORFATTER:**

Ingrid Ringdal

**VEILEDER:**

Bjørn Ivar Kruke

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

«Handlekraftig beredskap»

**EMNEORD/STIKKORD:**

Beredskap, kjøpesenter, øvelse, beredskapsplanlegging, beredskapsplan, PLIVO & planlegging.

**SIDETALL:88**

**STAVANGER .....**

**DATO/ÅR**

## FORORD

Med dette legger jeg bak meg et hektisk år, bestående av blod, svette og tårer. Jeg kan endelig si at jeg er ferdig med mastergradstudiet i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Prosessen med masteroppgaven har vært tøff og lærerik, men har både «pushet» og utfordret meg som student og person. Selv om det har vært vanskelig til tider har det gitt en ekstra mersmak for fagområdet, som resulterte i at jeg har begynt på mastergrad nummer to i Samfunnssikkerhet på Universitet i Stavanger.

Tusen takk til alle mine informanter for at dere stilte opp til intervju og ikke minst for fine samtaler. Jeg vil rette en stor takk, spesielt til teknisk sjef ved senteret, som har vært svært behjelpelig med å anbefale og finne gode informanter. I en tid med avslag, på avslag, på avslag, takket dere ja til henvendelsen min og åpnet opp dørene for meg. Dette har vært helt uvurderlig.

Jeg vil også rette en takk til min veileder, Bjørn Ivar Kruke, for din tålmodighet, dine gode råd og spennende diskusjoner på veiledninger. Til tross for at oppgaven ble utsatt, har du stilt opp fra start til slutt, og jeg er veldig takknemlig for dette.

Til slutt, vil jeg rette en stor takk til mine venner, kjæreste og familie, dere er ikke glemt. Jeg har satt pris på deres tilbakemeldinger (og mye mas) underveis, og korrekturlesing på slutten. En ekstra takk til Christoffer for at du holdt ut med meg under masterskrivingen. Det er ikke lett å være samboer med en masterstudent, og jeg «gleder» meg til å oppleve dette selv når rollene byttes til høsten.

Og med dette, sier jeg takk for meg.

(Inntil neste masteroppgave...)

---

Ingrid Ringdal

Stavanger, 15.06.2017

## **SAMMENDRAG**

Dette studiet tar for temaet beredskap på kjøpesenter i forhold til alvorlige og tilsiktede hendelser. Empirisk kilde for studien er Strømmen Storsenter i Skedsmo kommune. I oppgaven undersøkes det hvordan beredskapen på kjøpesenteret er lagt opp til håndtere alvorlige hendelser utover brannsituasjoner, og det stilles spørsmål om slike trusler håndteres i senterets beredskapsplan. Med utgangspunkt i tematikken, ble det formulert følgende problemstilling: «Hvordan er beredskapen på Strømmen Storsenter lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser. For å svare på problemstillingen ble også følgende forskningsspørsmål stilt: (1) Hvordan er beredskapsplanleggingen gjennomført?, (2) hvordan blir beredskap på senteret øvd? og (3) hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

Det har blitt gjennomført et kvalitativ studium, med intervju og supplerende dokumenter som metode. Datamaterialet er bestående av fem dybdeintervjuer med fem ulike aktører knyttet til senteret. Representert i oppgaven er sikkerhetssjefen i Olav Thon Gruppen, teknisk sjef på Strømmen Storsenter, en butikkleder fra en større klesbutikk på senteret, en trykghetsrådgiver som er senterets samarbeidspartner på sivile vektertjenester og til slutt øvelsesleder for PLIVO-øvelsene som fant sted på senteret i 2016.

Funnene fra studiet viser at beredskapsplanleggingen foregår over to nivå, på konsern og det enkelte senter. På sentralt nivå forekommer selve beredskapsplanleggingen med utforming av en standardisert og koordinert beredskapsplan. Den standardiserte planen implementeres lokalt på det enkelte kjøpesenter, med lokale tilpasninger. Ved innføring av en digitalisert beredskapsapplikasjon blir den skrevne planen levende. Beredskapen på senteret blir øvd på to måter. Den ene er gjennom egne øvelser, som er rundbordøvelser. Den andre måten beredskapen blir øvd, har vært gjennom politiets PLIVO-øvelser som bærer elementer av å være fullskalaøvelser. Det er identifisert en tydelig bevissthet på senteret fra samtlige informanter. Dialog i den uformelle svinggruppen og refleksjoner vedrørende øvelsene på senteret tyder på tilstedeværelsen av en kollektiv bevissthet.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. Bakgrunn.....	1
1.2. Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3. Avgrensning.....	3
1.4. Tidligere forskning .....	4
1.5. Innhold og struktur .....	6
<b>2. KONTEKST.....</b>	<b>8</b>
2.1. Om Strømmen Storsenter .....	8
2.1.1. Trygghet- og sikkerhetsarbeid.....	9
2.2. Om Olav Thon Gruppen .....	10
2.3. Om PLIVO.....	11
2.4. Øvelsene på Strømmen 2016 .....	12
<b>3. TEORI .....</b>	<b>14</b>
3.1. Valg av teori .....	14
3.2. Krise og krisehåndtering.....	14
3.3. Teoretiske perspektiver på planlegging .....	17
3.3.1. Om planlegging .....	17
3.3.2. Instrumentell planlegging.....	18
3.3.3. Kommunikativ planlegging.....	18
3.4. Beredskap .....	19
3.4.1. Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet .....	22
3.5. Retningslinjer for god beredskap.....	23
3.5.1. Beredskap bør basere seg på nøyaktig kunnskap .....	23
3.5.2. Beredskapsplanleggingen skal legge til rette for riktig handling og fleksibilitet 24	
3.5.3. Beredskap bør sikre samvirke og settes inn i et helhetlig perspektiv.....	25
3.5.4. Beredskap bør involvere trening og planer må testes.....	26
3.5.5. Beredskap er en kontinuerlig prosess og møtes ofte med motstand.....	26
3.5.6. Anerkjennelse for at den reelle testen er implementeringen av planen.....	27
3.6. Øvelser og Læring .....	27
3.7. Den gyldne time.....	29
3.8. Fellessituasjonsforståelse og årvåkenhet .....	30
<b>4. METODE .....</b>	<b>31</b>
4.1. Forskningsdesign og -strategi .....	31
4.2. Metodevalg .....	32
4.3. Datainnsamling .....	34

4.3.1.	Intervju og utvalg av informanter.....	35
4.3.2.	Presentasjon av informantene.....	37
4.3.3.	Utførelsen av intervjuene .....	39
4.3.4.	Dokumentanalyse .....	40
4.4.	Styrker og svakheter .....	41
<b>5.</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>43</b>
5.1.	Beredskapsplanlegging på kjøpesenter.....	43
5.1.1.	Den standardiserte beredskapsplanen.....	43
5.1.2.	Beredskap og planlegging på sentralt nivå.....	45
5.1.3.	Lokal implementering av planen.....	47
5.1.4.	InCaseIT – beredskapsplanen i nytt format.....	49
5.2.	Beredskapsøvelser .....	50
5.2.1.	Egne øvelser .....	50
5.2.2.	Bakgrunn for PLIVO-øvelsene .....	51
5.2.3.	Gjennomføring av øvelsene.....	52
5.2.4.	Involvering av aktører fra senteret i øvelsen .....	53
5.2.5.	Erfaring fra øvelsene .....	55
5.3.	Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen? .....	60
5.3.1.	I svinggruppen.....	60
5.3.2.	I butikkene.....	62
5.3.3.	Forventninger til beredskap.....	63
5.4.	Avsluttende resonnement fra informantene.....	65
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>68</b>
6.1.	Hvordan er beredskapsplanleggingen gjennomført? .....	68
6.2.	Hvordan blir beredskapen øvd?.....	71
6.3.	Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen? .....	72
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>74</b>
7.1.	Behov for videre forskning.....	74
<b>8.</b>	<b>LITTERATUR.....</b>	<b>75</b>

# 1. INNLEDNING

## 1.1. Bakgrunn

De siste årene har vi erfart flere større voldsepisoder på kjøpesentre og varehus, med en vid variasjon både når det gjelder motiv, utførelse og hensikt. 21. september 2013 avfyrte terrorgruppen Al-Shabaab skudd mot kunder og ansatte på Westgate Shopping Mall i Nairobi. Angrepet hadde en varighet over flere dager, hvor flere gisler ble tatt til fange og resulterte i at totalt 67 personer mistet livet, og nærmere 175 mennesker ble skadd (Midbøe, 2013). Land som USA og Tyskland har også opplevd sine tilfeller av skyting og målrettede angrep mot og i nærheten av kjøpesentre. I 2007 krevde Westgate Mall Shooting i Omaha ni menneskeliv (CNN, 2007), mens fem mennesker mistet livet i Trolley Square Shooting i Salt Lake City (Williams, 2017). 23. september 2016 døde fem mennesker etter en masseskyting på en Macy's butikk på kjøpesenteret Cascade Mall i Washington (Mele, 2016). 22. juli 2016, nøyaktig fem år siden hendelsene på regjeringskvartalet og Utøya, skøyt og drepte en 18 år gammel gutt ni mennesker utenfor et kjøpesenter i München, Tyskland (NTB & Hartwig, 2016).

Nærmere Norges grenser, har Sverige vært utsatt for to bemerkelsesverdige hendelser de siste to årene. 10. august 2015 oppstod det en voldshendelse på et IKEA-varehus vest for Stockholm, som resulterte i at en mor og en sønn mistet livet etter å ha blitt knivstukket av to menn. Selve knivstikkingen fant sted i bestikkavdelingen på varehuset, og drapsvåpenet var fra selveste IKEAs sortiment (Thjømøe, 2015). Mer nylig, 7. april 2017, døde fire personer i Stockholm etter at en lastebil kjørte med hensikt inn i bygget til kjøpesenteret Åhlens City (NRK, 2017). Nylig, 3. Desember 2016, ble en 42 år gammel mann drept med øks av en ansatt på Maxbo Notodden (Tungsvik, 2016). Hendelsen på Maxbo, og på IKEA, viser nok en gang situasjoner som utspiller seg i miljøer hvor dette ikke skal forekomme. Hendelsene beskrevet i avsnittene ovenfor, varierer fra konkrete terroraksjoner, til drap og hevnangrep. Felles for disse er likevel at det er alvorlige ondsinnede handlinger, som utføres på offentlig lukkede områder. Økende bruk av sosiale og digitale medier muliggjør også tilgangen til disse hendelsene, og det som før virket fjernt og langt på avstand; er ikke lenger så fjernt og på avstand.



Frem til nå har vi ikke opplevd hendelser av slik karakter på norske kjøpesentre. Det kan spekuleres i om et slikt angrep, vil oppleves for offentligheten som en svart svane – uforutsett med stor innvirkning på omgivelsene rundt. Svarte svaner er en metafor på alvorlige hendelser med svært store konsekvenser, som tilsynelatende dukker opp ingen steds fra. Teorien baserer seg på det store spørsmålet om svarte svaners eksistens, hvor alt av kunnskap og erfaring, peker på at svaner er hvite. Taleb (2007) setter spørsmålsteget ved dette: hvordan vet vi at svarte svaner ikke finnes, bare fordi vi ikke har sett en? Taleb (2007) bruker svart svane som et eksempel på en hendelse som ingen kunne uforutsette, som endrer vårt bilde av virkeligheten fra at vi kun hadde hvite svaner til at det plutselig fantes to farger, og kanskje flere. Svarte svaner ble oppdaget i 1697 (Norheim-Martinsen, 2011). Terroraksjonen på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011, er i både en norsk og en internasjonal kontekst, en svart svane:

Tragedien 22/7 avtegner seg som et paradoks: På den ene side er terrorangrepene kanskje det mest sjokkerende og ufattelige vi har opplevd i Norge. De færreste hadde på forhånd tatt inn over seg at noe så uvirkelig kunne bli virkelighet (NOU 2012: 14, 2012: 13).

22. juli 2011 gjorde oss bevisst på at vi ikke sitter isolerte og adskilt fra terroren. I etterkant av Utøya utviklet Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Politidirektoratet og Helsedirektoratet instruks for «nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold», PLIVO. I forordene til PLIVO-instruksjonen heter det at “en av samfunnets viktigste oppgaver er å beskytte befolkningen og yte raskt, kvalifisert og koordinert hjelp når det inntreffer hendelser som truer liv og helse” (DSB, POD & HDIR, 2015: 3). Med bakgrunn i erfaringene fra 22. juli 2011 og skoleskytinger i Europa og USA, viser de involverte direktoratene til et behov for og en viktighet av en god nok beredskap. Denne skal være tilfredsstillende nok for å håndtere situasjoner som setter befolkningens liv og helse i spill. Hensikten med instruksjonen er å danne grunnlag for en bedret nasjonal beredskap, som skal være i stand til å håndtere alvorlige hendelser der det utøves livstruende vold mot flere personer (DSB et al., 2015). Som følge av PLIVO-instruksjonen for politi, helse, brann og redning ble det i 2016 gjennomført en øvelse med scenario “skyting pågående” på Strømmen Storsenter. Det har også blitt gjennomført beredskapsøvelser på henholdsvis Eiker kjøpesenter, Storo og Senter Syd på Mortensrud (Oslo politi, 2015a; Oslo politi, 2015b; Hansen, 2015). Også temaet for Linderudseminaret i 2015 var terrorisme med utgangspunkt i gisseltaking på kjøpesentre (KFB, 2015).

## 1.2. Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Studien tar for seg tematikken beredskap på kjøpesenter. I oppgaven er jeg interessert i å undersøke hvordan beredskapen på Strømmen Storsenter er lagt opp til å håndtere alvorlige intenderte hendelser, utover brannsituasjoner, og i hvilken grad slike trusler behandles i beredskapsplanen. Videre ønsker jeg å se på beredskapsplanleggingen på senteret, og deres bruk av beredskapsøvelser. Det er av videre interesse å undersøke hvilke holdninger som eksisterer på senteret knyttet til beredskap. Dette kan være med på å si noe om hvordan bevissthet rundt beredskap er forankret i organisasjonen.

Med utgangspunkt i tematikken, har jeg utformet følgende problemstilling:

*«Hvordan er beredskapen på Strømmen Storsenter lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser?»*

For å besvare problemstillingen vil et sett forskningsspørsmål være nødvendige:

- (i) Hvordan er beredskapsplanleggingen gjennomført?
- (ii) Hvordan blir beredskap på senteret øvd?
- (iii) Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

## 1.3. Avgrensning

Studien omhandler beredskapsplanlegging på kjøpesentre og tar dermed utgangspunkt i en før-krise fase. Alvorlige hendelser sees her som et av flere scenarioer som kan behandles i en beredskapsplan. Det legges her vekt på intenderte hendelser som en helhet, og ikke utelukkende terrorisme. Det har blitt gjennomført en kvalitativ studie bestående av egne intervjuer, supplert med en dokumentanalyse. Formålet med studiet er å belyse beredskapen på Strømmen Storsenter, og ikke måle den. Resultatene fra studien har ikke til hensikt å generaliseres til resten av kjøpesentrene i Norge. Problemstillingen og omfanget av oppgaven begrenses derfor til det enkelte kjøpesenteret. I oppgaven forstår jeg kjøpesenteret som et større sosialt system, bestående av flere ledd. Jeg har derfor valgt å gjennomføre intervju på flere strategiske hold, med representasjon fra Olav Thon Gruppen, Strømmen Storsenter og Romerike politidistrikt. Dette legger grunnlaget for å kunne si hvordan beredskapen på kjøpesenteret er lagt opp, samt gi et innblikk i PLIVO-øvelsene som har tatt sted på senteret.

## 1.4. Tidligere forskning

I denne delen av oppgaven, ønsker jeg å vise frem til tidligere forskning som har relevans til mitt eget studie. I denne sammenheng har jeg gjort et litteratursøk, og sporet opp aktuelle rapporter og mastergradsavhandlinger som deler noe av studiets tematikk. Disse har både vært nasjonale og internasjonale publikasjoner.

En NCJRS-rapport finansiert av justisdepartementet i USA, «*An Assessment of the Preparedness of Large Retail Malls to Prevent and Respond to Terrorist Attack*» (Davis, Ortiz, Rowe, Broz, Rigakos & Collins, 2006), er spesielt relevant for min oppgave. Formålet med rapporten var å se hvorvidt amerikanske kjøpesentre hadde blitt bedre i stand til å håndtere terror etter terrorangrepene 11. september 2001. Studiet er bestående av kvalitative og kvantitative data, blant annet spørreundersøkelser med aktører fra sikkerhetsmyndigheter og kjøpesentre i USA. I tillegg besøkte forskerne ti av landets største kjøpesentre for å få bedre innsikt i hvordan senterne arbeidet med beredskap og krisehåndtering knyttet opp mot alvorlige hendelser som terror (Davis et al., 2006).

Davis et al. (2006) viser til et skifte fra harde til myke terrormål. Myke terrormål defineres i denne sammenheng som geografiske avgrensede områder med offentlig tilgang, som kollektiv transport, skoler, fornøylesparker, sportsarenaer eller kjøpesentre for å nevne noen. Skiftet innebærer at terror vil i mindre grad ramme harde terrormål, som for eksempel militære installasjoner med høy sikkerhet, og vil i større grad ramme disse myke målene. Dette utgjør bakgrunnen for Davis et al. (2006) sin forskning, som stiller spørsmål ved at myke mål som kjøpesentre oppnår så lite oppmerksomhet. Davis et al. (2006) viser til at det er selve naturen ved kjøpesentre, som gjør de sårbare for eventuelle angrep; bygningene har ofte flere innganger og utganger, og er åpne for offentligheten. Det er til enhver tid store gjennomstrømninger av kunder og ansatte, som gjør det lettere for potensielle gjerningsmenn å gå ubemerket i menneskemassene. I tillegg er det ikke uvanlig å forestille seg at kundenes handleposer, eller vesker, kan gjemme bomber eller andre våpen. Davis et al. (2006) viser avslutningsvis til at det er flere måter å angripe et senter, eksempelvis med automatiske våpen, bilbomber, kjemiske- eller biologiske angrep. Konsekvensene av et slikt angrep kan anses som svært alvorlige. Ved et bombeangrep kan bygningsmassen kollapse og medføre høye tap av liv. Angrep kan også føre til store økonomiske tap og tap av arbeidsplasser.

Et spesifikt funn fra studien var at det manglet risikovurderinger på mange av kjøpesentrene. Videre viser undersøkelsen til Davis et al. (2006) at selv om det ofte er dokumenterte beredskapsplaner på sentrene, er planene sjeldent gjennomført i samråd med lokale nødetater, leietakere og vektere. I en oppfølgende artikkel til Davis et al. (2006) kommer Davis (2008) med følgende anbefaling: i utvikling og øvelse av beredskapsplaner, bør dette skje i koordinasjon med nødetater og leietakere. Det anbefales også å gjennomføre en formell risikovurdering med eksperter. Dette er to av syv anbefalinger som Davis (2008) trekker frem. Helt avslutningsvis vises det til at disse anbefalingene ikke bare er isolert til angrep på kjøpesentre, men at risikovurderingene, beredskapsplanene og øvelsene vil også ha en hensiktsmessig innvirkning på håndteringen av tilfeldige voldshandlinger, brann, jordskjelv og andre naturkatastrofer.

Davis et al. (2006) og Davis (2008) er studier fra USA, og det må vises forsiktighet ved å bruke funnene i sammenligning med kjøpesentre i Norge. Selv om forskningen ikke utelukkende kan generaliseres, på grunn av kontekstuelle årsaker, kan flere av funnene også være gjeldende i en nordisk og europeisk kontekst. Etter angrepet mot Åhlens City i Stockholm, uttalte den svenske terrorforskeren Magnus Ranstorp seg om en større forekomst av lavterskelterrorisme; hvor terrorister bruker lett tilgjengelige virkemidler som biler eller kniv for å påføre mest mulig skade i terrorangrep (Solem & Trumpy, 2017). Dette kan være med på å aktualisere forskningsgrunnlaget til Davis et al. (2006), som blant annet viser til en større tendens til angrep på mykere mål.

I litteratursøket har jeg funnet lite som tyder på at en lignende studie har blitt utført i en norsk kontekst. I tillegg var det få antydninger til at det har blitt gjennomført nyere forskning om beredskap på kjøpesentre i en internasjonal kontekst etter Davis et al. (2006) og Davis (2008). Det skal likevel bemerkes at beredskap i forbindelse med intenderte og alvorlige hendelser, som er rettet mot myke mål, ikke nødvendigvis er kontekststøttet. Sett i henhold til dette har jeg funnet en rekke mastergradsavhandlinger som tar for seg beredskap for skoleskyting (Haugbro, 2012; Voster, 2013; Astad, 2016; Graff, 2016). Både Haugbro (2012), Voster (2013) og Astad (2016) tar for seg skoleskytinger på videregående skoler. I mastergradsavhandlingen «Våg å tenk det verste!» undersøker Voster (2013) hvordan beredskapsplanleggingen kan bidra til at lærere føler seg i stand til å håndtere skarpe hendelser. Graff (2016) har tatt utgangspunkt i beredskapsplanleggingen på Universitet i Stavanger, og hvordan det legges til rette for delaktighet og medvirkning i planleggingen når

det gjelder temaet skoleskyting. I 2016 inkluderte også Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap scenarioet skoleskyting i rapporten Nasjonalt Risikobilde 2015 (DSB, 2016).

Når det gjelder studier knyttet til kjøpesentre, er det i større retning av fagområder som økonomi, eiendomsforvaltning og markedsføring. For eksempel tar Lyng (2012) for seg suksesskriterier for kjøpesentre, Pörschke og Vold (2015) skriver om lokalisering, størrelse og butikkmix på kjøpesentre og Hauge (2013) har fokus på leietakersammensetning på norske kjøpesentre.

Masteroppgaven «Når det uvirkelige blir virkelig!» (Brodahl & Sæther, 2013), fra mastergradsstudiet «Risikostyring og sikkerhetsledelse» fra Universitet i Stavanger, tar for seg hvordan kompetansen til politiets innsatsstyrke i Hordaland og Sør-Trøndelag er i stand til å håndtere hendelser som «skyting pågår». I denne sammenheng heter det at:

Alle respondentene bortsett fra en mente at det nødvendigvis ikke måtte være skyting på en skole, men like gjerne på folkerike plasser som kjøpesentre, arbeidsplasser, offentlige kontorer som for eksempel sosialkontorer, eller på andre geografisk avgrensede områder (Brodahl & Sæther, 2013: 54)

Følgende funn kan være med på å aktualisere studiets tematikk, da det har til nå blitt skrevet flere mastergradsavhandlinger som omfatter tematikken beredskap tilknyttet skoleskyting, men ikke i like stor grad i andre sektorer. Dette samstemmer også Davis et al. (2006) sitt utsagn om at myke mål som kjøpesentre oppnår liten oppmerksomhet på dette feltet.

## 1.5. Innhold og struktur

I dette avsnittet blir oppgavens oppbygning kort presentert for å danne en oversikt for leseren.

I det første kapittelet av oppgaven, *Innledning*, har det så langt blitt gitt en presentasjon av problemstilling som har videre blitt konkretisert i forskningsspørsmålene. I tillegg aktualiseres valg av tematikk i lys av tidligere forskning og hendelser.

Kapittel to inneholder en beskrivelse av konteksten oppgaven befinner seg i. I denne sammenheng gis det en kort beskrivelse av Strømmen Storsenter og Olav Thon Gruppen som organisasjon. I tillegg forekommer det en generell redegjørelse av PLIVO, samt en kort

gjennomgang av øvelsene som fant sted på Strømmen i 2016. Kapittelet har til hensikt å gi leseren et bakteppe for videre lesing.

I neste kapittel, *Teori*, redegjøres det for oppgavens teoretiske grunnlag. I tillegg til litteratur om beredskap, består det teoretiske rammeverket også av teori om kriser og krisehåndtering, planlegging, øvelser, menneskelig respons til kriser og kollektiv bevissthet.

Videre forekommer det en gjennomgang av *metode* i kapittel fire. Her gjøres det rede for forskningsmetodikk, fremgangsmåte, styrker og svakheter ved metodevalg, samt en diskusjon vedrørende oppgavens validitet. Det presenteres også en oversikt over oppgavens informanter og en refleksjon vedrørende min egen erfaring fra et annet stort kjøpesenter.

Selve datainnsamlingen presenteres i kapittel fem, *Empiri*. I kapittelet gjennomgår opplysninger som ble gitt i intervjuene som har relevans for å besvare problemstillingen, strukturert etter de formulerte forskningsspørsmålene.

I kapittel seks, *Diskusjon*, forekommer det en avsluttende drøfting av de viktigste funnene fra datainnsamlingen koblet opp mot teorien fra kapittel tre. Analysen har til formål å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra innledningen.

Til slutt gis det en oppsummering av oppgaven og de viktigste funnene fra analysen med forslag til videre forskning i kapittel syv, *Oppsummering*.

## 2. KONTEKST

Kapittelet gir et innblikk i oppgavens kontekst. Dette innebærer en beskrivelse av Strømmen Storsenter som organisasjon, etterfulgt av en kort redegjørelse av Olav Thon Gruppen som senteret er en del av. Det gis også en innføring i hva PLIVO er, hvor det til slutt presenteres en gjennomgang av øvelsesscenarioene som ble utført på senteret. Formålet med kapittelet er å gi leseren en forståelse av konteksten og de institusjonelle rammene som preger resten av oppgaven.

### 2.1. Om Strømmen Storsenter



*Figur 1: Bilde av Strømmen Storsenter (Thon Eiendom, n. da)*

Strømmen Storsenter er lokalisert på Strømmen i Skedsmo kommune nord for Oslo. I 1985 åpnet sentret for første gang i de tidligere industrilokalene til Strømmen Staal. Fra åpningsåret og frem mot 2017 har senteret gjennomgått flere ekspansjoner, med en økning fra 39 til 200 butikker og spisesteder. I dag regnes senteret for å være landets største, målt i antall butikker og tilknyttede virksomheter. Kjøpesentret har et areal på 68 000 kvadratmeter, fordelt over tre plan som illustrert på figur 2 nedenfor (OTG, 2012; Strømmen Storsenter, 2017).

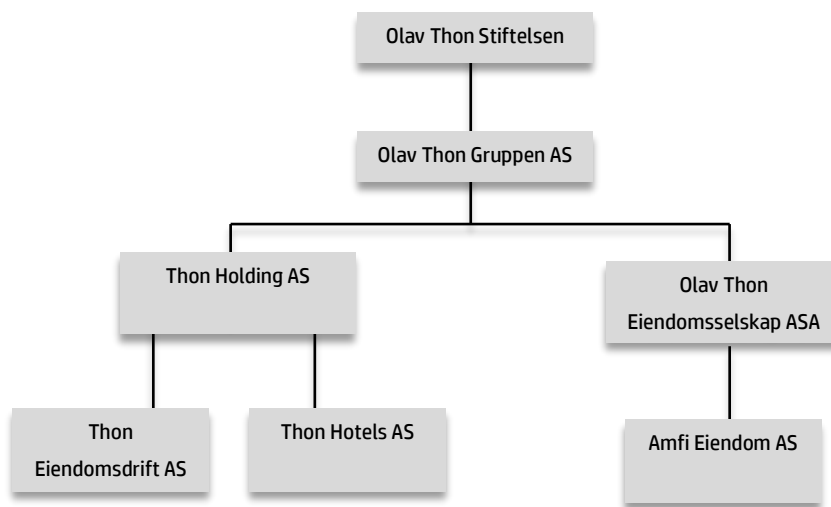




det også deles ut et bilag med «Sikkerhetsnytt», som er spesielt knyttet opp mot tyveri. Dette sendes ut til alle butikkene og senterkontorene. Av kjøpesentrene i Olav Thon Gruppen, har også kjøpesenteret høyest poenguttelling i konsernets interne sikkerhetsundersøkelser (OHF, 2016). I 2016 var Strømmen Storsenter øvelsessted for politiet og nødetatene på Romerike sine PLIVO-øvelser. Dette utdypes ytterligere i delkapittelet 2.3-4 og i empirikapittelet. I forkant av dette, forekommer det en kort organisasjonsbeskrivelse av Olav Thon Gruppen.

## 2.2. Om Olav Thon Gruppen

Olav Thon Gruppen er bestående av Thon Hotels og Thon Eiendom. Sistnevnte er Norges ledende kjøpesenteraktør, og er aktiv på bolig-, næringseiendom- og kjøpesentremarkedet (Olav Thon Gruppen, 2016). Olav Thon Eiendomsselskap ASA ble etablert i 1982 og gruppen har hovedkontor i Oslo (OLT, n. d). I Norge som eier og/eller forvalter Olav Thon Gruppen 98 kjøpesentre i Norge, og 12 i Sverige. Organisasjonen drifter syv av de ti største kjøpesentrene i Norge, og omfatter også kjøpesenterkjeden Amfi (Thon Eiendom, n. db). I figur 3 nedenfor gis det en illustrasjon av konsernstrukturen.



Figur 3: Konsernstruktur Olav Thon Gruppen (Fritt gjengitt av Olav Thon Gruppen, 2016: 3)

Det er en rekke momenter som Thon Eiendom (n. db) fremhever som viktige for deres organisasjon, og her trekkes blant annet frem leietakere, butikkmix, beliggenhet, bygninger, senterledelsen, forvaltning og utvikling. Det stilles store krav til dem selv som organisasjon, men det stilles også til leietakerne om profesjonell drift. Det anses som konsernets oppgave å sørge for et godt og variert mangfold av butikker, og det skal være plass til de små enkeltbutikkene i tillegg til de store kjedene. Alle kjøpesentrene tilknyttet Olav Thon

Gruppen er strategisk plassert i områder med høy befolkningstetthet, som anses som viktige sosialiseringplasser. Det legges vekt på og forventes høy kompetanse, både hos leietakere og hos senterledelsen (Thon Eiendom, n. db).

### 2.3. Om PLIVO

I forordene til PLIVO-instruksen heter det at *“en av samfunnets viktigste oppgaver er å beskytte befolkningen og yte raskt, kvalifisert og koordinert hjelp når det inntreffer hendelser som truer liv og helse”* (DSB et al., 2015: 3). Med bakgrunn i erfaringene fra 22.07.2011, samt skoleskytinger i Europa og USA, viser forfatterne av instruksen til et behov for og en viktighet av en god nok beredskap for å håndtere situasjoner som setter befolkningens liv og helse i spill. PLIVO er den nasjonale prosedyren for nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold, og er utviklet i samarbeid mellom politi, brann og helse. Hensikten med instruksen er å danne grunnlag for en bedret nasjonal beredskap for å kunne håndtere alvorlige hendelser der det utøves livstruende vold mot flere personer (DSB et al., 2015). Videre defineres en PLIVO-aksjon som:

En pågående situasjon hvor en eller flere gjerningspersoner utøver livstruende vold med våpen / farlige gjenstander mot flere uskyldige personer, og hvor politiet skal gå i direkte innsats for å nøytralisere gjerningspersonen(e) for å redde liv og begrense skade. Brann og helse skal aktivt bistå med livreddende tiltak (DSB et al., 2015: 4).

Definisjonen kan forstås en felles prosedyre for hvordan nødetatene skal opptre og samvirke i farlige situasjoner, både med og uten at politiet er tilstede (Helsedirektoratet, 2016). Hendelsene som instruksen omfavner, er av en så alvorlig og sjelden art, at politi-, helse og brann- og redningspersonell ikke får opparbeide seg den praktiske erfaring i hverdagen. Det er derfor viktig at personell fra brann, helse og politi samles for å trene på samarbeid og samhandling ved slike alvorlige hendelser.

## 2.4. Øvelsene på Strømmen 2016



Figur 4: Bilder fra PLIVO-øvelsene på Strømmen Storsenter 2016 (OHF, 2016)

PLIVO-øvelsene på Strømmen Storsenter i 2016 foregikk fra tirsdag til torsdag i uke 9, 11, 13 og 14. Øvelsene ble gjennomført før senteret åpningstid, fra klokken 07.00 til 10.00. Etter dette åpnet senteret opp til naturlig drift, og etatene tok en gjennomgang av øvelsene med teori og diskusjon.

<b>Øvelse 1.1</b>	<b>Øvelse 1.2</b>
<b>07.30:</b> Oppmøte for alle på Lørenskog brannstasjon	<b>09.00:</b> Oppmøte for alle på Lørenskog brannstasjon
<b>07.50:</b> Nødmeldinger om PLIVO ringes inn til alle sentralene	<b>09.05:</b> Nødmeldinger om PLIVO ringes inn til alle sentralene
<b>07.57:</b> Nødetater sendes mot stedet i forskjellige retninger og med tidsintervall	<b>09.12:</b> Nødetater sendes mot stedet i forskjellige retninger og med tidsintervall
<b>08.45:</b> Øvelse 1.1 avsluttes	<b>10.00:</b> Øvelse 1.2 avsluttes

Tabell 1: Kortfattet kjøreplan med ca. klokkeslett

Kjøreplanen som vist i tabell 1, er meddelt fra informanten fra Romerike politidistrikt, og tar utgangspunkt i to øvelser. I *øvelse 1.1* har en skytter tatt seg inn på Strømmen Storsenter med automatvåpen. Det er 30 til 40 skadde i den eldre delen av senteret, og det er flest skadde ved inngang "Støperiveien". Skytteren i scenarioet forskanser seg i en etasje, og holder spillet

gående. I intervjuet med øvelsesleder blir det meddelt at de ønsket at spillet skulle vedvare noe, slik at brann og helse kunne gå inn å jobbe mens det smeller og er litt usikkert. Politiet sin oppgave var å ha kontroll på gjerningspersonen. Brann og Helse skulle kunne gå inn og arbeide bak politiet, men samtidig trygt nok slik at politiet kunne sørge for at de kan jobbe så sikkert som mulig.

*Øvelse 1.2* har mange likhetstrekk med den første øvelsen, men denne gangen er det to skyttere som har tar seg inn på senteret. Antall skadd er likt, men de fleste skadde befinner seg ved inngangen ved vinmonopolet på Strømmen Storsenter. Skytterne forskanser seg i første etasje og forflytter seg underveis. Dette var kjøreplanen slik den var tenkt ut i forkant. Det hendte at det ble lagt på en ekstra skytter på øvelse 1.1, dersom de viste at de hadde bistand fra blant annet Delta<sup>1</sup>. I slike tilfeller ble det foretatt en vurdering over hvilke ressurser som var tilgjengelig og hvor mange som hadde møtt opp, og det ble lagt på gjerningsmenn deretter. Skytterne var utstyrt med HK-416, et forsvarsvåpen og politiets maskinpistol MP5, og tidvis også øvelses håndgranater. Oppsummert beskriver dette øvelsene som fant sted på senteret før klokken 10.00 da senteret åpnet for vanlig aktivitet.

---

<sup>1</sup> Delta, eller beredskapstroppen er «politiets spesialtrente innsatsstyrke mot sabotasje, terrorisme, gisselsituasjoner, samt vanskelige væpnede oppdrag» (Risberg, 2014)

### 3. TEORI

I teorikapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven, som anses som relevant for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I forkant av dette forekommer det en refleksjon vedrørende valg av teori knyttet opp mot tema, problemstilling og forskningsspørsmål.

#### 3.1. Valg av teori

Problemstillingen inneholder formuleringen «alvorlige hendelser». Som nevnt i avgrensningen, blir alvorlig hendelser forstått som et av flere scenarioer som kan behandles i en beredskapsplan. Det er likevel et begrep som må operasjonaliseres, og dette blir gjort i lys av krisebegrepet. Det vil derfor være aktuelt å gjøre først rede for krisebegrepet og medfølgende kriseterminologi. For å finne ut hvordan beredskapsplanleggingen på Strømmen Storsenter blir utført, kan det være nødvendig inkludere en kort gjennomgang av grunnleggende planleggingsteori. Det vil også være hensiktsmessig å undersøke hvilke kriterier som bør ligge til grunn for å oppnå et godt og helhetlig forebyggende arbeid, noe som blir gjort i tråd med Perry & Lindell (2003) med supplerende teoretikere. Videre inkluderes teori om øvelser og trening med utgangspunkt i Smith (2004) og Engen, Kruke, Lindøe, Olsen, Olsen og Pettersen (2016), som grunnlag for å kunne analysere senterets egne beredskapsøvelser så vel som øvelsene til nødetatene. Til slutt trekkes teori om «collective mindfulness» (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999) frem, for å forstå hvordan holdninger om beredskap kan komme til uttrykk i organisasjonen Strømmen Storsenter.

#### 3.2. Krise og krisehåndtering

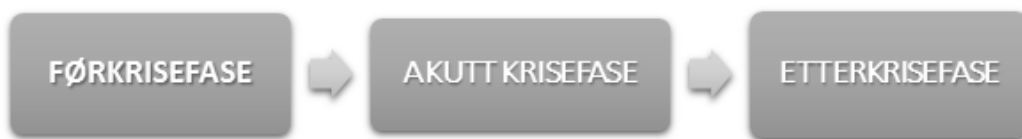
Det er flere forståelser av krisebegrepet, hvor oppfattelsen og betydningen av ordet avhenger av konteksten den brukes i. Samlivsbrudd og personlige tragedier kan oppleves for den enkelte som en personlig krise, mens korrupsjon og dopingskandaler kan også presenteres som kriser i landsdekkende medier. Det er her forstått at begrepet har et bredt spekter. Forståelsen av begrepet i denne studien legges til grunn i de påfølgende avsnittene.

En etablert definisjon av krisebegrepet er å finne i Sårbarhetsutvalgets utredning «Et sårbart samfunn», som definerer krise som: «en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner» (NOU 2000:24, 2000: 19). Definisjonen begrenser derimot begrepet til den enkelte organisasjon, og utelater noen

grunnleggende karakteristikk ved fenomenet. Et gjentakende moment i kriselitteraturen, er at alle kriser preges av tre nøkkelkomponenter: Hendelsen (1) oppleves som en trussel, (2) det er økt tidspress og (3) det er høy usikkerhet (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2005). Med dette tatt i betraktning, kan det være nødvendig med en mer utfyllende definisjon som fanger opp alle disse aspektene. Rosenthal, Charles og t'Hart (1989) presenterer en mer helhetlig definisjon, som også omhandler tidspress og usikkerhet:

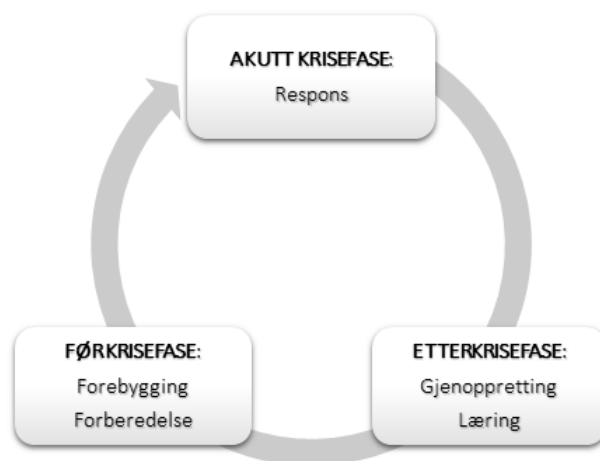
A serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making critical decisions (Rosenthal et al., 1989: 10).

Sett ut i fra definisjonen ovenfor, kan kriser oppfattes som alvorlige trusler mot strukturer, verdier og normer. Dette medfører kritisk beslutningstaking under høy usikkerhet og tidspress. Både Rosenthal et al. (1989) og Sårbarhetsutvalgets definisjon fremstiller kriser som lineære prosesser, og begrenser seg til isolerte enkelthendelser som rammer en organisasjon eller et system. Dette innebærer en statisk fremstilling av krisen med en naturlig start og slutt som illustrert i figur 5 nedenfor.



Figur 5: Krisefaser som en lineær prosess (Engen et al., 2016: 264)

Figur 5 synliggjør krisens faser som en lineær prosess fordelt over førkrisefasen, akutt krisefase og etterkrisefasen. Utfordringen med modellen er derimot at det danner et forenklet bilde av kriser. Det tas ikke høyde for at det eksisterer en kobling mellom handlingsforløpet i en krise og hva som skjedde i forkant av denne – i form av tidligere uønskede hendelser. Dette danner grunnlaget for et utvidet krisebegrep, som illustrerer kriser og uønskede hendelser som en sirkulær prosess, heller enn lineær (Engen et al., 2016; Kruke, 2012). Den sirkulære prosessen blir illustrert i figur 6 nedenfor



Figur 6: Krisefaser som en sirkulær prosess (Fritt etter Engen et al., 2016: 265)

Å tolke denne prosessen som sirkulær heller enn statisk og lineær, vil innebære en ide om at en trer inn i en ny førkrisefase etter krisen er avsluttet i etterkrisefasen (Kruke, 2012). Læring fra tidligere hendelser kan være med å forebygge og/eller redusere omfanget av lignende hendelser i fremtiden, noe som blir utdypet ytterligere i delkapittelet om beredskap. Samtidig er det viktig å være tydelig på at det ikke er alle type kriser det er mulig å forberede seg for hundre prosent. Noen er helt nye og uventede, hvor samfunnet og krisehåndterere ikke har lignende hendelser i repertoaret – såkalte svarte svaner (Taleb, 2007). Denne problematikken kan illustreres i et sitat fra boken «Managing Crisis»:

Tomorrow's crisis in turn will look different from today's and yesterday's crisis (Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 6)

Med utgangspunkt i sitatet fra Rosenthal et al. (2001) og Taleb (2007) er det forstått at fremtidens kriser kan se helt annerledes ut, enn krisene verden har sett og opplevd til nå. Dette vil også ha implikasjoner for hvordan vi forholder oss til kriser, og hvordan vi planlegger mot disse. Dette kan være med på å aktualisere studiens tematikk, som omhandler beredskap mot alvorlige intenderte hendelser på kjøpesentre. Som nevnt helt innledningsvis i oppgaven, har Norge liten erfaring med fenomenet «angrep på kjøpesentre». Det er likevel slik at det har oppstått flere kriser av denne sort både i Nord-Amerika, Europa og Afrika, hvor Westgate Shopping Mall i 2013 og Åhlens City i 2017 er eksempler på dette (Midbøe, 2013; NRK, 2017). Sett i henhold til dette Rosenthal et al. (2001) sitt utsagn tolkes som kontekstuell, hvor trusler som har vært kjent ett sted i verden oppleves som nytt og ukjent i

land som ikke ennå har erfart lignende. Med siste hendelse så nært som Sverige, er det klart at Norden ikke lenger er helt isolert fra kjøpesenterangrep.

### 3.3. Teoretiske perspektiver på planlegging

For å finne ut hvordan beredskapsplanleggingen på et kjøpesenter gjennomføres er det spesielt to teoribidrag som må belyses. Det første er beredskapsplanlegging, og det andre er planlegging generelt. For å kunne si noe om beredskapsplanleggingen må det legges til rette en forståelse for *hva* planlegging er, *hvorfor* planlegger vi og til slutt *hvordan* vi planlegger. Delkapittelet vil med dette ta for seg en begrepsfesting av planleggingsbegrepet og introdusere ulike forståelser og perspektiver på planlegging.

#### 3.3.1. Om planlegging

Aven, Boyesen, Njå, Olsen og Sandve (2004: 46) beskriver planlegging som «en form for systematisk og faglig kunnskapsinnhenting og -bearbeidelse som foregår før beslutningstakere fatter beslutninger og iverksetter tiltak». Forfatterne omtaler dette som en relativt utbredt oppfatning, med en klar todeling mellom kunnskap og handling. Faludi (1973) definerer planlegging som en tilføyelse av vitenskapelige metoder i utforming av politikk og retningslinjer – altså *policymaking*. Her forstås planlegging som en aktivitet som frembringer endring i ønsket retning. Det finnes utallige definisjoner på planlegging og ifølge Aven et al. (2004) vil all planlegging kunne spores tilbake til en tro på at resultater blir bedre gjennom forberedende arbeid. Selv om enigheten er stor om planleggingens gevinst, er det stor uenighet om hvordan planleggingen skal gjennomføres. Dette illustreres også i Klosterman (1985):

Planning's status in modern society seemed secure: the only remaining questions appeared to be. Who shall plan, for what purposes, in what conditions, and by what devices? (Klosterman, 1985: 1).

Med dette tatt i betraktning, vil det videre bli gjort rede for to sentrale planleggingsteorier – en instrumentell og en kommunikativ tilnærming. Ifølge Engen et al. (2016) blir disse ofte omtalt som ytterpunkter, men de har valgt å heller anse disse som komplementære teorier. I videre redegjørelse har jeg valgt å ta utgangspunkt i dette synet, som kommer frem i løpende tekst.



### *3.3.2. Instrumentell planlegging*

Det instrumentelle planleggingsperspektivet stammer fra organisasjonsteorien, med bidrag fra blant annet Scott (1992). Scott (1992) trekker frem to hovedtrekk ved organisasjoner: måloppnåelse og formelle strukturer. Ifølge Brunsson og Olsen (1990) vil organisasjoner, ut ifra dette perspektivet ha visse karakteristikk og kjennetegn ved organiseringen. Innenfor en instrumentell tilnærming oppfattes organisasjoner som instrumenter, eller redskaper, for måloppnåelse (Christensen, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2013). Med utgangspunkt i organisasjoner som instrumenter ligger det en betingelse om at organisasjonene er opprettet for å «ivareta visse oppgaver og for å fremme relativt presise mål» (Brunsson & Olsen, 1990: 2). Organisasjonene karakteriseres av formaliserte strukturer med fastlagte roller når det gjelder autoritet- og arbeidsdeling. En slik organisering beskrives av Christensen et al. (2013) som hierarkisk, hvor styring og beslutninger begrenses ofte til de øvrige nivåene i organisasjonen og endring skjer fra topp til bunntil. Brunsson og Olsen (1990) viser til at den skjeve maktfordelingen rettferdiggjøres ved at det øker effektiviteten og måloppnåelsen.

Engen et al. (2016: 195) viser til at ofte når virksomheter skal benytte seg av nye styringsverktøy, baserer de seg på en instrumentell tilnærming av hvordan organisering, planlegging, læring og endring skal ideelt se ut. I denne sammenheng kan organisering og planlegging tolkes som effektive instrumenter for å nå virksomhetens mål. Banfield (1959) definerer planlegging som en prosess, hvor det velges en handling for å oppfylle et mål. Det er god planlegging dersom midlene oppfyller målene eller maksimerer sjansen for å nå dem, og det er gjennom rasjonelle valg at aktører klarer å identifisere den mest effektive måten for måloppnåelse. Rasjonalitet, i lys av Banfield, kan spores til den løsningen som krever minst mulig ressurser, med minst mulig anstrengelser (Aven et al., 2004).. Evnen til å skape oversikt over alle mulige midler, og valget av den mest hensiktsmessig, kan spores tilbake til fagkunnskap. En instrumentell planleggingsprosess vil dermed være svært preget av eksperter og ekspertkunnskap (Engen et al., 2016).

### *3.3.3. Kommunikativ planlegging*

Mens instrumentell planlegging i stor grad hviler på lukkede prosesser med fokus på fagekspertise og organisatorisk posisjon, kan kommunikativ planlegging beskrives som mer åpne aktiviteter med rom for medvirkning. Helt sentralt innenfor dette perspektivet er Innes (1998), som argumenterer for gevinsten informasjon og kommunikasjon har i planlegging. I

artikkelen «Information in communicative planning» stiller Innes (1998) seg kritisk til den dominerende vektleggingen av ekspertkunnskaper i planlegging. Med dette utelukkes ikke fagkompetansens gevinst, men det vises til enkelte problemer ved en ren instrumentell planlegging. Et av disse problemene er, ifølge Innes (1998) at analyser og kalkulasjoner ikke bestandig tas i betraktning når den endelige beslutningen blir tatt, og spiller dermed en betraktelig mindre rolle enn først antatt. Et annet dokumentert problem er at offentligheten har desto mindre tillit til eksperter systemene enn de før. Dette kan være med på å øke motstand mot endring, som noe som kan ha implikasjoner for implementeringen av tiltak.

Ifølge Engen et al. (2016) er læring et ideal innenfor kommunikativ planlegging. Læringen skjer i dialog og meningsutveksling med andre. Planleggere vil derfor være opptatt av å inkludere alle aktører som kan berøres av aktiviteten. Dette innebærer at berørte parter med ulike mål, interesser og verdier har mulighet til å uttrykke deres interesser, kunnskap og bekymringer. Et viktig punkt her er at skillet mellom eksperter og lekfolk reduseres, og at planleggingen skjer i samhandling mellom disse. Kommunikativ planlegging er med andre ord sterkt preget av ideen om medvirkning (Innes, 1998). Dette kan kobles opp mot bidrag for endringsledelse- og organisasjonsteorien, som for eksempel Kotter (1996) og hans åtte steg for vellykket endring. Kotter (1996) argumenterer her at tydelig kommunikasjon og åpenhet vil være med på å minske motstand mot endring.

### 3.4. Beredskap

Med utgangspunkt i kriser som et faseperspektiv kan beredskapsarbeidet spores til forebyggende arbeidet i førkrisefasen. Beredskap beskrives av Perry og Lindell (2003) som en tilstand som måler hvor forberedt en er til å respondere til trusler. En mer utfyllende definisjon lyder som følgende:

Emergency preparedness refers to the readiness of a political jurisdiction to react constructively to threats from the environment in a way that minimises the negative consequences of impact for the health and safety of individuals and the integrity and functioning of physical structures and systems (Perry & Lindell, 2003: 338).

Mens beskrivelsen ovenfor legger spesiell vekt på beredskap som en tilstand, kan beredskap også defineres som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser eller kriser» (Lunde, 2014: 37). Definisjonen ovenfor har en mer praktisk anvendelse og fokuserer på forebyggelse eller begrensning av omfanget av fremtidige uønskede hendelser. Videre

vises det til en sammenheng mellom etablering av beredskap og risiko. Ifølge Lunde (2014) etableres beredskap på grunn av en underliggende restrisiko. Sett i henhold at det eksisterer usikkerhet, kan man ikke med hundre prosent sikkerhet si at en har lyktes i å identifisere alle mulige hendelser som kan inntreffe. Enkelte risikoer som *villedede menneskelige handlinger, menneskelige feilhandlinger, materiell svik, annen påvirkning og uidentifiserte hendelser* kan man ikke fullstendig utelukke. Lunde oppsummerer problematikken slik

Vi etablerer beredskap for å kunne håndtere den restrisikoen som alltid foreligger fordi uønskede hendelser kan inntreffe uavhengig av hvilke risikoreducerende tiltak vi har iverksatt gjennom vår risikostyring (Lunde, 2014: 35)

For å håndtere usikkerhet og risiko, viser Lunde (2014) videre til viktigheten av en god beredskapskultur. I denne sammenheng forstås beredskapskultur som en kultur hvor organisasjonsmedlemmene godtar og tolerer raske mobiliseringer når det kreves av dem. Det handler med andre ord om proaktivitet. For å sikre proaktivitet, viser Lunde (2014) frem til tre prinsipper. Det første prinsippet er *sikker usikkerhets-prinsippet*. I situasjoner med høy usikkerhet skal organisasjonsmedlemmer reagere, heller enn å avvente til usikkerheten «forsviner». Dette gjelder både varsling, mobilisering og iverksetting av tiltak. Det andre prinsippet er *moderat overreaksjons-prinsippet*, og handler om å ha mest mulig ressurser tilgjengelig. Med moderat overreaksjon menes at organisasjonen har en overkapasitet på de mest nødvendige ressursene til enhver tid. På slikt vis fremmes proaktivitet. Det siste prinsippet er *første informasjons-prinsippet*. I denne sammenheng anbefaler Lunde (2014) organisasjonen om å alltid være først ute med korrekt informasjon vedrørende egen virksomhet i en beredskapssituasjon. Åpenhet rundt situasjonen kan være med på å lette på ytre press fra omgivelsene, og ikke gjøre en svært belastet situasjon tyngre (Lunde, 2014).

Oppsummert kan beredskapsarbeidet deles inn i et faseperspektiv, som illustrert i figur 7 nedenfor.



Figur 7: Faser i beredskapsarbeidet (Fritt etter Hammervoll, 2014: 32)

Modellen ovenfor synliggjør fire faser: *forebyggingsfasen, forberedelsesfasen, den uønskede hendelsen, skadebegrensningsfasen og etterarbeidsfasen.*

Sett på bakgrunn av førkrisefaseperspektivet, som ble gjort rede for i kapittel 3.2, kan selve beredskapsplanleggingen spores til de to første fasene av modellen. *Forebyggingsfasen* blir beskrevet av Hammervoll (2014) som innsatsen som iverksettes for å forhindre at uønskede hendelser inntreffer. Viktige stikkord er her: resiliens, robusthet og motstandsdyktighet. Dette skal være med på å øke evnen til beredskapsorganisasjonen, slik at dens medlemmer er i stand til å håndtere belastninger fra ytre eller indre press. Dette kan også kobles opp mot det Lunde (2014) omtaler som proaktivitet tidligere i kapittelet. I *forberedelsesfasen* av modellen, forekommer selve planleggingen. I denne sammenheng er planleggere opptatt av å skissere ansvarsområder, roller og oppgaver, dersom en uønsket hendelse skulle bryte ut (Littlejohn, 1983 gjengitt i Hammervoll, 2014). Utforming av skrevne beredskapsplaner, og tilhørende dokumenter faller innenfor denne fasen. Dette gjelder også utviklingen av instruksjer, scenarioer, øvelser og kartlegging av mobiliserbare ressurser.

Som illustrert i modellen, oppstår den uønskede hendelsen mellom fasene to og tre. Det er i *skadebegrensningsfasen* at selve krisehåndteringen finner sted. Den uønskede hendelsen har på dette tidspunktet inntruffet og beredskapsorganisasjonen må mobilisere ressursene de har tilgjengelig. Gitt at organisasjonen allerede har skissert beredskapsplaner, som nevnt i fase to, vil man prøve å rette seg etter disse i den grad det er mulig. Dette vil være avhengig av det ytre presset fra krisen, organisasjonens kapasitet på gitt tidspunkt og hvilke ressurser og kompetanse som er tilgjengelig for hånd. Til slutt vil det i *etterarbeidsfasen* gjennomføres tiltak for å gjenopprette normalsituasjonen, så vidt det er mulig (Hammervoll, 2014).

Frem til dette punktet i teorikapittelet har beredskap blitt knyttet opp mot den enkelte organisasjon, men det er viktig å poengtere at beredskap også har et samfunnsmessig aspekt. Engen et al. (2016) viser til at ofte krysses ansvarsforhold og interesser på tvers av organisasjoner. Dette har også implikasjoner for beredskapsarbeidet, da det innebærer at flere aktører involveres i planlegging på grunn av felles eller motstridende behov og interesser.

#### 3.4.1. Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet

Til grunn for store deler av beredskap- og sikkerhetsarbeid i Norge ligger fire overordnede prinsipper, som omfatter ansvar, likhet, nærhet og samvirke. Samtlige bedrifter innenfor offentlig sektor, og enkelte private virksomheter, er pliktet til å utforme beredskapsplaner, innenfor deres ansvarsområde som baserer seg på prinsippene (Politidirektoratet, 2011: 26). I denne sammenheng presenteres de myndighetspålagte beredskapsprinsippene fortløpende.

Det første prinsippet, *Ansvarsprinsippet*, viser til at organisasjoner som har et daglig ansvar for et område, også har et ansvar for å gjennomføre nødvendig beredskapsplanlegging på det gitte området (Regjeringen, 2014). Dette vil innebære at eksempelvis en barneskole er pliktig til å utarbeide beredskapsplaner tilpasset deres miljø og eventuelle utfordringer. Det betyr også at de har et ansvar for å iverksette tiltak og mobilisere ressurser dersom en uønsket hendelse skulle inntreffe. I forbindelse med *Likhetsprinsippet*, heter det at “den organisasjon man opererer med under kriser, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig” (Regjeringen, 2014). Lunde (2014) trekker frem at en organisasjon som er mest mulig lik den daglige organisasjonen, er i bedre stand til å håndtere påkjenninger og uventede hendelser. Under kriser med høy usikkerhet og økt tidspress vil virksomheter med godt etablert kommunikasjon og naturlige informasjonskanaler lettere bevege seg i ukjent terreng.

*Nærhetsprinsippet* stadfester at kriser og uventede hendelser skal håndteres på lavest mulig organisatoriske nivå (Regjeringen, 2014). Prinsippet baserer seg på at effektiv og rask respons forutsetter nærhet til hendelsen. Rask beslutningstaking kan være avgjørende for å påvirke utviklingen og utfallet av en hendelse. Aktører nærmest krisen besitter ofte en lokal kunnskap og en situasjonsforståelse som gir gode forutsetninger for å fatte riktig beslutning. Sistnevnte bør i tillegg sees i sammenheng med ansvarsprinsippet, som konstaterer at den rammede kommune eller virksomhet har ansvar for hendelsen (Meld. St. 13 (2015-2016), 2016: 6). Til slutt introduseres *Samvirkeprinsippet*, som Lunde (2014: 50) omtaler som

bærebjelken i den nasjonale beredskapen. Utsagnet baserer seg på en ide om effektiviteten i samarbeid. Uønskede hendelser er sjeldent isolert til den enkelte virksomhet, sektor eller etat. Stortingsmelding 13 (2015-2016, 2016: 6) viser til at det er et behov for samarbeid på tvers av sektorer og ansvarsområde, for å kunne sikre mest mulig optimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Samvirkeprinsippet innebærer at det stilles krav til at:

Myndigheter, virksomheter og etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering (Regjeringen, 2014).

Det er flere eksempler på hvor viktig rollen samarbeid har på tvers av organisatoriske grenser. Terroren på Utøya 22.juli 2011 er blitt et gjennomgående eksempel på hvordan samvirke mellom nødetatene har vært tilstrekkelig for å håndtere situasjonen (Aslaksrud, 2015). Dette har blitt møtt med innføring av PLIVO-instruksen, som legger til rette for felles øvelse på ekstraordinære hendelser - hvor samtlige nødetater trener på samvirke. Oppsummert er beredskapsprinsippene på mange måter brostein i norsk beredskap. Prinsippene legger videre grunnlag for drøfting av det første forskningsspørsmålet om beredskapsplanleggingen på Strømmen Storsenter, med hensyn til samvirkeprinsippet. Samvirkeprinsippet kan være med på å argumentere for en flersidig planleggingsprosess, bestående av flere aktører. En slik teoretisk vinkling utdypes i neste delkapittel, som tar for seg retningslinjer fra god beredskap med utgangspunkt i Perry og Lindell (2003).

### 3.5. Retningslinjer for god beredskap

Perry og Lindell (2003) beskriver beredskap som en dynamisk og kontinuerlig prosess. Dynamikken forklares ved at sårbarhet, ressurser og organisatoriske strukturer endrer seg hele tiden. Til tross for at virksomheter er lovpålagt til å ha etablert beredskap og har generelle krav til utformingen av disse, er det få myndighetskrav som spesifikt forteller organisasjonen hvordan beredskapen skal utformes på en optimal måte knyttet til deres virksomhet. Perry og Lindell (2003) har slått seg fast til ti retningslinjer for god beredskap. De neste delkapitlene presenterer retningslinjene fortløpende, supplert med andre teoribidrag for videre utfyllelse.

#### 3.5.1. Beredskap bør basere seg på nøyaktig kunnskap

For det første må beredskap baseres på grunnlag av nøyaktig kunnskap rundt trusselen. Risikobilde kan identifiseres gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser, som kartlegger hvilke trusler virksomheten står ovenfor og hvor stor sannsynligheten er for at truslene utgjør en

reell fare. Som tidligere nevnt er det derimot alle trusler som fanges like lett opp, enten det gjelder omfang, hendelsesforløp eller usikkerhet. Derfor presiserer Perry og Lindell (2003) at det gjelder ikke kun å etterstrebe den beste kunnskapen, men heller å finne den mest optimale kunnskapen, som er tilgjengelig på det gjeldende tidspunktet. Gjennom kartlegging kan virksomheten få oversikt over potensielle farekilder, i tillegg til et bilde av kapasitet og ressurser for å møte krisen. Med kapasitet siktes det til tilgjengelige ressurser, kompetanse og/eller robusthet. I tilfeller hvor virksomhetens kapasitet ikke strekker til, kan det være hensiktsmessig å trekke inn ekspertise utenfra for konsultasjon. Dette er et tiltak som Perry og Lindell (2003) trekker frem for å sikre best mulig informasjon om farer.

Det er derimot vanskeligere å anskaffe nøyaktig kunnskap om menneskelige reaksjoner. En gjentakende kritikk rettet mot beredskapsplanlegging er at det ikke tas høyde for at hvordan mennesker og pårørende responderer til uønskede hendelser. Teoretikere, slik som Turner (1976), viser hvor krevende det kan være å involvere offentligheten i håndteringen av uønskede hendelser. Ifølge Turner (1976) er disse vanskelig å definere, og herav vanskelig å styre i forhold til evakuering og videreformidling av informasjon. Et gjennomgående punkt i kriselitteraturen er at mennesker på i kriser reagerer i frykt og panikk, og derfor er en ekstra påkjenning i krisehåndteringen. Helsloot og Ruitenbergh (2004) avkrefter denne myten og viser til at tilfeldig rammede i kriser ofte er en hjelpende hånd og ressurs i den akutte fasen. Det er flere empiriske kilder som kan støtte dette opp. Mest aktuelt i norsk kontekst er den frivillige innsatsen under terrorangrepene 22. juli 2011. Da nødetaer ble forhindret av prosedyrer og ble forsinket til å yte øyeblikkelig hjelpen, har innsatsen fra frivillig hytteeiere og campere blitt vurdert som verdifull og livreddende i etterkant (Haugan, 2012). Perry og Lindell (2003) videre frem at slike myter bør ikke inkluderes i beredskapsarbeidet, og at denne kunnskapen er nødvendig for effektiv håndtering.

### *3.5.2. Beredskapsplanleggingen skal legge til rette for riktig handling og fleksibilitet*

Til tross for at krisehåndtering bør foregå raskt og effektiv, bør handlingen som utføres basere seg på gjennomtenkte kalkulasjoner. Et premiss for effektiv beredskapsplanlegging vil derfor være, ifølge Perry og Lindell (2003), at planleggingen skal oppmuntre og legge til rette for egnet handling. Gjennom planlegging kan man forhindre forhastede og impulsive handlinger. Det er ifølge Quarantelli (1977 gjengitt i Perry & Lindell, 2003: 342) mer viktig å samle inn holdbar og troverdig informasjon, enn å iverksette spontane tiltak. Kriser er preget av høyt

tidspress og stress, og det er derfor svært viktig for en kriseleder å ha fokus på å ta riktige beslutninger.

Det neste punktet til Perry og Lindell (2003) er at beredskapsplanleggingen bør tilrettelegge for fleksibilitet for at beslutningstakere kan raskt tilpasse innsatsen deres til skiftende scenarioer. Ifølge Perry og Lindell (2003) bør derfor planleggere fokusere på respons heller enn å inkorporere for mange detaljer i de skrevne planene. Problematikken med detaljer skisseres i sitatet under:

It is important to acknowledge that all disasters create dynamic changing environments and that it is impossible to cover every contingency that might arise in connection with a future disaster event (Perry & Lindell, 2003: 342).

Kriser skaper uro i omgivelsene rundt, og det er umulig å forutsi helt konkret hvordan dynamikken utformer seg. En av de største utfordringene med detaljerte beredskapsplaner er at detaljer er i stadig endring - enten det gjelder lokalitet eller hendelsesforløp. For mye detaljer kan medføre at planer blir for komplekse. Det kan bli krevende for beslutningstakere å ta i bruk planen under uønskede hendelser, og det kan bli vanskelig å klarlegge roller og ansvar. Engen et al. (2016) viser til at detaljer blir fort utdaterte og vil derfor kreve revisjon oftere. Derfor vil et redusert detaljnivå redusere behovet for oppdatering av beredskapsplaner (Engen et al., 2016: 289). Tilretteleggelse av fleksibilitet vil derfor være et viktig moment for effektiv håndtering og planlegging.

### *3.5.3. Beredskap bør sikre samvirke og settes inn i et helhetlig perspektiv*

Det neste punktet er at beredskapsplanleggingen bør koordineres mellom sentrale aktører. Dette går ut på at det er ofte flere instanser rundt virksomheten som er hensiktsmessig å inkludere i en planleggingsprosess. Eksempler på dette kan være nabovirksomheter, kommunen, nødetater, bransjer, sektor og/eller morselskap, som er såkalte stakeholders (Perry & Lindell, 2003). Engen et al. (2016) trekker frem at graden av kompleksitet i samfunnet øker, som resulterer i at desto flere aktører involveres når kriser inntreffer - det som skjer et sted, kan få konsekvenser andre plasser. Det er derfor viktig at det forekommer en koordinering mellom interessentene, hvor organisasjoner lærer å kjenne hverandres ansvar, strukturer, ressurskapasitet og derav begrensninger.



Videre bør beredskapsplanleggingen ha en helhetlig og overordnet tilnærming som integrerer planer for ulike type trusler som kan ramme samfunnet. Til tross for at kriser er sjeldent like, kan de ha tilsvarende resultat. Derfor kan enkelte tiltak benyttes i flere scenarioer enn en, og dette bør beredskapsplaner vise hensyn til.

#### *3.5.4. Beredskap bør involvere trening og planer må testes*

Ifølge Perry og Lindell (2003) bør skrevne planer ha en treningskomponent. Her trekkes det frem at det er mange, direkte eller indirekte, berørte i kriser. Det heter videre at publikum bør være kjent med hva organisasjonen kan og hva de ikke kan gjøre, og hvilke forventinger som ilegges dem som publikum.

Ved å teste beredskapsplaner åpnes det for interaksjon og samarbeid mellom aktører som vanligvis ikke har mye med hverandre å gjøre i daglig drift. Perry og Lindell (2003) viser til terrorisme som eksempel på dette. Terror er et svært kompleks, og sjeldent fenomen, hvor inter-organisatorisk kontakt er komplisert ettersom det involverer organisasjoner som svært sjeldent har kontakt med hverandre. Å offentliggjøre treningsplaner til offentligheten kan øke beredskapsnivået i samfunnet.

Oppsummert kan øvelser og testing av beredskapsplaner være med på å gjøre de skrevne dokumentene til "levende". Dette oppnås ved at organisasjonsmedlemmene vet hva de skal gjøre hvis en hendelse har inntruffet – nettopp fordi de har øvd på det. Kriser preges av høyt tidspress og stress, og i slike tilfeller er det ofte ikke tilstrekkelig med tid for å finne frem fysiske planer. Derfor spiller trening og øvelser en viktig del av beredskapsplanleggingen.

#### *3.5.5. Beredskap er en kontinuerlig prosess og møtes ofte med motstand*

En viktig del av beredskapsarbeidet er at det er en kontinuerlig og dynamisk prosess. Det er ingen statisk tilstand, og trusler vil til enhver tid variere. Derfor vil skrevne planer kreve stadig revidering og fornyelser. Sett i henhold til dette peker Perry og Lindell (2003) på at beredskapsplaner aldri hundre prosent komplette..

Det nest siste punktet til Perry og Lindell (2003) er at beredskapsprosesser blir svært ofte møtt med motstand i organisasjonen. God beredskap får man sjeldent se, uten at en katastrofe eller ulykke inntreffer. Sett i henhold til dette kan det være vanskelig å forsvare hvorfor en virksomhet investere penger og ressurser til akkurat dette formålet. Dette kan knyttes opp

mot Reason (1997), som beskriver som konflikten mellom produksjon og sikkerhet. De aller fleste organisasjoner produserer et produkt, og innenfor produksjonen utsettes menneskene for varierende farer. Som følge av dette, vil organisasjonen trenge beskyttelse for å kunne komme i mellom farene og deres potensielle ofre, både i form av menneskelige tap eller kapital. Reason (1997) viser til at forholdet mellom produktivitet og beskyttelse kan i mange tilfeller være en utfordring. I en ideell tilstand burde graden av beskyttelse og sikkerhet tilsvare farene produksjonen medfører. Jo mer omfattende operasjoner, desto høyere er faren og behovet for beskyttelse. Alvorlighetsgraden vil derfor variere fra organisasjon til organisasjon, og fra ulike type produksjoner. I illustrasjonen av forholdet mellom produksjon og sikkerhet, konkretiserer Reason (1997) at forholdet er sjeldent likestilt og at en av disse prosessene vil dominere over den andre. Siden effektiv produksjon skaper ressurser som muliggjør beskyttelse, vil produksjonens behov ofte prioriteres i organisasjonen.

#### *3.5.6. Anerkjennelse for at den reelle testen er implementeringen av planen*

Den siste retningslinjen til Perry og Lindell (2003) er at en beredskapsplan skal erkjenne at planlegging og ledelse er to forskjellige funksjoner, og den ekte testen av en plan er implementeringen av den i en krise (Quarantelli, 1985 gjengitt i Perry & Lindell, 2003). Planlegging er en del av beredskapen, og identifiserer farer og trusler som gjør et system sårbart. En stor del av beredskapsarbeidet er å identifisere hvilke ressurser organisasjonen har tilgjengelig for mobilisering hvis en hendelse inntreffer. Ledelse av innsatsen handler om implementeringen. Perry og Lindell (2003) bruker symbolikken bygningsarbeid for å illustrere dette. Her handler beredskapsplanlegging om å konstruere arkitekturen for bygningen, mens ledelsen av krisehåndteringen involverer å sage planker og hamre spiker.

### **3.6. Øvelser og Læring**

For å etablere og opprettholde beredskapen kreves det jevnlig øvelser og trening. Perry og Lindell (2003) viser at trening er viktig virkemiddel for å gjøre «dokumenter levende» ved at beredskapsplaner blir øvd og forankret kognitivt hos beredskapsaktørene. Smith (2004) mener at realistiske øvelsesscenarioer skaper et grunnleggende fundament for håndtering av uønskede hendelser. Øvelser åpner muligheten opp for å «prøve og feile». Det gir organisasjonens medlemmer muligheten til å trene innenfor trygge grenser, samtidig som de blir eksponert for tidspress, usikkerhet og trusler – slik at de blir kjent med organisasjonens og deres egen kapasitet og begrensninger (Smith, 2004).

Engen et al. (2016) viser til tre forskjellige typer øvelser: *rundbordøvelser*, *funksjonelle øvelser* og *fullskalaøvelser*. Øvelsene varierer i omfang, målsetning, metodikk, grad av realisme og involvering av aktører. Rundbordøvelser er den enkleste formen for øvelser, og har lav kompleksitet og rask organisering. Slike øvelser innebærer at deltakerne diskuterer seg frem til handlingsvalg med utgangspunkt i oppgaver som tar for seg ulike scenarioer. Funksjonelle øvelser krever flere ressurser, både i form av planlegging og gjennomføring, men legger til rette for å teste deler av beredskapsplanen. En funksjonell øvelse har mer realisme enn rundbordøvelser, men har likevel begrensninger i samvirke med andre aktører (Engen et al., 2016.). Den siste øvelsesformen er fullskalaøvelser, som beskrives som den mest omfattende og krevende av de tre. Fullskalaøvelser tar utgangspunkt i realistiske scenarioer, og preges av høyt stress og tidspress. Øvelsene er svært ressurskrevende, både i planlegging, utførelsen og evaluering av øvelsen. Dette kan være årsaken til at øvelser av dette omfanget svært sjeldent brukes. Her involveres hele beredskapsorganisasjonen, og formålet med øvelsen er å se hvordan organisasjonen fungerer i en helhet og i samvirke med andre aktører (Engen et al., 2016). PLIVO-øvelsene som har blitt gjennomført av hele landets nødeta, kan på mange måter anses som fullskalaøvelser. Her øver nødetatene på samvirke seg imellom, hvor de også må forholde seg til andre samarbeidende virksomheter. Dette kan eksempelvis være virksomheter som stiller lokalene deres til disposisjon for øvelsene.

Aktører	Ansvar og oppgaver
<b>Øvelsesplanleggere</b>	Skal ha høy kjennskap og nødvendig kompetanse for å planlegge og utforme øvelsen og øvelsesscenarioer
<b>Øvingsledelse</b>	Skal tilrettelegge for øvelsen, ivareta sikkerheten underveis og skal være kontaktpunkt mot media, nærmiljøet hvor øvelsen finner sted og samfunnet. Ofte bestående av representanter fra deltakende virksomheter og en prosjektleder som overser prosessen.
<b>Spillestab</b>	Skal drive spillet fremover
<b>Markører</b>	Skal spille typiske roller som ofte er å finne i kriseområder. «Skuespillerne kan opptre som ofre, skadde tilskuere, pårørende og medieaktører for å nevne noen.
<b>Observatører</b>	Skal observere øvelsen. Kan være medarbeidere, som ikke skal trenes i øvelsen, men som kan ha godt læringsutbytte av å observere. Kan også være andre aktører som har nytte av å følge øvelsen.
<b>Evaluatører</b>	Skal samle inn data og erfaringer, som kan inngå i evaluering og læringsarbeidet i etterkant av øvelsene.

Tabell 2: Aktører i øvelser (fritt etter Engen et al., 2016: 365-366).

Det er ofte involvering av mange ulike aktører i øvelser. Disse vil oftest har en rolle dersom en gitt hendelse inntreffer. Dette kan være ansatte, avdelinger, en eller flere organisasjoner. Engen et al. (2016) peker på at for å maksimere utbyttet av øvelser, bør en rekke aktører involveres. Disse er gjengitt sammenfattet i tabell 2. Engen et al. (2016), som Smith (2004),

utdyper her at for at organisasjonen skal få læring ut av øvelsene så må den oppleves så realistisk som mulig. Dette vil fremme muligheten for læring hos deltakerne.

### 3.7. Den gyldne time

I forbindelse med kriser og krisehåndtering, vil det være relevant å trekke inn teori om menneskelig respons i kriser. I denne sammenheng ønsker jeg å kort gjøre rede for det Kruke (2012) omtaler som den gyldne time. I en hvilken som helst krise, også på kjøpesentre, uavhengig av omfang eller alvorlighet, vil det være sivile aktører som samhandler i tiden før nødetatene ankommer. Tabell 3 illustrer den gyldne time og de involverte partene:

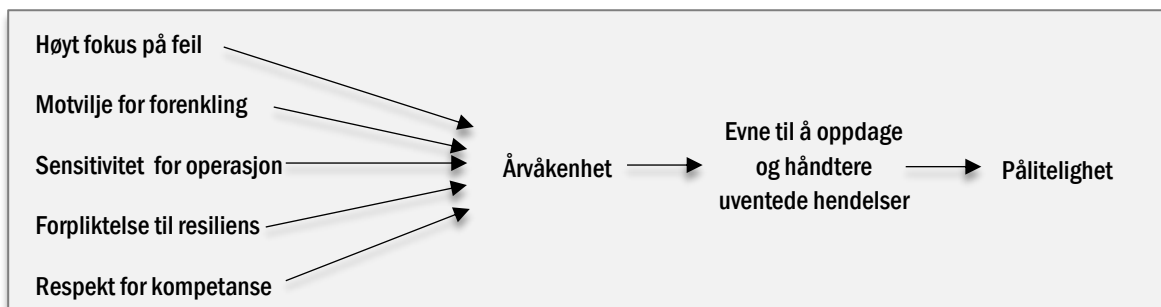
Aktører	Fase	Ansvar
De rammede	«Den gyldne time»	Berge livet til seg selv og andre
De tilfeldig tilstedeværende	«Den gyldne time» (+)	Ad-hoc innsats for å hjelpe folk i nød
De profesjonelle	Akutt fase (30 min +)	Tar over ledelsen og håndteringen (når kapasiteter er tilgjengelig)
De frivillige	Akutt fase (1 time +)	Egendefinert og avtalt

Tabell 3: Aktører i et kriseområde i forhold til krisefase og ansvar (Kruke, 2012: 11)

Tabell 3 viser en oversikt over aktørene man ofte finner i den akutte fasen av kriser. Tabellen inneholder begrepet “den gyldne time”, som viser til den livreddende innsatsen fra krisen inntreffer til nødetater er på fremme stedet (Kruke, 2012). Alt avhengig av geografisk avstand og andre omstendigheter, kan det ta varierende tid før helsepersonell, brann og politi når frem til ulykkesstedet. Som et nyere eksempel viser, derav hendelsen på Maxbo på Notodden i desember 2016, ble politiet varslet om drapet 14:55 og første patrulje var på stedet 15:18 - 23 minutter etter oppringingen. (Tungesvik, 2016). I denne situasjonen var brann- og redningsvesenet først på åstedet og anholdt gjerningsmannen frem til politiet ankom (Knudsen & Buaas, 2016). Det vil som regel ta minutter før nødetatene kommer til stedet, og derfor vil ofte direkte rammede og tilfeldig tilstedeværende må foreta liv og redning i det gitte tidsrommet. Det legges derfor et stort ansvar på disse frem til de profesjonelle og operative styrkene kan komme og overta. Med dette tatt i betraktning, taler det for å inkludere denne innsatsen i beredskapsplanleggingen (Kruke, 2012) - Nettopp fordi at tilfeldig tilstedeværende kommer til å være der uansett. De kan også inneha en lokal kunnskap som kan være verdifull i en livreddende innsats. Igjen vil innsatsen til camping og hyttefolket på Utøya 22. juli 2011 være et godt eksempel, hvor flere av disse var godt kjent på sjøen og området rundt Utøya.

### 3.8. Fellessituasjonsforståelse og årvåkenhet

For å kunne undersøke hvordan holdninger om beredskap kommer til uttrykk på kjøpesenteret kan det være hensiktsmessig trekke inn begreper som årvåkenhet og bevissthet. I denne sammenheng er Weick et al. (1999) sitt begrep «collective mindfulness» særlig aktuelt. Begrepet «collective mindfulness» vil i denne sammenheng oversettes til felles bevissthet, nærmere konkretisert i årvåkenhet. Weick et al. (1999) argumenterer for at årvåkne organisasjoner med en felles bevissthet vil være i bedre stand til å håndtere uønskede og uventede hendelser. På sikt vil dette være med på å øke påliteligheten til organisasjonen. Weick et al. (1999) sitt begrep er en sentral del av HRO-forskningen, som har fokus på høypålitelighetsorganisasjoner. Innenfor denne forskningsgrenen, vil det argumenteres for at organisasjoner med høy pålitelighet har evnen til å unngå større systemulykker. Innenfor HRO-teorien, er årvåkenhet noe av det som organisasjoner streber etter for å oppnå pålitelighet. Som vist i figur 8 er det fem prosesser som styrer årvåkenheten i organisasjoner.



Figur 8: *Collective mindfulness* (Fritt etter Weick et al., 1999)

For å oppnå årvåkenhet må organisasjonen i første omgang ha et høyt fokus på feil. Ifølge Weick et al. (1999), og som vist i flere organisasjonsteoretikere er feil en av de viktigste kildene til læring. Ved å oppdage og rapportere feil, åpner for forbedringer. Videre mener forfatterne at det å være skeptisk, og sette spørsmål ved «forenklinger» kan være med på å øke påliteligheten. Med sensitivitet for operasjon, direkte oversatt fra sensitivity for operation, menes at det er viktig at organisasjonens medlemmer bør ha kjennskap til hele operasjonen i et helhetlig. Å vite hva som skjer og hvorfor det skjer vil være med på å øke påliteligheten.

## 4. METODE

I dette kapitlet fremheves forskningsmetoden som har blitt brukt til å samle inn datamaterialet til prosjektet. Her presenteres valg av forskningsstrategien, samt begrunnelse for benyttelse av kvalitativ eller kvantitativ metode. Videre redegjøres det for de ulike forskningsmetodene og evalueringen av fremgangsmåten. Det vil forekomme en refleksjon vedrørende dataens pålitelighet og troverdighet, i tillegg til etiske problemstillinger knyttet til denne type forskning. Avslutningsvis presenteres informantene fra datainnsamlingen.

### 4.1. Forskningsdesign og -strategi

Blaikie (2010) definerer et forskningsdesign som et teknisk dokument som er utarbeidet av en eller flere forskere som benyttes som en plan for å gjennomføre et studie- i denne sammenheng en masteroppgave. Forskningsdesignet kan betraktes som et verktøy, og skal kunne gi svar på *hva* skal undersøkes, *hvordan* det skal undersøkes og *hvorfor* det skal undersøkes. Det handler i stor grad om hvilke beslutninger som har blitt tatt, i forkant av og underveis i prosessen, og begrunnelse for disse valgene. Ifølge Blaikie (2010) er dette en måte å oppnå kontroll over prosjektet, hvor valg som blir tatt uttrykkes eksplisitt. Justeringer i forskningsdesignet kan i noen tilfeller være nødvendig, som jeg selv har erfart i form av utvelgelse av informanter, for å sørge for at elementene i designet er konsise med hverandre (Blaikie, 2010). Dette kommer vi nærmere inn på i delkapitlet om utvalg.

Forskningsspørsmålene utgjør det viktigste elementet av forskningsdesignet, ved at de blant annet gir retningslinjer for arbeidet videre. Forskningsspørsmålene bør være klart og tydelig formulert, og kan begrenses til spørsmål om *hva*, *hvorfor* og *hvordan*. Hvilken formulering man benytter seg av, vil avdekke hensikten med og formålet bak spørsmålet. Eksempelvis søker *hva*-spørsmål beskrivelser, mens *hvorfor*-spørsmål vil lete etter forståelse eller forklaringer. Forskningsspørsmål som spør om *hvordan*, vil være opptatt av å fange opp tiltak som bringer frem endring. Forskningsspørsmål bidrar til en forståelse av *hva* forskningsprosjektet prøver å oppnå. Det kan være å utforske, beskrive, forklare, forstå, forutsi, forandre, evaluere eller granske (Blaikie, 2010: 17).

Ifølge Blaikie (2010) er valg av forskningsstrategi det nest viktigste etter utformingen av problemstilling og forskningsspørsmålene. Forskningsstrategi kan beskrives som et logisk sett av prosedyrer for å kunne svare på forskningsspørsmålene, spesielt spørsmål som

omfatter “hva” og “hvorfor” (Blaikie, 2010: 18). Det presenteres i denne sammenheng fire strategier, som kan brukes som separate eller kombineres: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. En kort redegjørelse av disse vil danne grunnlag og gi en begrunnelse for mitt valg av forskningsstrategi. Induktiv forskningsstrategi har til hensikt å beskrive sosiale prosesser og regelmessigheter. Strategien egner seg til å svare på “hva”-spørsmål, men har sine begrensninger i dens kapasitet på å forklare “hvorfor”-spørsmål. På den andre siden kan ikke deduktive forskningsstrategier svare på hvorfor spørsmål, men benyttes utelukkende for å kunne svare på “hvorfor”-spørsmål på hver sine måter. En retroduktiv forskningsstrategi vil også lete etter forklaringer, men vil heller se på bakenforliggende og underliggende faktorer som kan forklare sosiale fenomen (Blaikie, 2010). Forskningsspørsmålene slik presentert i 1.2 gir retning for valg av forskningsstrategi, hvor følgende spørsmål blir stilt:

- (i) Hvordan er beredskapsplanleggingen på kjøpesenteret gjennomført?
- (ii) Hvordan blir beredskap på senteret øvd?
- (iii) Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

Spørsmålene ovenfor er deskriptive og inneholder formuleringer som hvor og hvordan. Dette danner, etter min mening, grunnlag for å ta i bruk en abduktiv forskningsstrategi. Ifølge Blaikie (2010) handler abduksjon om å beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer. I en praktisk sammenheng vil dette bety at informantene forskeren intervjuer, er de eneste som kan gi innsikt i den gitte sammenhengen. Opplysninger fra henholdsvis dokumenter er ikke tilstrekkelig, man er nødt til å føre en dialog med disse aktørene for å fange opp den nødvendige kunnskapen. Dette er avgjørende for å opparbeide seg en forståelse om hvordan mennesker gjør som de gjør (Blaikie, 2010). Dette kan eksemplifiseres gjennom mitt første forskningsspørsmål. Ved å for eksempel gjennomføre intervju som metode, kommer man et steg videre i å sette ord på hvordan senterledelsen og senterets ansatte forholder seg til den skrevne beredskapsplanen. Abduksjon kan forstås å handle om mening og den sosiale verden (Blaikie, 2010).

## 4.2. Metodevalg

Forskningsmetoden gir styring for hvordan vi skal gå frem for å fremskaffe kunnskap om et spesielt tema (Dalland, 2012). Det finnes to ulike forskningstilnæringer, kvalitativ og kvantitativ metode, som medbringer hver sine fordeler. Hvilken strategi en benytter seg av, vil avgjøres som oftest av studiens problemstilling. En kvantitativ tilnærming vil være hensiktsmessig i tilfeller hvor forskeren er ute etter å formidle forståelser på sosiale fenomener, forankret i målbare tall (Dalland, 2012). Eksempler på dette er hvis en er ute etter å finne ut av hvorfor kvinner stemmer venstreorientert, og menn høyreorientert ved stortingsvalg, eventuelt hvilke variabler som spiller inn hvor studenter velger å bosette seg. Kvantitativ orientert metode går i bredden av et fenomen, og opplysninger samles som oftest inn gjennom spørreundersøkelser. I slike studier er forskeren ofte separert fra enhetene som skal undersøkes, og ifølge Ringdal (2013) gjør det store antallet med enheter i spørreundersøkelser det nærmest umulig å oppnå nærhet mellom forsker og respondent. Det er en svært strukturert form for metodikk, som er effektiv dersom forskeren ønsker å samle inn store mengder med data.

Til forskjell fra kvantitativ metode, fokuserer kvalitativ metode mer på dybde i undersøkelsene. Fremfor å samle inn et mindre antall opplysninger fra et større antall undersøkelsesenheter, benyttes kvalitativ metode for å innhente flere opplysninger fra et mindre antall respondenter (Dalland, 2012: 113). En kvalitativ er fordelaktig å ta i bruk dersom en er interessert i å studere subjektive meninger og holdninger, som ikke lar seg fange opp i tallfestede spørreundersøkelser. Istedenfor å ta sikte på å finne årsaksforklaringer, handler kvalitativ forskning mer om å formidle en forståelse på et gitt sosialt fenomen. Den vanligste formen for kvalitativ metode er intervju, som vi kommer nærmere inn på senere i kapittelet. Til tross for at det er noen elementære forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, understreker Ringdal (2013) at disse må ikke sees på som motsetninger, men heller komplementære tilnæringer. Metodetriangulering, bruk av flere metoder, er et eksempel på nettopp dette.

Innenfor metodevalget skiller man mellom ulike tre ulike datakilder. *Primærdata* er generert av forskeren selv. Det vil si at det er såkalte «nye» data, som er innsamlet i forbindelse med egne undersøkelser og design. *Sekundærdata* er rådata samlet inn av noen andre enn forskeren selv. Likt primærdata, er disse samlet inn til et spesielt formål. Formålet vil da endrer seg når de settes inn i en ny kontekst. Ved å benytte seg av sekundærdata, vil man i mange tilfeller ikke inneha den innsikten som forskeren som i utgangspunktet samlet dem



inn. Det kan likevel være nyttig å ta i bruk sekundærdata i tilfeller hvor man trenger å vite mer om et fenomen, men ikke har kapasitet til å hente inn alle opplysninger selv. Den siste formen som Blaikie (2010) omtaler er *tertiærdata*. Ikke ulikt sekundærdata, er *tertiærdata* et resultat av innhenting, heller enn innsamling. Det som skiller denne formen fra sekundærdata, er at informasjonen som hentes inn er allerede analysert på forhånd. I slike tilfeller er ikke rådataene tilgjengelige, og informasjonen som hentes inn er allerede analysert; enten av forskeren selv eller av en bruker av sekundærdata (Blaikie, 2010). I forhold til eget prosjekt, har jeg generelt benyttet meg av primærdata, gjennom opplysninger hentet fra egne gjennomførte intervjuer. I tillegg har jeg supplert med *tertiærdata*, i form av beredskapsplaner og offisielle dokumenter, som for eksempel PLIVO-instruksen.

Oppgavens problemstilling, «*Hvordan er beredskapen til på et stort norsk kjøpesenter lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser?*», danner et grunnlag for å ta i bruk en kvalitativ metode. Det er flere årsaker til dette. For det første tar problemstillingen for seg et konkret kjøpesenter, heller enn å spørre om hvordan norske kjøpesenter i flertall håndterer alvorlige hendelser. Det at formålet med oppgaven er å belyse et bestemt tema, heller enn å måle graden eller kvaliteten av beredskap på gitte senter, kan også være med på å argumentere for en kvalitativ tilnærming. Til slutt, viser jeg til diskusjonen fra 3.1 vedrørende å ta i bruk en abduktiv forskningsstrategi, som kan være med på å argumentere for å gjennomføre kvalitative intervjuer for å ta i kunnskap som ikke fanges opp i dokumenter eller spørreundersøkelser. Oppsummert taler dette for å gjennomføre en casestudie, noe som jeg kommer nærmere inn på i neste seksjon av metodekapittelet.

### 4.3. Datainnsamling

Oppgavens problemstilling omhandler hvordan beredskapen på Strømmen Storsenter er lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser. For å kunne besvare en slik problemstilling behøves en metodisk tilnærming som kan fange opp disse elementene. Å benytte seg av intervju og andrehåndsinformasjon som metode for å undersøke et spesifikt sosialt fenomen, kan argumentere for at det bør foretas en casestudie. Typisk for slike studier er at forskeren retter fokus mot en enhet, og data som blir innsamlet viser flere aspekter ved den valgte saken. Casestudier karakteriseres ved at fokuset ligger på dybden og detaljer heller enn bredden. Det kan defineres som en fordypning i en spesifikk sosial situasjon der forskerens rolle er å

kartlegge “alle de potensielle viktige aspekter ved den valgte situasjonen” (Østbye, Helland, Knapskog & Larsen, 2007: 237).

#### 4.3.1. *Intervju og utvalg av informanter*

Ryen (2002) beskriver det kvalitative intervjuet som en subjektiv meningsutveksling, hvor det gjennom dialog mellom forsker og informant utveksles kunnskap om et gitt tema. Formålet bak intervjuet er å hente ut ønsket informasjon, samtidig som det har til hensikt å opplyse forskeren om fenomener vedkommende prøver å forstå (Østbye, et al., 2007). Denne dialogen kan forekomme på ulike måter. Intervjuet kan gjennomføres individuelt eller i grupper, i samme rom eller over telefonen, e-post eller over videooverføring. De kan være strukturerte, hvor dialogen styres av en intervjuguide, som er lagd på forhånd, med spørsmål forskeren ønsker å gjennomgå, eller ustrukturert og uformelle hvor samtalen går fritt mellom aktørene. Det er ingen universell fasit eller guide for hvordan intervjuet skal gjennomføres, og intervjuguiden kan heller opptre som en hjelpende hånd enn en styring for samtalen. Fra tidligere prosjekter har jeg benyttet meg av både strukturelle og ikke-strukturelle intervjuer, og denne erfaringen la grunnlag for hvordan jeg ønsket å gjennomføre intervjuene til masteroppgaven. Det er å kjenne seg igjen med hva Ryen (2002) illustrerer som forholdet mellom for mye og for lite struktur i intervjuguiden. Med for mye struktur kan forskeren risikere at essensielle opplysninger ikke blir fanget opp, ettersom fokuset ligger å forholde seg til den forhåndssatte guiden. I motsatt retning kan forhåndsstrukturerte guider bidra til å minske sannsynligheten for å motta overflødig informasjon og sørge for en mer effektiv behandling av dataene etter intervjuet er gjennomført. Sett i henhold til dette utformet jeg en basis intervjuguide, som deretter ble tilpasset etter hvem som ble intervjuet. Basen for standardguiden kan spores til forskningsspørsmålene hvor temaer som *beredskap på senteret*, *kjennskap til beredskapen på senteret* og *øvelser* ble gjennomgått bolkevis.

Forskingsspørsmålene setter rammen for hvem som skal intervjues (Blaikie, 2010). Allerede på et tidlig stadium av oppgaven ble det bestemt at oppgaven skulle sentrere seg om et bestemt kjøpesenter. For å forenkle datainnsamlingen ville det være ønskelig å få tak i et kjøpesenter i nærområdet, og intervju aktuelle aktører på senteret, henholdsvis senterledelsen og andre interessenter i omegn, som for eksempel leietakere, butikkmedarbeidere og drift. Siden jeg i er ansatt på en kjøkkenbutikk på et av regionens kjøpesentre, var planen å få tak i disse. Etter korrespondanse frem og tilbake over e-post, ble

det avtalt et møte i Mars 2016. På grunn av enkelte omstendigheter på senteret ble dette møtet utsatt ytterligere, som gjorde at det til slutt ikke var aktuelt å bruke senteret som empirisk kilde, med hensyn til levering av oppgaven. I dialog med veileder ble vi enige om å ta kontakt med noen av de andre sentrene på Nord-Jæren.

I regionen er et tosifret antall med kjøpesentre og varehus, hvor vi finner blant annet et av Norges største kjøpesentre. Fremgangsmåten for å oppnå kontakt med disse var primært gjennom e-post direkte til senterlederen. I de tilfeller hvor jeg ikke mottok svar fra lederen, tok jeg kontakt med andre i administrasjonen. Ved noen tilfeller tok jeg i tillegg bruk personlig nettverk i form av kollegaer og bekjentskap for å oppnå kontakt uten å få resultater. Prosessen med å få tak i informanter til masteroppgaven kan beskrives som svært utfordrende, spesielt i henhold til kjøpesentrene i Rogaland. Totalt sett har 12 senterledelser fra regionen blitt kontaktet i forbindelse med oppgaven. En av disse godtok invitasjonen til møte, men ble senere utelatt fra oppgaven på grunn av endret case. Tre responderte aldri til tross for gjentakende forsøk, og syv avslø av ulike årsaker. En av henvendelsene ble avslått på grunn av konfidensialitet, mens et gjennomgående punkt hos de resterende var at de ikke hadde tid eller kapasitet til å delta i prosjektet, på grunn av miljøsertifiseringer eller utbygginger. Hvorfor det virker å være så liten interesse for en studentoppgave om beredskap på kjøpesentre i Rogaland, blir spekulasjoner. Implikasjonen av den manglende respons eller interesse, er en oppfattelse av at beredskap mot alvorlige hendelser på kjøpesentre ikke er noe man snakker om i Rogaland. Som følge av den mangelfulle responsen fikk oppgaven innvilget utsettelse til januar 2017.

Jeg ble gjort oppmerksom på Strømmen Storsenter og PLIVO-øvelsene som ble gjennomført der ved tilfeldigheter på Østlandssendingen til NRK. For å komme i kontakt med dem, henvendte jeg meg til senterlederen på Strømmen, som henviste meg til teknisk sjef på senteret. Etter intervju med han, ble jeg anbefalt spesifikke personer som kunne være aktuelle å intervju til oppgaven. I første omgang fikk jeg kontaktinformasjon til sikkerhetssjefen i Olav Thon Gruppen og fagansvarlig for det politioperative i Romerike politidistrikt, som var øvelsesleder for PLIVO-øvelsen. I andre omgang, satt han meg i kontakt med deres sivile samarbeidspartner på vektertjenester og butikksjefen for en av senterets mange butikker. En slik utvelgelse av informanter kan betegnes som *snøballmetoden*. Metoden baserer seg på en analogi om en snøball som blir større og større når den ruller i snøen (Blaikie, 2010). Å ta i bruk en slik metodikk viste seg i mitt eksempel å være svært effektiv, da jeg stod overfor en

ukjent populasjon og måtte hvile på andre for å kunne orientere meg i terrenget. Anbefalinger av informantene ble gjort på grunnlag av deres posisjon, kunnskap eller interesse for feltet, som kunne ha relevans for å svare på problemstillingen min. Noen teoretikere, som Miles og Huberman (1984, gjengitt i Ryen, 2002: 87) retter kritikk mot snøballmetoden på grunn av tidsmangel, og råder mot å «bare begynne en eller annen plass for så å nøste seg fram ved hjelp av snøballmetoden» (Ryen, 2002: 87). Sett i henhold til diskusjonen ovenfor, anerkjenner jeg metodikken som den mest hensiktsmessige på bakgrunn av tidligere utfordringer i utvelgelsesprosessen.

#### 4.3.2. Presentasjon av informantene

Informanter	Beskrivelse
<b>Informant 1</b>	Teknisk sjef på Strømmen Storsenter
<b>Informant 2</b>	Sikkerhetssjef i Olav Thon Gruppen
<b>Informant 3</b>	Politioverbetjent, fagansvarlig politioperative disipliner Romerike politidistrikt
<b>Informant 4</b>	Samarbeidspartner i sivile vektertjenester på senteret
<b>Informant 5</b>	Butikksjef på klesbutikk på Strømme Storsenter

*Tabell 4 Presentasjon av informantene i kortfattet versjon*

Den første informanten har stilling som teknisk sjef ved Strømmen Storsenter, som i prinsippet innebærer at han har ansvar for det tekniske ved senteret. Stillingen omfatter i tillegg ombyggingsvirksomhet, sikkerhet og vektertjeneste, renhold, servicepartnere og serviceleverandører, oppussing og vedlikehold. Han er inne i sitt 27 år på senteret hvor han har hatt en del ulike roller, som henholdsvis vaktmester og vokter, i tillegg til å ha hatt involvert og driftet andre sentre utenom. I forhold til beredskap, har han sammen med driftsleder ansvar for det som går på sikkerhet på senteret. Mens den standardiserte beredskapsplanen utformes på konsernnivå, har disse ansvaret for implementering og tilpasning av planen på lokalt nivå.

Den neste informanten er sikkerhetssjef konsern i Olav Thon Gruppen. Stillingen innebærer at han er sikkerhetssjef for hotell, kjøpesenter og alle eiendommer knyttet til Olav Thon Gruppen. Innenfor dette arbeidet er han knyttet opp mot drift og beredskap, hvor konsernet også har en beredskapsgruppe, men det er kun han som jobber med sikkerhet på heltid. Beredskapsgruppen er per Mai 2016 bestående av 8 personer, hvor det er fire stykker som deler på å gå med beredskapstelefon 24/7.

Informant nummer tre har funksjonen fagansvarlig for det politioperative i Romerike politidistrikt. Stillingen innebærer at han er fagansvarlig for det som i utgangspunktet har med våpen, taktikk og kjøring. I tillegg involveres all trening og sertifisering av mannskap, også ikke politiutdannet personell. Det vil si sivilt ansatte som har begrenset politimyndighet. Han har arbeidet i politiet i ti år, og per intervjuet har han vært i nåværende stilling i ett år. Før det har han fungert som instruktør, og som hovedinstruktør, innenfor taktikk. Han var øvelsesleder for politiet i forbindelse med PLIVO-øvelsene på Strømmen Storsenter, som var grunnlaget for intervjuet. Jobben hans, sammen med hovedinstruktør taktikk og våpen, og lederen i brann/helse, var for det første å organisere alle ansatte til å kunne øve sammen, finne et sted hvor de kunne øve realistisk og ikke minst lage øvelser som var realistiske og nyttige for mannskapene. Ifølge han selv var det stort sett det som var jobben til øvelseslederen i tillegg til hovedansvaret for å drifte øvelsene. Underveis gikk arbeidet i å sørge for at sikkerheten ble ivaretatt og at øvelsen gikk som planlagt. Samarbeidet med kjøpesenteret trekkes også frem som en viktig del ved arbeidet.

Den neste informanten er grunnleggeren av Vadla Trygghetsbyrå. Han startet selskapet i 2000, og er trygghetsrådgiver i byrået. Virksomheten driver med svinnforebyggende arbeid med et oppknyttet vaktelskap. Strømmen storsenter har knyttet til seg Vadla trygghetsbyrå som en samarbeidspartner i svinnforebyggende arbeid, og han er da rådgiveren deres i denne sammenheng. Videre avholder han kurs, som for eksempel hvordan butikkyveri kan forebygges og hvordan man kan forebygge svinn internt i bedrifter, og leverer et visst vakthold som er et supplement til det uniformerte vaktholdet på senteret. Dette innebærer at de disponerer vektere sivilt på Strømmen Storsenter, og en rekke andre kjøpesenter og butikkjeder. De er et selskap som har tolv vektere i arbeid, som varierer i størrelse (antall vektere) avhengig av oppdrag, og omtales av han selv som en slags nisje-bedrift. Han er med i svinngruppen på senteret, og viser en generell interesse for sikkerhet, trygghet og kriminalitet forebyggelse. Dette pekte også teknisk sjef på, da han anbefalte informanten til prosjektet. Da det var PLIVO-øvelse på senteret, var han tilstede og observerte en av disse.

Den siste informanten, er butikksjef for en større klesbutikk på senteret. Hun har jobbet på senteret og butikken i ni år. Som butikksjef har hun et ansvar som områdeleder i forbindelse med evakuering av senteret, i tilfeller som brann, brannalarmer eller andre situasjoner som krever evakuering. Sammen med to av informantene, teknisk sjef og trygghetsrådgiver, er hun del av svinngruppen hvor 17 butikker er representert (OHF, 2016).

Butikken hennes holder til i den “gamle” delen av senteret, hvor øvelsen fant sted, og hun hadde derfor “orkesterplass” til scenarioet som utspilte seg i øvelsene.

#### *4.3.3. Utførelsen av intervjuene*

Datainnsamlingen til oppgaven startet i midten av mai 2016 og ble avsluttet i slutten av oktober 2016. I den forbindelse har jeg gjennomført fem individuelle intervjuer, med varierende lengde fra det korteste på 17 minutter til det lengste på en time og 14 minutter. To av intervjuene var ansikt til ansikt intervjuer, som fant sted på Strømmen Storsenter og på Olav Thons hovedkontor i Oslo. Det tredje intervjuet ble gjennomført via videooverføring på Facetime, mens de to siste intervjuene ble gjort over telefon. Jeg begynte intervjuene med å presentere meg selv, hva prosjektet innebar og informerte om samtykke. Dette sørget for at informantene var klar for formålet med oppgaven, samtidig på at det forberedte dem på hva jeg kom til å spørre om. Med deres samtykke, tok jeg opp alle intervjuene på bånd og transkriberte disse i etterkant av intervjuene. Dette sørget for at jeg fikk bedre flyt i samtalene, uten at måtte notere underveis, i tillegg til at det forenklet informasjonshåndteringen i analysen. Likt for samtlige intervjuer, var at jeg hadde planlagt å gjennomføre dem semi-strukturert. Dette innebar at jeg hadde utarbeidet en tilpasset intervjuguide på forhånd, som jeg skulle bruke for å veilede samtalen for å komme gjennom alle samtaletemaene. Å følge intervjuguiden til punkt og prikke, viste seg å være svært tungvint i en intervjusituasjon. I mange av tilfellene ble spørsmål fra en bolk besvart på et tidligere tidspunkt, og det utviklet seg til en fri samtale. Dette åpnet derimot muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål, som fikk oss tilbake til temaet igjen. Det skal likevel nevnes at den frie formen ga meg mange verdifulle innspill, som jeg ikke hadde tatt i betraktning i intervjuguiden.

Jeg har gjort meg opp noen refleksjoner knyttet til de ulike formatene intervjuene ble gjennomført i, enten det var intervju med fysisk tilstedeværelse, på telefon eller over video. De første intervjuene ble gjort på Østlandet, spredt i mai måned. Jeg opplevde det som svært positivt å gjennomføre ansikt til ansikt intervju, og syntes at det var svært hyggelig å treffe informantene mine i person. Det første intervjuet var det lengste jeg hadde, da det var mye bakgrunnsinformasjon som måtte deles. Det var derfor en fordel å kunne gjennomføre det slik som vi gjorde. Det tredje intervjuet foregikk over applikasjonen Facetime. Facetime er et interaktivt verktøy som muliggjør å føre en videosamtale over nettet. Til tross for at det helst var ønskelig å gjennomføre intervjuet med fysisk tilstedeværelse, kom både meg og informant frem til at videosamtale var det beste alternativet mot for eksempel telefon, som

kan være trøttende over lenger tid. Intervjuet varte i tre kvarter, og fant sted på kontoret mitt på Universitet i Stavanger. Å benytte kontoret som plass for intervjuet, gjorde at vi fikk en nøytral plass å snakke på. I tillegg til at man kunne stole på at internettforbindelsen på universitet holdt mål til at vi ikke mistet forbindelsen underveis. At jeg og informanten kunne se hverandre, selv om vi ikke var i samme rom, bidro til at vi kunne skape en relasjon, som kan tenkes vil være mer krevende over telefon hvor man ikke har et ansikt å plassere til navnet. Jeg fikk prøve meg på telefonintervju i forbindelse med de to siste informantene mine. Telefonintervjuene gikk svært bra, og var av kortere varighet enn de forrige. Jeg savnet derimot litt av relasjonsbyggingen man oppnår ved å se personen på den andre enden, men var alt i alt tilfreds med dialogen vi hadde. Siden jeg bor i Stavanger, og samtlige av mine informanter holder til på Østlandet, var det en effektiv og tidsbesparende måte for meg å samle inn data.

#### *4.3.4. Dokumentanalyse*

Foruten hva som ble meddelt i en intervjusammenheng, har det vært nødvendig å se på dokumentasjon, noe som veier opp for å utføre en dokumentanalyse av teritærdata. En redegjørelse av slike typer data er foretatt i 3.2.2 *Datakilder*. Med dokumenter menes «en betegnelse for skrevne eller audiovisuelle beretninger som ikke er generert av forskeren selv» (Syvertsen, 1998: 5 som sitert i Østbye et al., 2007: 46). Østbye et al. (2007) karakteriserer dokumenter som beretninger som ikke er et resultat av forskerens egen innsats, og viser til at disse kan opptre som objekter for forskning og/eller ressurser til forskning. I andre ord kan dokumenter være hovedfokuset for forskningen eller et supplement. Jeg har i denne sammenheng sett på fire dokumenter. For å gjøre meg kjent med beredskapen på senteret, har jeg fått tilgang til den tidligere beredskapsplanen på Strømmen Storsenter og den overordnede beredskapsplanen til Olav Thon Gruppen. At jeg fikk meddelt en tidligere versjon av beredskapsplanen til kjøpesenteret, kan forklares ved at den nye var under revisjon. Disse dokumentene har blitt brukt som bakgrunnsinformasjon, og som et hjelpemiddel for at jeg kunne sette meg inn i hvordan kjøpesentre tenker beredskap. De to siste dokumentene jeg har brukt, er veileder for PLIVO-instruksen og første utkast av evalueringen av PLIVO-øvelsen på Strømmen Storsenter. PLIVO-instruksen har tjent den hensikt som bakgrunnsinformasjon fra et fagmiljø jeg har ellers liten kjennskap til. Evalueringen, som ble tilstendt til meg etter jeg hadde gjennomført intervjuene, gir meg innblikk i læringsmomentene hentet fra øvelsen og supplerer opplysninger fra intervjuene med politiet.

#### 4.4. Styrker og svakheter

Helt avslutningsvis har jeg gjort meg opp noen refleksjoner knyttet til styrker og svakheter ved metoden jeg har benyttet meg av. I denne sammenheng har jeg gjort meg noen avsluttende refleksjoner vedrørende validiteten og reliabilitet i studiet mitt. Disse sier noe om datainnsamlingens gyldighet, så vel som kredibilitet, troverdig og hvor målbare resultatene fra datainnsamlingen er. For å skille disse handler reliabilitet om forskningsprosessens pålitelighet, mens validitet sier noe om forskningens gyldighet. Begge er viktige å sikre gjennom hele prosessen (Thagaard, 2009; Ryen, 2002).

En utfordring som har preget oppgaven er det at dette er ett tema som har vært lite forsket på, både i norsk og internasjonal kontekst. Til tross for at Davis et al. (2006) og Davis (2008) er studier som er publisert for nærmere ti år siden, har den fremdeles en særlig relevans til mitt eget studie. Mens Davis et al. (2006) og Davis (2008) har utelukkende fokusert på terrorisme, har jeg fokusert på alvorlige intenderte hendelser som en helhet. Dette inkluderer også andre alvorlige hendelser, som kan inntreffe på et kjøpesenter. Med kun Davis et al. (2006), og delvis Davis (2008) som tidligere forskning, er det lite som tydeliggjør at en lignende studie har blitt utført i en norsk kontekst. Dette vanskeliggjør prosessen med å validere funnene fra undersøkelsen min, da tidligere forskning er til dels fraværende for å støtte opp mine egne funn. Samtidig har jeg ansett det som en styrke, at jeg har skrevet om et tema som ikke har fått like stor oppmerksomhet som for eksempel skoleskytinger i norsk forskning.

En imidlertid svakhet, som ble tydelig når jeg skulle behandle datamaterialet mitt, var at det burde vært gjennomført flere intervjuer med butikkmedarbeidere. Dette har medført en endring i et av forskningsspørsmålene mine. Tidligere ble det tredje og siste forskningsspørsmålet formulert som: «hvordan er beredskapen på senteret kjent og forankret i organisasjonen?». På et senere tidspunkt ble dette endret til å heller omhandle hvordan bevissthet om beredskap gjenspeiles i organisasjonen. Dette er et grep som har blitt gjort for å sikre troverdigheten i studiet mitt, da et ansatt-intervju ikke nødvendigvis gjenspeiler de resterende 2000 ansatte på senteret sin oppfatning av beredskap. Dette ville igjen krevd en mer omfattende metode, og et større kvantitativt studium. Med hensyn til oppgavens omfang, har jeg dermed heller forholdt meg til bevisstheten i organisasjonen i drøfting av funnene mine, heller enn å foreta en måling. Dette legger dermed med som forslag til videre forskning, for å få et mer helhetlig bilde av beredskapen på senteret.



En spesiell styrke med studiet mitt, er at jeg, gjennom snøballmetoden, har fått belyst tematikken fra fem ulike hold. Knyttet opp mot problemstillingen min har intervju vært en styrke. Som igjen nevnt, er det lite forskning på akkurat denne type hendelser på kjøpesentre. Av forskning på kjøpesentre, pekte de fleste studiene som jeg fant i litteratursøket i retning av suksesskriterier, leiertakersammensetning og lokalisering av butikker på kjøpesentre (Lyng, 2012; Pörschke & Volde, 2015; Hauge, 2013). Det ble tidlig tydelig for meg at det hadde vært en utfordring å gjennomføre en ren dokumentanalyse som primær metode, da det lå manglende datagrunnlag i bunn. Problemstillingen som det låter, forutsetter en abduktiv forskningsstrategi, hvor forskeren ikke får tilgang til den nødvendige informasjonen uten å føre en dialog med de aktørene det gjelder. Jeg har i tillegg erfart, at min egen erfaring fra kjøpesentre har til dels vært med på å øke gyldigheten av dataen, gjennom gjenkjennelse og forståelse av prosessene som skjer på senteret.

## 5. EMPIRI

Empirikapittelet har til hensikt å presentere resultatene fra datainnsamlingen. Dette danner det empiriske grunnlaget for videre drøfting i diskusjonskapittelet. Det er ingen fasit for hvordan empirikapittelet skal se ut, men Ringdal (2013) foreslår at fremleggelsen av datamaterialet bør disponeres etter de formulerte forskningsspørsmålene. På bakgrunn av dette har jeg valgt å dele empirikapittelet inn i *beredskap, øvelser og bevissthet*. Å strukturere datainnsamlingen med bakgrunn i forskningsspørsmålene, heller enn å presentere hvert intervju og dokument som enkeltstående objekter, kan bidra til å danne et mer helhetlig bilde av casen. I denne sammenheng presenteres intervjudata fortløpende, støttet opp av tilleggsopplysninger fra de relevante dokumentene som ble omtalt i metodekapittelet.

### 5.1. Beredskapsplanlegging på kjøpesenter

Strømmen Storsenter er del av Olav Thon Gruppen, som eier og/eller drifter store deler av kjøpesenter-Norge. Eierformatet medfører også at beredskapsplanleggingen er bestående av prosesser som kan spores til flere nivå. Tidligere hadde Strømmen Storsenter egen utarbeidet beredskapsplan for senteret. Over årene har store deler av dette arbeidet blitt delegert til sikkerhetsavdelingen i konsernet, og det har blitt utformet en samordnet koordinert beredskapsplan som er gjeldende for hele Olav Thon Gruppen. Det inkluderer alle kjøpesentre, hoteller og eiendommer som eies eller driftes av organisasjonen. Konsernets sikkerhetssjef har ansvaret for selve planleggingen og utarbeidelsen av den standardiserte planen, mens implementeringen av planen forekommer på det enkelte senter med lokale tilpasninger. Med bakgrunn i dette vil det først gjøres rede for beredskapsplanleggingen som finner sted på konsernnivå, før det går nærmere inn på den lokale implementeringen på Strømmen Storsenter.

#### 5.1.1. Den standardiserte beredskapsplanen

Etter intervjuet med sikkerhetssjefen fikk jeg tilgang til den standardiserte beredskapsplanen. I videre avsnitt trekkes det frem enkeltmomenter fra planen, som kan være med på å gi innsikt i hvordan organisasjonen Olav Thon Gruppen arbeider med beredskap.

Tidlig i dokumentet vises det til at konsernet opplever få ulykker. Det står her at erfaringen viser at småhendelser har potensial til å utvikle seg til kriser - dersom de håndteres feil.

Samtidig vises det til at store hendelser behøver ikke å få store konsekvenser – hvis de håndteres riktig. Bakgrunnen for planen oppsummeres som:

Evnen til å håndtere en kritisk situasjon avhenger av hvor godt forberedt du er på å møte den. Men siden slike situasjoner er sjeldne, vil du få liten anledning til å øve deg gjennom praksis. Derfor er det viktig at du forbereder deg mentalt på hva du skal gjøre i de aktuelle situasjonene.

Sitatet ovenfor kan tolkes som grunnlaget for beredskapsplanen; gjennom kognitive og mentale forberedelser kan man sikre riktig hendelseshåndtering, hvor skrevne retningslinjer vil være med på å forebygge mot eskalering av mindre hendelser. Det heter videre i planen at leseren skal huske på at det er ikke *hva* som skjer, men *hvordan* man reagerer og møter hendelser som avgjør *hvordan* situasjon takles. Det fremheves spesielt at de fleste uønskede hendelser kommer som uventet og jo bedre forberedt man er, desto bedre vil man være i stand til å takle det faktiske hendelsesforløpet og det ytre presset. For å takle krisesituasjoner gis det ti grunnleggende råd, som jeg har gjengitt i tabell 5 nedenfor:

#	RÅD
1	Sikre liv og helse
2	Begrense materielle skader
3	Informere alle relevante instanser i henhold til beredskapsplanen
4	Ved kriminalitet: avklare med politiet hvem som informerer om hva
5	Legge til rette for å håndtere media
6	Legge til rette for å håndtere pårørende
7	Søke etter fakta, og ikke spekulere
8	Unngå å jakte på syndebukker
9	Beklage egne feil; når de er dokumentert
10	Før nøye logg for alle hendelser og tiltak, evaluer ikke bare det som gikk galt, men også det som gikk bra

Tabell 5: 10 grunnleggende råd for å håndtere krisesituasjoner gjengitt i egendefinert tabell

Videre trekkes *ydmykhet*, *ansvarlighet*, *handlekraft* og *tilgjengelighet* frem som grunnleggende elementer for all form for krisehåndtering. Disse momentene ligger også til rette i utformingen av planen. Beredskapsplanen tar utgangspunkt i en rekke ulike beredskapsscenarioer. Den gir instruks for håndtering av ulike hendelser og videre varslings til de riktige instanser og aktører i løpende rekkefølge. Planen lister opp over 30 scenarioer, blant annet: brann, vannskade, matforgiftning, seksuelle overgrep, drap, selvdrap, vold og trusler, skyting eller grov vold foregår, arbeidskonflikter og alvorlig smittsom sykdom. Videre understrekes det at ikke alle hendelser er like, men instruksene som er lagt i dokumentet vil være til hjelp i håndtering av hendelsene.

I intervjuet med sikkerhetssjefen forteller han at den standardiserte planen er lik for alle. Dette innebærer at beredskapsplanen ser lik ut for både kjøpesenter, hotell, vanlig kontor og eiendom. Ifølge informanten er det noen få detaljer som er avvikende, men forklarer at “generelt sett er en brann en brann, og et ran et ran, en vannlekkasje en vannlekkasje - så om det er på et hotell, et kjøpesenter eller et kontorbygg så er det stort sett det samme”. Han viser derimot til en stor forskjell gjennom eksempelet hotellevakuerings. Ved evakuering av hotell er det et større ansvar og behov for oppfølging av gjestene, enn i forhold til et kjøpesenter der kundene som evakueres ut forsvinner og reiser tilbake til hjemmene deres.

### *5.1.2. Beredskap og planlegging på sentralt nivå*

I denne delen av empirikapittelet går det ytterligere inn på beredskapsplanleggingen på sentralt nivå. Datamaterialet som legges frem i denne sammenheng, er primært hentet fra intervjuet med sikkerhetssjefen.

I intervjuet kommer det frem at beredskapsplanen blir utformet av sikkerhetssjefen og er i stadig revisjon. Når planen utformes legges det opp et forslag som blir sendt inn til høring. Planen gjennomgår deretter eventuelle endring og blir sendt til en ny høring før det endelige resultatet blir presentert. Sikkerhetssjefen forteller at i denne prosessen har også ledelsen fra hotell og kjøpesenter vært med på å godkjenne beredskapsplanen. Videre kommer det frem at myndighetene legger en rekke krav, i form av øvelser og trening. Ifølge sikkerhetssjefen skjer inkludering av nødetater hovedsakelig gjennom myndighetskrav, med unntak av skarpe hendelser. I denne sammenheng har politiet vært med på å forme krav og noen av instruksene, som for eksempel «skyting eller svært grov vold». *Figur 9*, nedenfor er en illustrasjon på instruksene. Figuren er gjengitt fra beredskapsplanen, men jeg har i dette tilfelle valgt å fjerne telefonnummer og navn da dette ikke har relevans for oppgaven. I tillegg er det et grep for å sikre anonymitet og konfidensialitet i egen studie.



I intervjuet med sikkerhetssjefen kommer det frem at det er ulike forventninger knyttet til hendelseshåndtering, alt etter omfang og karakter av hendelsen. Han utdyper at hvis det er mindre hendelser skal hendelsen håndteres lokalt på senteret, med eventuell støtte fra sentralt hold om det er nødvendig. Tatt i betraktning at konsernet drifter og/eller eier over hundre kjøpesentre i Norge og Sverige sammenlagt, har de ikke kapasitet til å gå inn i hver enkeltstående hendelse. Ved forekomst av grove og mer alvorlige hendelser, forteller Sikkerhetssjef at hovedkontoret vil i større grad blande seg inn. Kjøpesenteret skal fremdeles håndtere hendelsen lokalt, men med mer støtte fra sentralt hold. Han viser også til at det er en sammenheng mellom størrelse og kapasitet på det enkelte senter og hvor mye bistand som blir gitt. Han forteller at jo tyngre det er, og jo færre de er, jo mer støtte er det. På konsern nivå beskriver sikkerhetssjefen rollen sin som en form for sikkerhetskonsulent:

Jeg er sikkerhetssjef, men likevel har jeg ikke budsjett for noe ute. Hver lokasjon har hver sitt budsjett og det er de som kjøper inn sikkerhetsutstyret, men det er jeg som setter retningslinjer for hva de skal ha. Så lager jeg en sikkerhetsstandard for et kjøpesenter, jeg lager en sikkerhetsstandard for et hotell, som de følger. Også lager vi en beredskapsplan som styrer det beredskapsmessige.

Til nå er det forstått at sikkerhetssjefens rolle i beredskapsplanleggingen er som utformer av selve planen. Det forekommer involvering med bidrag fra ledelsen for hotell og kjøpesenter gjennom høringsforslagene til planen. I tillegg involveres myndighetene i form av krav til øvelser og evakuering, og i forbindelse med utforming av instruksjoner for skarpe hendelser. Sikkerhetssjefen har en rådgivende rolle og setter retningslinjer og standard for kjøpesentrene og hotellene. Med dette som utgangspunkt, vil det i neste delkapittel bli gjort rede for implementeringen av planen på det enkelte senter.

### *5.1.3. Lokal implementering av planen*

For å oppsummere forrige avsnitt, er det å forstå at selve beredskapsplanleggingen foregår på et overordnet og sentralt nivå, hvor planen utformes av sikkerhetssjefen. Denne planen blir videre implementert på det enkelte kjøpesenter eller hotell, hvor det forekommer en lokal tilpasning. Videre avsnitt tar utgangspunkt i datamateriale fra intervjuet med teknisk sjef, med tilhørende beredskapsplan.

Teknisk sjef forteller at det er flere som arbeider med beredskap på senteret, men det er han selv og driftsleder som har ansvaret for sikkerhetsaspektet på senteret. I en

beredskapssammenheng vil det være en rekke ulike rollesammensetninger. Han trekker frem at driftsavdelingen gjerne vil ha den operative og mer utførende delen spesielt knyttet opp mot vaktholdet på senteret. Senterledelsen og markedsføringsavdelingen vil på sin side ha en rolle ved å ta hånd om leietakerne, og videre planlegging. Kundeservice sin rolle vil gå ut på å lage arealer og samlingsplasser for leietakerne, og ivareta dem i forhold til informasjonsdeling. Totalt sett er det mange som har ulike roller å spille i en beredskapssituasjon, og han sier at: «De fleste deltar jo i det, men i og med at planen er litt standardisert, så blir det implementeringen som man blir med på og ikke selve utarbeidelsen».

I beredskapsplanen til senteret som jeg har fått innsikt i heter det at: Strømmen Storsenter er et kjøpesenter som preges av høy aktivitet, hvor mange kunder, ansatte og leverandører er innom senteret hver dag med ulike gjøremål. Dette legger grunnlag for at de må ha gode rutiner for drift og for at de må ha en beredskapsplan som forbereder dem på en rekke situasjoner som kan oppstå i travle miljø, slik som beskrevet ovenfor. Hensikten med planen er herved å synliggjøre og peke ut hvilke rutiner og tiltak som må iverksettes når ulike hendelser inntreffer. Det understrekes her at «det vil være umulig å dekke alle eventualiteter gjennom en beredskapsplan og den må derfor sees på som veiledende i en krisesituasjon, og ikke en absolutt rutine». Dette betyr at tiltakene som listes opp i planen vil være kontekstuelle, men forberedende for den dagen ulykken er ute. Teknisk sjef forteller at beredskapsplanen for Strømmen er mange scenarier. Det er alt fra seksuelle overgrep til narkotikasaker, underslag, omdømme- og pressehåndtering, brann, drap, selvdrap, store vannskader - det er hele spekteret avslutter han. Det er likevel viktig, som han trekker frem:

*“Ingen plan er så detaljert fordi i mine øyne er det umulig å lage den detaljert nok; fordi man vet ikke rekkefølgen på ting. Og det som er det vanskeligste er de tingene som nettopp handler om terror, og derfor er de tingene ikke hovedpunkter i en beredskapsplan. Nettopp fordi det er ingenting man kan forutsi egentlig, og der handler det mer om det som skjer underveis og i etterkant”.*

Teknisk sjef har gjort seg opp noen tanker om en eventuell evakuering ved alvorlige hendelser, som bombe og skyting. Han forteller at han deltok på et dagsseminar i Oslo i fjor, Linderud seminaret 2015, som omhandlet terror og beredskap. De hadde utarbeidet en beredskapscase med en terrorsituasjon med en samordna situasjon på kjøpesenter A og B, men basert på beskrivelsen av sentrene skjønnte han at det ene var Strømmen og det andre var Sandvika. Poenget her var at det var folk fra politiet og forsvaret, og de satt i grupper å jobbet

med casen. På hans gruppe var ingen helt enige om hvordan en evakuering skulle foregå med forskjellige scenarier, men flere ville utløse brannalarmen. Han forteller at:

*“Det har vi sagt at det gjør ikke vil, for det blir helt feil. For det første får folk et helt annet forhold til hva en brannalarm er, det er en ting. Folk går alltid, hvert fall ser vi, ut inngangene og ikke rømningsveiene - de går alltid ut den inngangen de kom inn. De skal hente ungene sine der og der, og noen sånne situasjoner får vi uansett. Men vi har sagt at hvis det foregår skyting må vi være helt konkrete på høytaleranlegget på hvor ting foregår, så folk ikke går i de retningene. Det er det vi har konkludert med, og som jeg personlig mener er riktig”.*

#### 5.1.4. InCaseIT – beredskapsplanen i nytt format

I intervjuene med Teknisk sjef og Sikkerhetssjef kommer det frem at hele Olav Thon Gruppen skal ta i bruk beredskapsapplikasjonen InCaseIT fra Pilotech. Applikasjonen er et digitalt verktøy som kan benyttes på mobil, nettbrett eller datamaskin. I følge utviklerne er den utviklet for å effektivisere hendelseshåndtering gjennom å (1) raskt danne et oversiktsbilde, (2) oppgi hvilke oppgaver som skal løses knyttet til det enkelte objekt og (3) synliggjøre roller og ansvar (Pilotech, 2016). Det kommer frem i intervjuene at beredskapsplanen skal ligge i verktøyet, og ifølge sikkerhetssjefen kommer innføringen av beredskapsapplikasjonen til å ha implikasjoner for hvordan de arbeider med beredskap. Dette ble annet gjennom at beredskapsplanen gjennom sitt nye format kommer til å være oppdatert til enhver tid. Han sier videre at alt skal ligge i applikasjonen, som innebærer at hver gang det legges inn nye endringer vil planen oppdateres slik at den sendes riktig ut hele tiden. Oppsummert vil verktøyet være med på å gjøre den fysiske og skrevne planen mer tilgjengelig. Sikkerhetssjefen forteller at beredskapsplanen er tilgjengelig så lenge du har en telefon med dekning på, eventuelt en pc eller et nettbrett. Han forteller at: «Den kommer til å revolusjonere litt den måten vi klarer å kommunisere på og klarer å drive dette på».

InCaseIT var relativt fersk i bruk da intervjuene ble gjennomført våren 2016, og var ikke ferdig implementert per intervjudato. I intervjuet med teknisk sjef kommer det frem at også applikasjonen vil være standardisert slik at den vil måtte implementeres lokalt på sentrene. Planen slik den er i dag i skriftlig format, vil være lik for alle forteller sikkerhetssjefen, men hvem som skal varsles vil bli liggende lokalt på hvert sted. Når aktører på det enkelte senter bruker verktøyet, vil de varsle i sitt eget nærområde. Applikasjonen åpner også opp for at det kan legges inn lokale elementer, som bilder eller lokale planverk. Det ligger med andre ord muligheter for lokale og kontekstuelle tilpasninger, men det er sentrene selv som må



oppretholde det. Fellesplanen vil omfatte 80 til 90 prosent av innholdet, men hvor for eksempel hoved-vannkranen til det enkelte senter sitter, legges inn av det enkelte senteret avslutter sikkerhetssjefen.

Til tross for at verktøyet var ny i bruk for alle involverte på tidspunktet av intervjuene, hadde Teknisk sjef gjort seg opp noen refleksjoner ved videre bruk av applikasjonen. I denne sammenheng fulgte jeg opp med et oppfølgingsspørsmål om applikasjonen ville bli tilgjengelig for alle på senteret. Teknisk sjef svarer at det er noe de kan velge selv, men foreløpig (i den uken de har benyttet seg av applikasjonen) har de lagt inn kun administrasjon, kundeservice og vaktmestere. Kjøpesenteret har godt over 2000 ansatte, forteller han, og det kan være svært tids- og ressurskrevende og legge inn alle. Han sier at de har vurdert å gi tilgang til butikklederne, men hvor langt de skal strekke det vet han ikke ennå. Det kan fort bli mye informasjon til mange personer, i tillegg som det er veldig situasjonsavhengig i forhold til hva slags type hendelse det er snakk om forteller han. Han trekker frem at de kommer mest sannsynlig til å høste erfaringer og snakke med andre kjøpesentre for å høre hva de velger å gjøre.

## 5.2. Beredskapsøvelser

I denne sammenheng presenteres funn fra intervjuene, som kan relateres til øvelser som blir gjennomført på selve kjøpesenteret og i konsernet, på eget eller andres initiativ. Hovedvekten vil illegges nødetatens PLIVO-øvelser som ble gjennomført på Strømmen. I den forbindelse, forekommer det først en kort redegjørelse av PLIVO-instruksen for å skape en grunnleggende forståelse før videre lesing. Videre delkapitler vil ta for seg informasjon vedrørende: bakgrunn, gjennomførelse, involvering og erfaring. I forkant av resultatene fra PLIVO-øvelsene, ønsker jeg å kort vise til egne øvelser på senter og konsern.

### 5.2.1. Egne øvelser

Sikkerhetssjef forteller at de har to øvelser med konsernledelsen i året, i tillegg til at de gjennomfører omtrent seks med beredskapsgruppen på konsern. Videre er det litt forskjellig hvor mange øvelser som tar sted på de ulike kjøpesentrene og hotellene, men han viser til et minimumskrav på to brannøvelser i året på. Til nå, meddeler han at han har sendt ut oppgaver til senterledelsene to ganger i året, som de skal løse. Dette er typiske beredskapsoppgaver forteller han, slik at de får satt seg sammen for diskusjon. Det er vel den treningen og de

øvelsene vi har, avslutter han. På spørsmål om hva som er hensiktsmessig for dem å øve på, så forteller han at brann ligger alltid høyt. Han forklarer at «det ligger alltid veldig høyt for det har vi ikke mange av, men branntilløp er det alle steder det er elektriske ting, arbeid eller annet, så vi har alltid noen branntilløp i året». Det er flere år siden de har hatt en alvorlig brann.

### 5.2.2. Bakgrunn for PLIVO-øvelsene

Øvelsesleder forklarer at det lå en omfattende planleggingsprosess bak øvelsen, som begynte med instruktørutdanning på regionalt og lokalt, og helt ned på sluttbrukernivå<sup>2</sup>. Deretter måtte de skape dialog med de ansvarlige instruktørene fra brann og helse, for å finne et objekt som kunne være aktuelt for dem å øve på.

Teknisk sjef forteller at de mottok en henvendelse fra politiet før jul, om at de skulle øve på Romerike og at de i den forbindelse ønsket å ta i bruk senteret. Politiet var interessert i å øve i et komplekst, levende og realistisk miljø, og Teknisk sjef forklarer at senteret har en noe komplisert utforming. I tillegg til å være stort, beskrives den «eldre delen» av senteret som uoversiktlig. Dette faktum blir verifisert av flere av informantene. Butikksjef, som holder til i denne delen av senteret, trekker frem at det er enklere å orientere seg i den nye delen av senteret, mens den gamle delen har mange «krinker og kroker, bakrom og bakdører». I tillegg ligger senteret tre minutters kjøring fra politistasjonen på Lillestrøm og tre minutter fra brannstasjonen på Lørenskog og ambulansetjenesten. Teknisk sjef sier at derfor var det ganske naturlig at politiet spurte dem først. Øvelsesleder forteller at:

*«Og når de var så positivt innstilte på faktisk å få oss inn dit, med de belastningene det var for dem, så ble det et naturlig samarbeid og dialog som utartet seg i tolv øvelsesdager, pluss planlegging i forkant og evaluering i etterkant».*

I forkant av øvelsene på Strømmen, forteller øvelsesleder at de hadde observert PLIVO-øvelsene til politiet i Oslo, som var foregikk på to av hovedstatens kjøpesentre. Også disse øvde før åpningstid, og dette forteller øvelsesleder var aktuelt for dem og. Det ble bestemt at de skulle øve på selve kjøpesenterarealet før åpningstid, og deretter flytte seg over til en annen lokasjon etter senteret hadde åpnet.

---

<sup>2</sup> Sluttbrukernivå menes i denne sammenheng med det operative mannskapet ute i tjeneste

### 5.2.3. Gjennomføring av øvelsene

Det var svært viktig for politiet at øvelsene ble opplevd som realistiske, og det ble gjort en rekke grep for å kunne sikre dette. For det første byttet de på mannskapene som ble øvd inn i øvelsene. Øvelsesleder forteller at fra politiet var kun halvparten delaktig per øvelse, for at de ikke skulle få et urealistisk høyt antall politipersonell. Mens den første halvparten deltok i spillet under den første øvelsen, gikk den andre halvparten inn i markørtjeneste. Når det var klart for øvelse to, byttet de roller. Dette var også årsaken til øvelse 1.1 og 1.2 utspilte seg i ulike deler av senteret. Ved å endre fra den ene inngang til en annen, ble ikke de som var markører i første øvelse kjent med spillet. På slikt vis ble det et nytt spill når disse skulle inn i aksjon selv. For det andre hadde de markører som spilte kunder. I tillegg til politiet, fikk de blant annet hjelp fra Røde kors, ambulansefaglinjen og en folkehøgskole til å spille disse rollene. Antall markører varierte etter hvor mange som stilte opp, men øvelsesleder anslår at de var 10-15 markører på det minste og 40 pluss på det meste. Han trekker frem at øvelsen blir mer realistisk med flere markører i spillet.

Nødetatene tok i bruk den gamle delen av senteret under øvelsen, noe som skyldtes bygningsmassen forteller teknisk sjef. Store, høye og åpne arealer gjorde det svært vanskelig for dem å øve og jobbe i, forklarer han. Under øvelsen valgte butikkene selv om de ville ha dem åpne. Det kommer frem i flere av intervjuene at det var mange butikker som var åpne under øvelsene, og at mange ansatte valgte å være i butikkene for å se på. Teknisk sjef forteller at de gikk veldig tidlig ut med informasjon om dette på forhånd. På grunn av blant annet Utøya, sier han at de var svært opptatt av at ansatte, som av en eller annen grunn syntes at dette var ubehagelig, skulle få slippe å være tilstede under øvelsen. Som følge av dette, oppfordret senterledelsen butikksjefene til å være smidige til å endre vaktlister, slik at de som skulle begynne tidlig om morgenen kunne la være hvis det var det de ønsket. Så vidt det var kjent for Teknisk sjef, gjaldt dette kun en ansatt, og han sa at det var helt uproblematisk. Øvelsesleder pekte på at senterledelsen, jobbet hardt for at butikkene skulle åpne opp og gjøre det mest mulig realistisk. Han utdypet dette at de viste en god forståelse for politiet, brann og helse sitt arbeid og hvorfor nødetatene ønsket å ha det åpent. Med lukkede butikker, slik at det kun blir et gangareal, hadde det blitt mer likt det som de helst vil bort fra, meddelte han.

Flere av informantene viser til at øvelsene var svært realistiske. Butikksjef var midt oppe i øvelsen, og hver dag avsluttet øvelsen utenfor hennes butikk. Hun opplyste at det var mye lyd og støy fra kinaputter og gevær:

*«De første dagene skvatt vi jo så fælt, og jeg hørte jo at jentene skvatt, og jeg vet at det var flere på senteret som syntes at det var veldig ubehagelig, fordi det var så veldig virkelig. Men det er klart etter tre uker sluttet du jo nesten å legge merke til det, da hadde det nesten blitt litt vanlig».*

Øvelsesleder har gjort seg opp noen tanker ved å legge øvelsene på et kjøpesenter:

*«Vi har fått gode tilbakemeldinger på øvelsen, fra brann, helse og politi. Mye av årsaken er at vi øvde i et levende miljø. Stort sett trener politi, brann og helse i nedlagte bygg, nedlagte skoler, forsvarsbygg og diverse som er tomme. Det skal rives eller er fredet, men det bare står der da. Mens nå øvde vi i et levende miljø, hvor vi har kompleksiteten i mye folk, i dybde, i høyde, forskjellig lyssetting og diverse - det gjør noe annet enn å øve i et tomt bygg. Og legg på markørene i tillegg. Bare klesstativer for å sette det på spissen er med på å gjøre spillet mer levende enn et tomt bygg eller en sliten sofa alene i et rom. Dybden er med på å gjøre det vanskelig. Så miljøet, som er komplekst gjør det at øvelsen blir veldig realistisk, at vi da også trolig vil lykkes i ikke like så vanskelige miljøer».*

Han utdypet videre at det har vært mye snakk om å det skal tas i bruk mer faste øvelsessenter for nødetatene, og bygge nye bygg til dette formålet. Han sier at det er mange gode tanker rundt dette, men han mener at for nødetatene å ha en slags formell eller uformell avtale med næringslivet, herunder skolene og kjøpesentrene, er kjempe viktig:

*«For hvis det lokale politiet er kjent i sitt nærmiljø, kjent i bygningsmassen, så gir det politiet og nødetatene en helt klar fordel hvis det skulle skje noe et sted. Så jeg må si at Strømmen Storsenter som åpnet opp for oss og lot oss få ganske frie tøyler, har en stor fordel om en hendelse skulle skje hos dem. I et slikt tilfelle har nødetatene et stort fortrinn. Det er jeg overbevist om. Og det tror jeg nok at alle andre kjøpesentre ellers i landet skulle ønske at dem kunne ha ved en eventuell evaluering i ettertid av en alvorlig hendelse».*

#### **5.2.4. Involvering av aktører fra senteret i øvelsen**

I denne sammenhengen skal det kort gjøres rede for hvordan de ulike aktørgruppene ble involvert i øvelsene. Til tross for at PLVIO er initiert av og er nødetatenes ansvar, hadde enkelte av disse gruppene en rolle å spille i øvelsene, spesielt vekttertjenesten.

Teknisk sjef forteller at det de så på de første øvelsesdagene, var at vektene ble litt satt på siden og ikke brukt i øvelsene. Han viser til at vekterne sitter med samband og overvåkningsentralen, og kan følge med på alt som skjer på senteret via kameraer, og med det mye verdifull informasjon om bygget, og om folkene i det. Dermed ba de vekterne om å være litt mer frempå og «nesten tvinge seg litt inn i øvelsen». Han viser til at øvelseslederen var skuffet over at de som kom først på stedet ikke brukte vekterne mer. Deretter ga politiet noen føringer, og senteret noen føringer på at «nå skal dere være med på» og etter dette ble de brukt veldig aktivt i hver eneste øvelse. Teknisk sjef sier at de er veldig fornøyde med vekterne deres, ikke bare på grunn av dyktigheten deres, men at «*det er kunnskapen de sitter på og utstyr som kan hjelpe politiet og de andre etatene i en sånn situasjon, som er jeg er veldig glad for at vi har fått frem. At det er faktisk en ressurs*». Det er en kjempe ressurs uttrykker han, og forteller at:

*«Plutselig begynte det å ringe folk til meg, og dette var ikke momenter som var lagt inn, men da begynte folk å hode selv og begynner å spørre meg om vi har en gjerningsmann der og der? Hvordan er den veggen? Kan du bryte deg gjennom den veggen, eller er det noen dør til denne gangen? Da begynte de å skulle ha lokalkunnskap om stedet. Og det er det som har vært litt av poenget vår at de både bruker oss aktivt og blir kjent».*

Øvelsesleder forteller de ville inkludere vekterne for å få samspillet mellom politi, brann, helse og vektere. Han sier at dette ville også skje i en reell setting, altså at de ville kunne spille på vektertjenesten. Vekterne ble spilt inn i tjenesten slik at de kunne kontakte politiet, være kjentmann og opplyse om mulighetene som finnes på senteret. Det vil være en kjempe fordel, bemerker han seg, for vekterne vil jo gjerne kjenne bygget best.

Samtidig trekker han frem at i en akutfase kan store informasjonsmengder på en gang gjøre at man ikke har kontroll over situasjonen. Da må ILKO<sup>3</sup> velge hva som skal prioriteres av informasjon, og hvem de skal snakke med. I slike perioder, hvor det skjer såpass mye og det er svært hektisk, kan det fort skje at vekteren blir satt på sidelinjen frem til det er mulig å kontakte vedkommende igjen. Men som han sier, dersom man er kjent og har kjennskap om at på «et sånt type senter» kan informasjonen som vekteren besitter eller mulighetene som

---

<sup>3</sup> Innsatsleders kommandoplass (ILKO) – «Opprettes av innsatslederen så nært opp til situasjonen som mulig slik at lederne har best mulig oversikt og mulighet for kommunikasjon, også hvis sambandet svikter eller blir overbelastet. I ILKO inngår innsatsleder, taktisk leder helse og fagleder brann» (DSB et al., 2015: 12-13)

finnes i objektet eller bygget, hjelpe oss så mye at det vil gi oss en taktisk fordel. Og da, vil man nok vende seg til vekterne eller senterledelsen raskt, dersom man kjenner til de kapasitetene som finnes. Dette vil nok en gang gå på lokal kunnskap sier han, og hva man har av planverk, om man har øvd på stedet før og hva man kjenner til. Øvelsesleder sier at det er veldig god videoovervåkning på Strømmen, som hjalp politiet i arbeidsløsningen da det ble kjent at videoovervåkningen fantes. De så underveis at jo mer og mer det ble kjent spilte lederne og politiet på det, for å få oskulasjon ved hjelp av overvåkningen som fantes på stedet.

Butikksjef forteller at butikkene ikke hadde noen spesielle oppgaver i øvelsen. På oppfølgingspørsmål om hun kunne ønske at de var mer delaktige, svarer hun at:

*«Ja, kanskje på en måte, kanskje en eller to ganger hvor de hadde involvert butikkene, ved si at når disse gjerningsmennene kommer til senteret, så kommer da politi, ambulanse og alle instansene, så hadde det jo også vært fordelaktig hvis vi hadde hatt en evakuering av noe slag, samtidig».*

Hadde dette skjedd i virkeligheten, forteller butikksjef, så hadde hun ikke vært helt sikker på hva hun hadde gjort: *«Hvis dette hadde skjedd i åpningstiden, hva skulle vi fysisk som butikker gjøre? Skulle vi kjøre ned portene, skal vi evakuere mennesker ut der vi pleier? For det er jo helt klart at vi vet ikke hvor «gjerningsmannen» er».*

Hun trekker frem at det var nok en veldig fin øvelse for politi og nødetatene, og de ble veldig godt kjent på Strømmen på en måte de ikke har vært før: *«Når det gjelder at alle disse instansene på Romerike og Oslo er så godt kjent på Strømmen som er de nå, så føler jeg at vi fikk godt ut av det av å stille opp på den øvelsen. At de er veldig trygge på senteret, men det er jo klart at vi er ikke så trygge på hva vi skal gjøre».*

#### **5.2.5. Erfaring fra øvelsene**

Det var i utgangspunktet nødetatene på Romerike som skulle trenes opp, der det var omtrent 600 mann totalt fra de tre etatene forteller Teknisk sjef. Han opplyser at Oslo brannvesen fikk høre om øvelsene på Strømmen og at det veldig realistisk for dem, nettopp fordi de var vant til å øve i nedlagte skolebygninger, bunkerser og i lange og tynne korridorer. Han sier at plutselig, de to siste ukene, så var Oslo brannvesen med og ønsket å trene der. I tillegg kom også spesialstyrkene til politiet, Delta-troppen og var med å øvde de to siste ukene. De hadde

også med seg de som tok studiene nå, slik at de også fikk opplæring i å øve i et sånt miljø. Alle som ville komme å se på fikk lov å komme å se, forteller han. I denne sammenhenger nevner han at butikkene og nabolaget var invitert til å observere, men at de også hadde besøk av andre kjøpesentre, folk fra kommunen og helsedepartementet, i tillegg til at Justis- og beredskapsministeren var innom. Han oppsummerer at det var mange tilstede for å overvære øvelsene, fordi det var en ganske unik situasjon. Det har vært bra på mange måter. At senteret har fått oppmerksomhet er jo en ting, men vi var opptatt av at folk skulle vite at vi hadde vært med på dette, at man planlegger og har noen tanker rundt dette sier han. Sånn sett beskriver teknisk sjef øvelsene som svært positive og forteller at de har ikke hørt noe negativt fra noen. For å si det sånn sier han:

*«Vi har aldri fått så mye positivt som de ukene vi holdt på, verken fra leietakere og nabolag. Det var kanskje noen naboer som synes at det var i tidligste tiden å bli vekket opp av ambulansene og politibilene klokken syv om morgenen, men folk skjønner jo hva det handler om og det har vært veldig positivt det som ble gjennomført her».*

Teknisk sjef forteller at det er flere positive årsaker til at de sa ja til å avholde PLIVO-øvelsene på senteret deres. For oss, sier han, handler det jo om kunnskapene etatene får om vårt bygg og våre rutiner, samtidig får vi se hva det offentlige kommer med, hva som tar tid, hva du kan forvente av hjelp og innenfor hvilke tidsrammer. Det er det han trekker frem som viktigst for dem. Samtidig mener han at det er positivt at lokalsamfunnet ser at senteret tar et engasjement og bidrar. Teknisk sjef trekker frem at de sitter bare bra inntrykk, og at de er spente på hva som kommer frem i evalueringene, som ikke hadde funnet sted når intervjuet ble gjennomført. Han forteller at de sitter igjen med et inntrykk av hva de kan forvente, men det viktigste for dem er egentlig mer å synliggjøre hva etatene kan forvente fra senteret. Han utdyper dette videre: «Jeg tror at i mange sammenhenger, uansett hendelse, skal vekterne våre ut å møte mannskapene som kommer, enten om det er ambulanse, politi eller brann». Det er en kjempe ressurs uttrykker han, og forteller at:

*«Plutselig begynte det å ringe folk til meg, og dette var ikke momenter som var lagt inn, men da begynte folk å hode selv og begynner å spørre meg om vi har en gjerningsmann der og der? Hvordan er den veggen? Kan du bryte deg gjennom den veggen, eller er det noen dør til denne gangen? Da begynte de å skulle ha lokalkunnskap om stedet. Og det er det som har vært litt av poenget vår at de både bruker oss aktivt og blir kjent».*

Han sier videre, at han tror de kan lære mye av nødetatene, men han tror også at de kan ta med seg noen elementer. Han forteller at senteret har allerede besluttet, uavhengig av evalueringene fra øvelsen, å montere skap på innsiden av hver inngang/utgang med alt av kartverk, planverk og kontaktlister. Det er noe de allerede har i noen sentrale i dag, som brannvesenet har tilgang til. Men sier han, det er gjerne i hovedinnganger hvor ting kan skje, som gjør at de ikke får tilgang og hvert fall i for eksempel en skyteepisode. Dette er noe senteret har planlagt å gjøre uavhengig av evalueringen, og teknisk sjef forteller at dette kan være greit å ha uansett hendelse. I tillegg viser han til InCaseIT-appen, hvor man får alt tilgjengelig på telefonen: «Varslingslister, alle kontaktpersoner, kartverk, branntegninger, vi har gassanlegg her, alt som kan hjelpe etatene i sitt arbeid uavhengig av situasjon skal ligge på den telefonen. Og det er kjempebra».

På spørsmål om det vil forekomme noen endringer i rutiner eller praksis som følge av øvelsene svarer teknisk sjef at det er enda litt tidlig å si hvor mye det skal endres, men det blir noe garantert. Det han håper på er å få noen konkrete råd fra brann, helse og politi på evalueringene, slik at de har noe fysisk å jobbe med. Det er også noen momenter som han ser at de har vært til dels flinke, «og litt heldige» med, både i form av hvordan senteret er organisert og hvor ting er plassert. Han forteller at de har tilgang til overvåkningsrommet deres utenfra, slik at man ikke er avhengig av å gå inn på senteret for å komme frem til rommet. I den forbindelse sier han: «Jeg håper at det blir sånn på sikt at bransjen vil ta innover seg, litt i forhold til planlegging av nye sentre. Eller hvis de skal gjøres en total rehabilitering, kanskje de bør tenke litt annerledes på plassering av den del ting.»

Øvelsesleder trekker frem noen erfaringer som han tror de kan ta med seg videre fra øvelsen, som også blir trukket frem i evalueringsrapporten fra PLIVO-øvelsen. Han viser til at suksesskriteriene fra PLIVO-instruksen som aktuelle, nemlig: «*direkte og konkret kommunikasjon med begreper som alle forstår, sambandsdisiplin, felles situasjonsforståelse gjennom jevnlig situasjonsrapporter, handlekraft og fremdrift, og til slutt forståelse for konsept og system* (DSB et al., 2015: 27). I tillegg viser han til det med felles situasjonsforståelse, viktigheten av god ledelse og god del-ledelse og enkeltmannsferdighetene hos politiet. Han forteller at enkeltmannsferdighetene til den enkelte polititjenestemann eller –kvinne må være gode. Man er ikke flere på jobb enn man er på jobb, det vil si at det er bemanningen som er i distriktet og nærheten til enhver tid. Så man må ha gode folk, og lederne må være gode. Det er det som er viktig. Så går det videre



mer på detaljnivå som de får avdekt ved å øve i komplekse bygg, i tillegg til at de får avdekt ting helt ned på enkeltmann innen polititaktikken. Han oppsummerer mer at ledelse, felles situasjonsforståelse og enkeltmannsferdigheter dekker veldig mye av erfaringene.

I følge øvelsesleder fikk de avdekt mye gjennom øvelsene. Han forteller at de øvde slik at øvelsene ble realistiske, ved blant annet at markørene ringe inn til politi, brann og helse på de nødnumrene (for dagen), som ble oppgitt på en lapp. Det ble meldt og spilt inn så realistisk som enhver markør kunne få det til. Nødsentralene ble spilt inn, hvor det satt egne folk fra brann, helse og politi som tok imot samtalene, og sendte ut biler. Øvelsesleder forteller at de hadde et oppmøte på Lørenskog brannstasjon, hvor alle bilene fra brann, helse og politi var, men de ble i forskjellige retninger, i forskjellige tidsintervall og kjørte utrykning til stedet for å «trigge» den følelsen at nå skjer det noe. De spilte inn øvelsene realistisk, og han forteller at de ba om hjelp fra Oslo, som for eksempel Delta, så var de i Oslo og hadde kjøreveien til dem. Instruktørene var i utgangspunktet tilstede med vester, men rollen deres under øvelsen var mindre deltakende: «vi var meg egentlig bare luft, og observerte og evaluerte». Han oppsummerer at det var en kjempe suksessfaktor at de spilte spillet helt ut, og at de var veldig fornøyde rent øvelsesteknisk – «Vi ville ikke gjort noe annerledes der nei».

På spørsmål om det er mye fokus på beredskap på senteret, svarer butikksjefen at det var veldig mye fokus på det etter øvelsen, så synes hun at det kanskje har blitt litt glemt. Hun trekker frem at de kunne gjerne hatt en, men kanskje ikke fullt så stor, øvelse igjen. For det er jo klart sier hun at «under den beredskapsøvelsen så var butikkene delaktige, men ikke på samme måte». Her utdyper hun at de var mer som statister, og forteller at man kunne melde seg opp til å være statist hvor man lå på gulvet og ble bært rundt. Du kunne også åpne opp butikken din, slik at de kunne bruke lokalet ditt sier hun. Hun forteller:

*«men vi var jo på jobb, og det var veldig merkelig å jobbe rundt politimenn med geværer, mens du la ut klær... Du viste ikke helt om du var i veien, eller hva du var. Så det ble en veldig surrealistisk øvelses egentlig for oss».*

På spørsmål om hva Strømmen Storsenter kan lære av å være øvelsessted svarer hun at:

*«Jeg tror vi må lære, rett og slett hvor store vi er, og hvor lett det kan være for noen å faktisk forskanse seg slik som de gjorde Jeg tror kanskje det vi har lært mest av, er at vi må ta på alvor hvor stort senteret er og hvor avhengig vi er av at alle gjøre de*

*oppgavene de har, hvor viktig det er til enhver tid at alle er sikre på at vi vet hva vi skal gjøre. Det tror jeg må være det jeg sitter igjen å ha lært, hvor sårbare man blir».*

I avslutningen av vært enkelt intervju spurte jeg om det var noen overføringsverdi i øvelsene, og om andre kjøpesentre kunne ha nytte av å gjennomgå lignende øvelser. Det har blitt samlet flere av disse observasjonene i avsnittene nedenfor.

*Trygghetsrådgiver* sier i denne sammenheng at dette kan han prate i mange timer om, men sier kort fortalt at øvelse gjør mester, og at det er nå en gang sånn at man må trene for å bli bedre. Man må trene på scenarioer, som heldigvis ikke er dagligdagse, men som skjer ute i den store verdenen. Han viser til at det har skjedd hendelser utenfor Norges grenser som både er trist og leit, som har skjedd og skjer, og kan komme til å skje på et kjøpesenter. «Det sies jo, av politiet spesielt, at det bare er et tidsspørsmål før det kommer mer alvorlige handlinger i Norge, og det har jo dessverre noe å gjøre med den utviklingen som er ute i Europa». Derfor avslutter han med «at det er viktig å ha fokus, snakke om det, og i dette tilfelle trene på en del elementer».

*Butikksjef* svarer at et klart ja til spørsmålet, men understreker at kanskje ikke over to måneder, men absolutt over noen ganger. Hun tror at både for de ansatte på senter, for politi og beredskap i nærområdet, vil ha godt av en sånn øvelse. Hun viser til at vi lever i en tid hvor slike hendelser kan skje, og

*«det er klart at det vil jo gjerne skje der det samles mye mennesker, og vi er jo på lik linje som Oslo S og Gardemoen, et sted hvor det er mange mennesker som er innom. Tenk deg for eksempel på en Black Friday eller nattåpent før jul, så er det jo veldig veldig mye mennesker. Og det er klart at man må tørre og innrømme at man kan være et mål, og handle deretter. Derfor så tror jeg alle kjøpesentre kan ha godt nytte av en sånn type øvelse. Slik at man får en liten pekepinn på hvor er vi hvis det faktisk skjer noe».*

*Sikkerhetssjef* trekker frem det er absolutt verdt å øve på. Han trekker videre frem at de må vurdere hvor ofte og hvor mye, men han tror at samarbeidet med myndighetene gjennom øvelsene gjør at de også får et tettere samarbeid fremover også. Dette innebærer at ved andre type hendelser, får de lettere kontakt og får lettere gjennomført det de skal gjøre. Dette eksemplifiserer han med at på Strømmen har alle politifolkene fra distriktet vært innom og gått igjennom øvelsene, på Storo mener han at nesten halve politistyrken i Oslo har vært

innom. Dette betyr at hvis det skjer noe på for eksempel Storo eller Strømmen, så vet de hvordan det ser ut sier han, og sånn sett kan det være fordelaktig i forhold til innbrudd og andre typer hendelser at de har vær der.

### 5.3. Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

I denne delen presenteres intervjudata som kan relateres mot til posisjonen beredskapen har i organisasjonen. Hvor godt kjent er beredskapen, og hvordan prioriteres det? I den forbindelse trekkes det inn arenaer for erfaringsutveksling og kort om hvordan butikkene jobber med beredskap, samt forventninger til beredskap på senteret.

#### 5.3.1. I svinngruppen

På Strømmen Storsenter er det etablert en egen sikkerhetsgruppe, bestående av blant annet vektertjenesten, driftsleder, teknisk sjef, trygghetsrådgiver, i tillegg til butikkledere fra alle bransjene som er representert på senteret. Butikksjef forteller at «de er veldig opptatt av at vi har butikkledere fra alle sedentær av butikkene vi har. Både fra matbutikker, til store sportsbutikker og de store klesbutikkene, og til og med litt mindre, gullsmeder og sånne ting, slik at man har alle bransjene som er der». I følge OHF (2016) er det totalt 17 butikker representert i gruppen. Disse samles omtrent en gang i måneden eller annenhver måned. I intervjuene omtales gruppen som enten svinngruppen eller sikkerhetsgruppen. Det er å forstå at begge titlene brukes til dels om hverandre, men at gruppen er i utgangspunktet opprettet for å forebygge svinn, men har utviklet seg til en arena hvor andre temaer knyttet til sikkerhet blir diskutert. Teknisk sjef forteller i hans intervju at gruppen skal ta opp alt som har med sikkerhet å gjøre, og hvis «det er støv, så kan det tas opp en annen gang».

Gruppen får besøk av politiet med jevne mellomrom, dersom politiet har noe å meddele gruppen eller omvendt. Samtlige av informantene fra gruppen, omtaler den som et åpent fora hvor gruppemedlemmene setter seg ned, diskuterer og deler erfaringer. Trygghetsrådgiver beskriver gruppen som «et nokså uforpliktende forum hvor vi kommuniserer fint og godt om utfordringer for butikker og for et senter». Han forteller videre at de som er invitert til å delta, er alle butikkledere og deres nestkommanderende, slik at de har et fora på ledelsesnivå hvor de kan få hjelp. Han trekker frem at det ikke alle butikkjeder som har egne «sikkerhetsfolk» og at dette blir da et veldig godt tiltak og hjelpemiddel for disse. Dersom de ikke har den

fagkompetansen, så får de det fra oss sier han. Teknisk sjef sier at «sikkerhet er alt». Sikkerhet er brann, tyveri, naskeri og gjenger. Beredskap dukker også opp i møtene med spørsmål fra butikker om hva de skal gjøre hvis ulike hendelser inntreffer. Det har vært en viktig fora for oss, forteller han og viser til at de også deler ut et «Sikkerhetsnytt», som er spesielt koblet opp tyveri. Bilaget er noe som sendes ut til alle butikkene og kjedekontorene. Det har vært en nyvinning for oss det siste året forteller han, og har gitt dem mye bra:

*«Både erfaring, og ikke minst at vi får delt informasjon på en annen måte. Så det blir en snakkis og folk er positive. Det er ikke vanskelig å rekruttere folk til sikkerhetsgruppen. Det er enkelt, for det engasjerer folk på et eller annet vis».*

Teknisk sjef har gjort seg opp noen refleksjoner rundt sikkerhetsgruppen. I en hektisk hverdag, sier han, tar man seg ikke tiden til å komme opp til oss (les kontoret til senterledelsen) og sette seg ned for å prate om ting. Det er det svært få som gjør for da er de mest opptatt av å stå i butikk, selge og gjøre andre ting; mens i sånne fora har man tid og anledning til å ta det opp forteller han. Det er utelukkende positive tilbakemeldinger på gruppen i intervjuene av gruppemedlemmene. Butikksjef fremhever at:

*«Føler at det er en gruppe hvor man blir hørt, og at er veldig viktig at de har den».*

Beredskap er også et tema som har blitt diskutert i gruppen. Trygghetsrådgiver viser til at det da går mer på det obligatoriske og evakuering av senter, men at PLIVO-øvelsen har blitt diskutert og tatt opp som tema i gruppen. I denne forbindelse sier han:

*«For å si det sånn: Jeg synes det er stor stas at Strømmen Storsenter som et av Norges største kjøpesenter stiller kjøpesenteret sitt til disposisjon over så lang tid, sånn at myndighetene kan få lov til å trene på et reelt objekt. Det er veldig nyttig for selvfølgelig politi, brann og redning, men det er også et kjempe godt signal til alle på senteret at beredskap det tar vi alvorlig. Ved å stille senteret til disposisjon så understreker du bare hvor viktig dette er for samfunnet. Fordi at politi, brann og helse er bare vant til å trene på skoler og offentlige bygg, så får de her et kjempe godt tilbud med å trene i autentiske omgivelser».*

På spørsmål om hvordan beredskapen er kjent på senteret, og om det er godt kommunisert svarer trygghetsrådgiver ja. Årsaken til dette utsagnet er blant annet at senteret har flere øvelser i året, blant annet brann- og evakueringsøvelser. I tillegg vises det til en egen brannvernstest som alle ansatte må igjennom før de får lov til å begynne å jobbe på senteret.

Det faktum at Strømmen Storsenter stilte senteret sitt til disposisjon til nødetatenes PLIVO-øvelse har løftet hele beredskapsorganisasjonen, på Romerike og på senteret spesielt sier han. Han fremhever at:

*«Strømmen er det senteret som jeg kjenner til som ikke bare har et økt fokus på beredskap, men som faktisk har en langsiktighet i sikkerhet og trygghetsarbeidet. Alle ha en vektor, og alle har en brannøvelse, men det er så godt innarbeidet i organisasjonen Strømmen Storsenter at det i seg selv er en økt trygghet og sikkerhet for senteret».*

Han viser i denne sammenheng til at senteret har sertifisert seg som en trygg handel bedrift, som det første kjøpesenteret i Norge. Ved å drive det trygghetsarbeidet som de gjør, forteller trygghetsrådgiver at: **«Strømmen gjør mer enn det som forventes».**

### 5.3.2. I butikkene

I denne delen kommer det en beskrivelse av hvordan butikkene jobber med beredskap, med utgangspunkt i intervjuet jeg gjennomførte med Butikksjef. Hun forteller at:

*«Vi er veldig flinke og har veldig faste rutiner når det gjelder spesielt brann og evakueringsøvelser. Hvis det skal være noe evakuering av hele senteret, så har senteret veldig klare retningslinjer for alle butikker. Vi har objektansvarlig og vi har områdeledere. Alle de store butikkene har ansvar for sin del av senteret, og når det evakueres så har vi hovedområde for 20 butikker som ligger i nærheten av oss. Oppgaven vår er da å sjekke at alle de butikkene har evakuert på den måten de skal, krysser de ut på en liste og sjekker om de har gjort sine ansvarsområder»*

Av disse ansvarsområdene, trekker hun frem at noen skal sjekke toalett, mens andre skal blant annet sjekke underganger. Fordi vi er såpass mange på jobb, sier hun, er det noen som løper å sjekker butikkene, mens andre passer inngangsdører og hjelper kunder ut av senteret. Når hun har evakuert sin del ut, går hun rundt og da skal alle utvendige dører sjekkes, før hun melder seg til opprop. Akkurat når det gjelder evakueringsdelen, så skjønner hun at Strømmen har veldig gode rutiner. Hun trekker frem at det kan jobbes litt mer med deltidsansatte, da det er ofte at det skjer at de ikke vet hva de skal, men «rutinene er der i bunn» forteller hun. Skulle det være noe annet enn brann, og det skulle vært en trussel eller noe som gjør at de må evakuere, så gjelder de rutinene hele veien. Dersom butikksjefen selv ikke er på jobb, forteller hun at ansvaret som områdeleder delegeres enten til hennes assisterende butikksjef, eller til noen av de som har arbeidet i butikken lengst, også fordeler de de andre oppgavene etterpå. Hun forteller at det er veldig god rutine i det, men det er klart

at de har godt av å øve mye på det. I denne sammenheng trekkes det frem at de kan bli mye flinkere når de får inn nye julehjelpere og ekstrahjelpere. Det er spesielt viktig i julen, forteller hun, at man tar en runde på det og vet at de som kommer inn som nye også gjør det. Hun utdyper:

*«Det er jo klart at det er 203 butikker som skal evakueres på en og samme tid. Det er veldig viktig at alle butikkene vet hva de skal, sånn at dette går så fort som mulig, men samtidig så mye om mulig ovenfor kundene. Det kan vi absolutt bli bedre»*

Hun poengterer at dette går muligens mer hennes lederskap og andre butikklederers ansvar, med det å bli flinkere på å opplyse hva som er rutiner der ute. Hun viser til at det har en del brannøvelser på senteret, som også er forhåndsmeldte, men at de gjerne finner sted før åpningstid, og da er det gjerne de som er fastansatt som er på jobb, som kan rutinene godt fra før av. Samtidig, er det vanskelig å kunne ha en brannøvelse og evakuere et senter midt i åpningstiden planlagt, og det er heller ikke heldig. Oppsummert sier hun at det er en utfordring, å få de (les: kveldstid) til å vite hva de skal.

På spørsmål om butikkene involveres i selve beredskapsarbeidet, svarer butikksjef at

*«Ja, hvis jeg skal snakke for min egen del, og det området og ansvaret som jeg har, så fungerer den for meg. Men jeg tror at hvis det var noe som ikke passet inn i mitt område eller mitt ansvar, så hadde jeg gitt beskjed om det, og jeg er ganske sikker på at jeg hadde blitt hørt. For de er jo opptatt av at det skal gå raskest mulig, men også mest knirkefritt for alle. Så jeg tror nok hvis det hadde vært noe som ikke fungerte, så hadde senterledelsen tatt tak i det».*

På videre spørsmål om beredskapsplanen er i butikk, forteller hun at de har ikke mottatt noen ny beredskapsplan etter øvelsen, men at rutinen for evakuering er hengt opp på spiserommet godt synlig for alle.

### **5.3.3. Forventninger til beredskap**

I denne delen av empirien, vises det til noen refleksjoner knyttet til forventninger rundt beredskapsarbeidet på kjøpesentre. I denne forbindelse trekkes frem utsagn fra Sikkerhetssjef og Øvelsesleder.

På spørsmål om hvilke forventninger de har til beredskapsarbeidet på kjøpesentrene, svarer sikkerhetssjefen at han forventer at sentrene skal ha vært gjennom og kan beredskapsplanen. Det forventes at de øver på planen internt, for eksempel gjennom rundbord-øvelser, slik at de

kan sette seg ned og diskutere. I tillegg må de ha et eierskap til beredskapen, og forstå at det er de selv som må løse det, og ikke hovedkontoret. Det ser han på som viktig.

Sikkerhetssjef opplever at beredskapsarbeid blir bra prioritert på kjøpesentrene. På spørsmål om det er behov for høyere beredskap på kjøpesentrene, svarer han at det varierer fra senter til senter. Han peker på at noen sentre kan sikkert trene litt mer, men på generelt basis synes han at senterledelsen tar det veldig på alvor og gjøre mye bra i forhold til arbeidet. utfordringene, sier han, er at det kommer mange myndighetskrav etter hvert og da er det spørsmål om prioriteringer – da man skal drive et senter ved siden av, tjene penger og arbeide med de tingene man egentlig skal gjøre. Han forteller at det er utrolig mange krav på ulike ting, som gjør at alt ikke blir prioritert like godt, men han har følelsen av at beredskap er de flinke på. Ved siden av dette viser han til at beredskap prioriteres også på senterksamlinger, hvor de alltid setter av en til to timer om tematikken. Da er det ledelsen fra sentrene som er på plass. Han viser til at de hadde rett før julen 2015, en samling med alle Amfi-sentrene deres, i tillegg til fire regionale samlinger, hvor han var med på og kjørte to og en halv time med sikkerhet hver samling. Han avslutter med at «de prioriterer å få meg dit og få det gjort, og det synes jeg er bra».

I intervjuet med Øvelsesleder, spør det om hvilke forventninger politiet har til kjøpesentrene i forhold til beredskap rettet mot intenderte hendelser. Øvelsesleder forteller at det er vel heller det motsatte, og at det handler om forventningene kjøpesentrene har til dem. Forventningene fra publikum er at politiet kan stoppe en handling ganske fort, sier han, og viser til at det vil være helt avhengig av type mostand. Her viser han til hendelsene på Columbine i 1999 og Jokela i 2007, og generelt skoleskytinger. Hendelser som disse, hadde gjerne en til to gjerningspersoner med begrenset våpenkapasitet og trening, som gikk rundt og skøyt. Der gikk ikke politiet inn, og det kan være grunnen til at det nå er ønsket at politiet går rett inn for å stanse gjerningspersonene. Det er dette øvelsesleder tror er en forventning som publikum har til politiet i dag. Han trekker allikevel frem at, man må ikke glemme at det er en stor forskjell på en (ustabil) person som utfører slike handlinger med begrenset trening og kunnskap, opp mot et terroranslag hvis man skal sammenligne de verste motsetningene, hvor det er gjerne trent personell med kapasitet og vilje til å ta mange liv. Han forteller at det siste er verre for politiet, «men forventningene er at vi skal gå inn med en gang og stoppe det, men det vil ta tid. Det vil også gjøre det». Avslutningsvis resonerer han over forventningene tilbake. Han forteller at det er vanskelig å si hva man forventer, men han tror at gevinsten er

stor tilbake hvis næringslivet og offentlige bygg åpnes opp for at nødetatene kan øve, ikke minst slik at de får bli kjent med mulighetene og begrensingene hos de forskjellige nødetatene.

#### 5.4. Avsluttende resonnement fra informantene

Empirikapittelet avsluttes med en innspill fra Sikkerhetssjef og Teknisk sjef, vedrørende hvorfor det kan være viktig å forberede seg mot intenderte hendelser på norske kjøpesentre.

*Sikkerhetssjef* trekker frem at han tror nok at det er mange ting som skjer før det. Med det forklarer han at de skal være forberedt på å håndtere det i etterkant, men å kunne være i forkant forberedt på at noen kan komme inn å skyte håper han ikke at de kommer til. Han tror at de skal være forberedt på at hvis det skulle skje en alvorlig voldsepisode inne på et kjøpesenter, at de håndterer det på riktig måte etterpå. Men han fremhever at deres jobb er «å holde standen til politiet kommer, i tillegg til å hjelpe politiet til å komme seg til rette på de rette stedene» og at «det er faktisk viktig å merke seg at det er politiet som har hovedansvaret hjemme hos deg, og ute alle steder når det drar seg til ordentlig, så er det ikke vi som har det lenger». Han tror det er viktig at hvis man setter for mye fokus på ting som er svært lite sannsynlig for at skal skje, at man skaper mer frykt og redsel. Han trekker frem diskursen om skoleskytinger, hvor det har vært mye diskutert å sette alarmer i klasserom og trene opp skoleklasser i forhold til dette. Han sier ikke at det er feil, men setter spørsmålsteget ved «hvor mye frykt skaper du i forhold til hvor mye bedre blir vi i forhold til sjansen for det?». Han forklarer at hvis det skulle forekomme en skoleskyting, fordi det kan skje, men hvis vi da har skremt livet ut av folk og mange har gått til psykolog, blitt redde og fått dårligere livskvalitet – har vi da lykkes i forhold til det beredskapsarbeidet vi har satt i gang, eller har vi mislykkes? Han oppsummerer dette med at:

*«Det er noe med å finne balansen i det, og det er det jeg prøver å finne noe som gjøre at folk er villige til å ta en viss risiko i forhold til en sannsynlighet og konsekvens. Det tror jeg er viktig fremover å få frem. Sånn at vi ikke blir redde»*

*Teknisk sjef* forteller at han tror ingen med hånden på hjertet kan si at de er godt nok forberedt på ulike alvorlige hendelser, men han tror at det kan være et viktig nummer at man skal være bevisst på at det kan skje. Han tror heller ikke at det er mulig å forhindre det slik situasjonen



er i dag, men at det viktigste er å begrense ting underveis. Det er først og fremst liv og helse. Og ved å planlegge godt nok kan man bidra til å begrense, og han tror at det er det bunner ut i, det og begrense skadeomfanget. I tillegg handler det om å håndtere det i ettertid, som han også tror er viktig av ulike årsaker. «Enhver alvorlig hendelse på et kjøpesenter gjør noe med rennommeet» sier han, og hvis vi ser bort fra de mest alvorlige hendelsene så er det egentlig handler alle beredskapsscenarioer om å begrense omfang og det med å bevar en tillit. For det skal være trygt på et kjøpesenter, sier han. Men understreker han, jeg hadde ikke skrevet på dørene våre at her skjer det ikke noe. Han bruker analogien om å balansere på en knivvegg, i forhold til at man promoterer hvor trygt det er å gå på et senter, samtidig som man vet at det kan skje noe alvorlig – og det er å prøve å gjenvinne en tillit etterpå, og gjøre skadene både fysisk, helsemessige og renommé-messig minst mulig. Han sier:

*«Det tror jeg er de største grunnene til at man bør trene på dette, og at man burde være mest mulig forberedt. Også tror jeg at hvis du er inneforstått med at ting kan skje, så tror jeg du takler det på en bedre måte, enn hvis du går helt i det blå og tenker dette skjer ikke hos oss. Da har du for det første bomma, og for det andre tror jeg du håndterer det veldig mye dårligere hvis situasjonen oppstår».*

Han oppsummerer med at «rullegardina» fungerer dårlig. I tillegg tror han at det fremover vil komme noen krav, fra det offentlige og at kjøpesentereiere vil tenke annerledes, både når de bygger nye sentere og hvordan man gjør en del ting. Han trekker videre frem at han håper ikke at de kommer dit hvor de må ha dit hvor de må ha metalldetektorer på alle inngangsdører. Uten å spekulere over fremtiden, trekker han frem at noen endringer vil det nok skje. Hvis man skal snakke om utsatte steder, sier han blir vår største utfordring at vi er store offentlige samlingsplasser:

*«Det skal vi ikke glemme, men det er også der utfordringen ligger. Fordi vi er et åpent rom. Vi er egentlig et privat hus, men vi er på mange måter også litt lovmessig faktisk, å betrakte som et offentlig tilgjengelig sted. Og da vet du at alle har tilgang, og du har alle type mennesker her og det er det du må forholde deg til. Og i og med at man er et samlingssted for mange personer. Hvis man setter seg på gærne siden av gjerdet og skal ta på seg gjerningsmannshatten og du har et mål for øye og det er å gjøre mest mulig skade, så skal vi liksom ikke gjemme oss bort og si at vi ikke er et sånt sted hvor sanne ting kan skje. For det er vi definitivt. På lik linje med flyplassen. Før du går igjennom sikkerhetskontrollen på Gardemoen, så er det åpent for alle. Det er jo noen steder i Norge hvor det er store folkeansamlinger på. Det er idrettsarenaer, ja. Så og det er samtidig utfordringen, det er åpent for alle, vi kan ikke sortere dem vi skal ha og ikke har vi ønske om det heller, **men det er utfordringen samtidig som det er derfor vi her her – vi er her for alle».***



## 6. DISKUSJON

For å besvare problemstillingen vil jeg i dette kapitlet utføre analyse av resultatene fra datainnsamlingen knyttet opp mot teoribidragene fra kapittel tre. Diskusjonen er tredelt, og disponeres etter forskningsspørsmålene fra kapittel en:

- (iv) Hvordan er beredskapsplanleggingen gjennomført?
- (v) Hvordan blir beredskap på senteret øvd?
- (vi) Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

Gjennom å svare på hvert enkelt forskningsspørsmål, vil jeg i bedre stand kunne finne ut av hvordan beredskapen på kjøpesenteret er lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser.

### 6.1. Hvordan er beredskapsplanleggingen gjennomført?

Faludi (1973) beskriver planlegging som en aktivitet som gjennomføres for å frembringe endringer i en ønsket retning. Ifølge Aven et al. (2004) kan all planlegging spores tilbake til en grunnleggende tro på at forberedelser har en positiv innvirkning på resultatene. Lunde (2014) definerer på sin side beredskap som tiltak som iverksettes både for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser. Med utgangspunkt i Faludi (1973), Aven et al. (2004) og Lunde (2014), har vi en forståelse for hvorfor etablering av beredskap er hensiktsmessig ved at: (1) planlegging kan styre prosesser i en ønsket retning, (2) resultater økes gjennom forberedende arbeid og (3) tiltak iverksatt gjennom planleggingsprosesser kan være med på å forebygge, begrense omfanget av eller bidra til håndtering av uønskede hendelser. I beredskapsplanen til Olav Thon Gruppen fremheves viktigheten av riktig hendelseshåndtering, da små hendelser fort kan eskalere til større kriser ved feilhåndtering. På bakgrunn av dette kan beredskapsplanen være med på å styre hendelsen i riktig retning. Som nevnt i empirikapitlet, handler det ikke bare om *hva* som skjer, men også *hvordan* man reagerer og *møter* hendelsen som avgjør *hvordan* hendelsen takles. Det faktum at det har blitt etablert en beredskap gjennom den skrevne planen, kan være med på å minke konsekvensene av en kommende hendelse. Det skal likevel argumenteres for at dette kun er gjeldende dersom leseren har kunnskap om og tar i bruk planen.

Det ble gjort rede for at beredskapsplanleggingen i Olav Thon Gruppen og på Strømmen Storsenter er del av en større organisatorisk prosess, fordelt over henholdsvis to nivåer. På

sentralt nivå planlegges og utarbeides den standardiserte beredskapsplanen av sikkerhetssjef. Implementeringen av planen forekommer på det enkelte senteret, med deres egne lokale tilpasninger. Funnene fra intervjuene med sikkerhetssjef og teknisk sjef peker i retning av at den overordnede beredskapsplanleggingen bærer preg av instrumentell planlegging. I jeg ønsker å utdype dette noe ytterligere i videre avsnitt.

Som nevnt i teorikapittelet karakteriseres en instrumentell planlegging av ekspert- og fagkunnskap. Ofte preges disse prosessene av beslutnings- og planleggingsmyndighet på øvrige nivå, hvor beslutninger tas og tiltak implementeres nedover i organisasjonen. Med unntak av den lokale implementeringen på det enkelte senter og bidragene fra ledelsen fra hotell og kjøpesenter under revisjonen av planen, er det lite spor av medvirkning innenfor beredskapsplanleggingen – sett i lys av Innes (1998) og Engen et al. (2016). Likevel kan kompleksiteten i organisasjonsstrukturen være med på å argumentere for at en kommunikativ planleggingsform på sentralt nivå ikke er hensiktsmessig, da konsernet har mer enn hundre tilknyttede virksomheter bare i kjøpesentre. Planen som er i dag, er også gjeldende for hotell, eiendom og kontor, i tillegg til kjøpesentre. Det kan derimot argumenteres for at ytterligere tilføyelse av kommunikativ planlegging ved implementeringen av planen kan være hensiktsmessig. Dette i lys av at hver senter vil ha noe særegent for seg selv, både i størrelse, leietakersammensetning, relasjoner og geografisk område for å nevne noe. Både Davis et al. (2006), Davis (2008) og Perry & Lindell (2003) viser til gevinsten ved medvirkning i planlegging, og det vises til at involvering av berørte interessenter vil føre til en mer helhetlig beredskap. Da intervjuene med sikkerhetssjef og teknisk sjef ble gjennomført var beredskapsapplikasjonen InCaseIT relativt ny i bruk, og var ikke ferdig implementert. Et funn i denne sammenheng var at teknisk sjef bemerket seg at de vurderte å legge inn leietakerne inn i applikasjonen, som taler for økende grad av involvering.

Ifølge Perry og Lindell (2003) bør beredskapsplanleggingen tilrettelegges for at beslutningstakere kan raskt tilpasse innsatsen dere til skiftende scenarioer, derfor bør planleggere fokusere på respons heller enn å inkorporere for mange detaljer i de skrevne planene. Dette illustreres også i et utsagn fra intervjuene mine, som jeg har valgt å fremheve her:

*“Også er jo ingen plan så detaljert fordi i mine øyne er det umulig å lage den detaljert nok; fordi man vet ikke rekkefølgen på ting. Og det som er det vanskeligste er de*

*tingene som nettopp handler om terror, og derfor er de tingene ikke hovedpunkter i en beredskapsplan. Nettopp fordi det er ingenting man kan forutsi egentlig, og der handler det mer om det som skjer underveis og i etterkant”.*

Det legges til grunn at planleggingen skal ha en helhetlig og overordnet tilnærming som integrerer planer for ulike type trusler som kan ramme samfunnet (Perry & Lindell, 2003). Den overordnede beredskapsplanen til Olav Thon gruppen inneholder over 30 ulike scenarioer, som dekker det meste fra brann til smittsomme sykdommer, fra vannskader til skyting. Det heter i planen at ikke alle scenarioer er like, men gjennom å følge instruksen vil leseren få hjelp til selve håndteringen av hendelsen. Til tross for at kriser ofte har ulike ansikt, kan flere typer ha tilsvarende resultat. Derfor kan enkelte tiltak benyttes i flere scenarioer, og dette bør beredskapsplaner ta i betraktning. Dette kan være med å argumentere for den standardiserte planen til Thon Gruppen, som er utformet for flere typer virksomheter. For å gjengi sikkerhetsjefens ordlegging vil en brann være en brann, og en vannskade være en vannskade, uavhengig om det befinner seg på et kjøpesenter eller på et hotell.

Trening, øvelse og testing av beredskapsplaner vil legge til rette for at skrevne dokumenter blir levende. Slik butikksjef beskriver tilstanden på senteret ligger det gode rutiner i bunn for brannevakuering, og det kommer frem at medarbeidere blir testet gjennom stadige øvelser. Utfordringen som ligger i disse øvelsene, er at de aller oftest finner sted på dagtid. Dette resulterer i at de butikkmedarbeiderne som er gode på evakuering, er de som arbeider på dagtid. Ekstrahjelper og sesongmedarbeidere får ikke like god innføring, da de som oftest jobber kveld. Dette kan opptre som en konflikt, i det Reason (1997) karakteriserer som forholdet mellom produksjon og sikkerhet. Å organisere planlagte brannøvelser midt i rusket på et kjøpesenter, som i utgangspunktet er til for å tjene penger, kan være uheldig. Brannvernstesten som alle medarbeiderne må igjennom før de får lov til å arbeide på senteret, vil være en slags form for kunnskapsoverføring på dette punktet, men forekommer ikke like hyppig som evakueringsøvelser.

En annen innfallsvinkel for å gjøre dokumenter levende, kan være ved innføring av beredskapsapplikasjonen, InCaseIT. Kriser preges av høyt tidspres, stress og usikkerhet, og i slike tilfeller vil det ikke være tilstrekkelig med tid til å hente ut fysiske planer (Perry & Lindell, 2003; Engen et al., 2016). Å ta i bruk applikasjonen, via mobil, nettbrett eller datamaskin, kan på mange måter være med på å bryte ned fysiske barrierer, ved at aktører ikke er avhengig av å returnere til fysiske lokasjoner hvor planer og varslingslister ligger.

Som sikkerhetssjefen meddelte i intervjuet, applikasjonen kommer til å revolusjonere måten de kommuniserer på og hvordan de klarer å jobbe med håndtering. Likevel, som han trekker frem, kan man «bare glemme» å stå å trykke på en «app» når det er høyt tidspress og det brenner rundt deg. Applikasjonen tillater likevel at man bare kan trykke på alarm, så går varslingen ut til alle i objektet, uten at man må bruke ytterligere tid enn man må i pressede situasjoner. Formatet vil også forenkle revisjonen av beredskapsplanen, ved at endringer mer effektivt når ut til alle.

Det legges ulike forventninger til håndtering av uønskede hendelser. Slik det fremkommer i intervjuet med sikkerhetssjefen, skal hendelser håndteres på lavest mulig nivå så lenge det kan håndteres av det enkelte kjøpesenter og hotell. Dette samstemmer med både med ansvarsprinsippet og nærhetsprinsippet. Ansvarsprinsippet innebærer at organisasjoner med et daglig ansvar for et område, også ilegges ansvaret for å gjennomføre nødvendig planlegging og forberedelser for å kunne være i stand for å møte og håndtere påkjenninger og hendelser på eget område. Nærhetsprinsippet på sin side, konstaterer at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå. Dette innebærer en tanke om at effektiv og rask respons forutsetter en nærhet til hendelsen. Lunde (2014) viser også til at de som ofte er nærest krisen, innehar ofte en lokal kunnskap og situasjonsforståelse som gir gode forutsetninger til å fatte riktig beslutning.

Jeg vil med dette avslutte denne diskusjonen med at kommunikativ og instrumentell planleggingen ikke er to ytterpunkter, men heller komplementære teorier som Engen et al. (2016) legger til grunn for sin forståelse. Det vil også være tilfelle her. Det er ikke alle risikoproblemer som det egner seg med enten ren kommunikativ, eller ren instrumentell planlegging – noen risikoproblemer trenger ekspertise, mens andre vil i større grad kreve lokal kunnskap som i for eksempel implementering av planen.

## 6.2. Hvordan blir beredskapen øvd?

Slik det kommer frem i empirikapittelet, er det en rekke øvelser som gjennomføres og initieres av Thon Gruppen og Strømmen Storsenter. På konsernnivå gjennomføres øvelser med hovedkontoret, og internt i beredskapsgruppen. På Strømmen arrangeres brannøvelser, som tilfredsstillt kravet om antall øvelser i året, i tillegg at det blir gjennomført rundbordøvelser blant senterledelsen, med oppgaver tilsendt fra konsernet. Den største

øvelsen, som også har fått dedikert størst plass av de overnevnte i empirikapittelet, er PLIVO-øvelsene til nødetatene på Romerike. Flere utsagn fra informantene er med på å underbygge at ved å stille senteret til disposisjon, heves beredskapsorganisasjonen på Strømmen til en høyere grad enn det som forventes av norske kjøpesentre.

Basert på teorien om øvelser fra teorikapittelet kan PLIVO-øvelsene i stor grad omtales som fullskalaøvelser, gjennom den store involveringen av nødetatene, men også ved benyttelsen av senterets egne ressurser i vektertjenesten. Det kan likevel argumenteres for at for at PLIVO-øvelsene kan omtales som fullskalaøvelser, måtte også andre aktører blitt i større grad involvert. I denne sammenheng siktes det til ytterligere involveringen av senterets butikkmedarbeidere. Som dokumentert på hjemmesidene til kjøpesenteret, har organisasjonen Strømmen Storsenter over 2000 ansatte, fordelt på omtrent 200 butikker og tilknyttede virksomheter. Dersom en hendelse, lik den som var utgangspunkt for PLIVO-øvelsen skulle inntreffe, vil leietakerne og butikkansatte befinne seg i kategoriene tilfeldig tilstedeværende og de rammede med uniform på. Flere av informantene i oppgaven peker på kompleksiteten i bygningsmassen. Det trekkes også frem at ofte går kunder ut samme utgang som de kom inn. Både butikkmedarbeidere og vektere vil inneha den lokale kunnskapen og kjennskap til rømningsveier, som vil være fordelaktig å inkludere i en øvelse – da dette øker graden av realismen i øvelsene.

I flere av intervjuene trekkes vekterne frem som en ressurs. I scenarioer som skyting pågår, vil mye av oppmerksomheten til politiet være rundt gjerningspersonen(e). Å benytte seg av vekterne i evakuering, med deres lokale kjennskap til senteret, kan også lette på trykket ved at de kan meddele egenskaper om senteret som politiet nødvendigvis ikke har kjennskap til. Eksempler på dette kan være planlegninger og tilgang til videoovervåking.

### 6.3. Hvordan gjenspeiles bevissthet om beredskap i organisasjonen?

Slik det kommer frem i intervjuene er det en form for felles bevissthet når det kommer til beredskap på kjøpesenteret. Jeg har i denne sammenheng intervjuet fem forskjellige mennesker, som har ulike roller tilknyttet senteret. Mens to av dem, butikksjef og teknisk sjef jobber respektivt på bygget; hører øvelsesleder, sikkerhetssjef og trygghetsrådgiver til andre arbeidsplasser på geografisk plassering. Med to direkte tilknyttet til senteret i ulike roller, og tre andre som har kjennskap til senteret enten på grunn av organisatoriske bånd eller i

forbindelse med øvelsen, får vi et fragmentert bilde. Derfor er det et interessant funn at samtlige informanter har utelukkende positive tilbakemeldinger på beredskapen til Strømmen. Dette vises spesielt gjennom intervjuet med trygghetsrådgiver som trekker frem at Strømmen gjør *mer* enn det som forventes av dem. Øvelsesleder viser også til at dette er en klar fordel som andre kjøpesentre skulle ønske at de hadde.

Et annet betydelig funn fra min egen datainnsamling, er knyttet opp med problematikken om å snakke om beredskap på kjøpesentre knyttet til denne tematikken. Da samtlige kjøpesentre jeg henvendte meg til i Rogaland takket nei eller ikke responderte på forespørslene mine, var Strømmen svært mottakelige for å delta i prosjektet. Dette kan være med på å øke gyldigheten til senterets høye fokus på sikkerhet og beredskap. I tillegg kan OHF (2016) vise til at senteret har høyest skår blant kjøpesentrene i gruppen når det kommer til interne sikkerhetsundersøkelser. Samtidig som at Strømmen Storsenter har stilt senteret til disposisjon, vises det et ansikt utad at de er åpne for samarbeid med nødetater, og har en sikkerhetsprofil som kanskje ikke alle kjøpesentre har.

Med svinggruppen som arena for læring og meningsutveksling, vises også en interesse for sikkerhet; og det kan tyde på at slike fora kan opprette og ivareta en kollektiv bevissthet i samråd mellom butikkledere, senterledelse, vektere, trygghetsrådgiver og til tider politiet når de deltar i møtene. Det også faktum at så mange leietakere lot gitteret stå åpent under øvelsene synliggjør også denne aksepten.



## 7. KONKLUSJON

Gjennom analysen har jeg prøvd å svare på problemstillingen:

*«Hvordan er beredskapen på Strømmen Storsenter lagt opp til å håndtere alvorlige hendelser?»*

Jeg har argumenter for at det forekommer en form for instrumentell planlegging, som er fordelt over sentralt konsernnivå, med en lokal implementering på det enkelte senteret. Ved innføring av en digital beredskapsapplikasjon får også beredskapsplanen et nytt format og er i stadig revisjon. Jeg har også kommet frem til at dette er med på å gjøre den skrevne beredskapsplanen levende.

De egne beredskapsøvelsene som er gjennomført på senteret, er i all hovedsak rundbordsøvelser. I forskningsspørsmål nummer to har jeg derimot vært interessert i å undersøke hvordan beredskap blir øvd på sentret, og dette har blitt utelukkende gjort i PLIVO-øvelsene til nødetatene, som bærer elementer av fullskalaøvelser.

Det er en tydelig bevissthet på senteret fra informantene på og utenfor selve senterkjernen. Dette kommer frem i samtlige intervjuer. I empirikapittelet gis det et inntrykk av at sikkerhet og beredskap – det kan Strømmen Storsenter. Det er mye dialog om beredskap gjennom svinngruppen og i etterkant av PLIVO-øvelsene – som kan tyde på en kollektiv bevissthet.

### 7.1. Behov for videre forskning

Jeg vil med dette avslutte oppgaven med å sende stafettpinnen videre. En alternativ vinkling til min egen problemstilling, hadde vært å gjennomføre et kvantitativt studie, ikke ulikt det Davis et al. (2006) gjennomførte i USA. I denne sammenheng kunne det vært interessant å utføre en større undersøkelse med kjøpesentre i Norge hvor å undersøke hvordan norske kjøpesentre i flertall tenker beredskap.

En annen alternativ vinkling hadde vært å gjennomført ytterligere intervjuer med ansatte på kjøpesentre, og undersøke nærmere hvordan disse kan inkluderes i en beredskapsplanleggingsprosess.

## 8. LITTERATUR

- Aslaksrud, K.-R. (2015, 10 25). *Samvirke mellom nødetater: "Mange hadde problemer med å forklare hva samvirke er.* Hentet fra Politiforum:  
[www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Samvirke+mellom+nødetater%3A+«Mange+hadde+problemer+med+å+forklare+hva+samvirke+er».d25-T2BrU1W.ips](http://www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Samvirke+mellom+nødetater%3A+«Mange+hadde+problemer+med+å+forklare+hva+samvirke+er».d25-T2BrU1W.ips)
- Astad, K. W. (2016). *Beredskapsplanlegging for tilsiktede livstruende hendelser ved et utvalg videregående skole.* (Mastergradsavhandling, Universitet i Stavanger).  
Hentet fra  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2425104/Kari\\_Wenche\\_Astad.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2425104/Kari_Wenche_Astad.pdf?sequence=1)
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Banfield, E. C. (1959). Ends and Means in Planning. I A. Faludi, *A Reader in Planning Theory.* Oxford: Pergamon Press.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management.* Cambridge: University Press.
- Brodahl, S., & Sæther, K. A. (2013). *Når det uvirkelige blir virkelig!* (Mastergradsavhandling, Universitet i Stavanger). Hentet fra  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184883/Saether\\_Krister\\_og\\_Brodahl\\_Stig.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184883/Saether_Krister_og_Brodahl_Stig.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990). Kan organisasjonsformer velges? I *Makten att reformera* (ss. 1-22). Stockholm: Carlssons.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Rørvik, K. A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- CNN. (2007, 12 06). Police: Nine killed in shooting at Omaha mall, including gunman. *CNN.* Hentet fra <http://edition.cnn.com/2007/US/12/05/mall.shooting/>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davis, R. C. (2008). *Shopping Malls: Are They Prepared to Prevent and Respond to Attack.* (NIJ Journal Issue no. 259). Hentet fra  
<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/221503.pdf>
- Davis, R. C., Ortiz, C., Rowe, R., Broz, J., Rigakos, G., & Collins, P. (2006). *An Assessment of the Preparedness of Large Retail Malls to Prevent and Respond to*

- Terrorist Attack*. (NCJ 216641). Hentet fra <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/216641.pdf>
- DSB. (2016, 02 01). Beredskap på skoleskyting. Hentet fra <https://www.dsb.no/nyhetsarkiv/2016/ny-side/>
- DSB, POD, & HDIR. (2015). *Nasjonal Prosedyre for nødetatenes samvirke under pågående livstruende vold*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap, Politidirektoratet og Helsedirektoratet .
- Engen, O. A., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Faludi, A. (1973). *A Reader in Planning Theory*. Oxford, New York City: Pergamon Press.
- Graff, C. (2016). *Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger*. (Mastergradsavhandling, Universitet i Stavanger). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2411956/Graff\\_Christine.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2411956/Graff_Christine.pdf?sequence=1)
- Hammervoll, T. (2014). *Beredskapslogistikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, R. (2015, 12 02). Politiet øver på kjøpesenter-terror. *Drammen Live 24*. Hentet fra <http://drm24.no/nyheter/over-pa-kjopesenter-terror-15112707>
- Haugan, O. (2012, 06 12). *19 Frivillige får medalje for innsatsen ved Utøya*. Hentet fra Tv2: [www.tv2.no/a/3807763](http://www.tv2.no/a/3807763)
- Haugbro, L. (2012). *Hvis ulven kommer i morgen... Læreres syn på, og vurdering av, alvorlige skolehendelser*. (Mastergradsavhandling, Universitet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/35954/Master-Laila-Haugbro.pdf?sequence=2>
- Hauge, H. L. (2013). *Leietakersammensetning på norske kjøpesenter*. (Mastergradsavhandling, Universitet for miljø- og biovitenskap). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/188445/Leietakersammensetning%20p%C3%A5%20Norske%20Kj%C3%B8pesentre%20-%20Herman%20Lyngved%20Hauge.pdf?sequence=1>
- Helsedirektoratet. (2016, 12 06). *Pågående livstruende vold (PLIVO)*. Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/akuttmedisin/pagaende-livstruende-vold-plivo>
- Helsloot, I., & Ruitenbergh, A. (2004). Citizen respons to disasters: a survey of literature and some practical implication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*(Vol 12, No.3), ss. 98-111.

- Innes, J. E. (1998). Information in communicative planning. *American Planning Association Journal* 64 (1), ss. 52-63.
- KFB. (2015, 01 07). Gisseldrama på «Linderudseminaret 2015». Hentet fra <http://www.kfb.no/?p=1294>
- Klosterman, R. E. (1985). Arguments for and against Planning. *The Town Planning Review*(Vol. 56, No. 1), ss. 5-22.
- Knudsen, S., & Buaas, T. (2016, 12 05). Møtte grufulle scener etter drapet. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/telemark/motte-grufulle-scener-etter-drapet-1.13260201>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans of 22.Juli 2011*. Notat 7/12: 22. juli kommisjonen.
- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lyng, B. V. (2012). *Suksessfaktorer for kjøpesenter: Hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?* (Mastergradsavhandling, NTNU). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/284641/2012\\_ORD\\_Masteroppgave\\_Bj%C3%B8rn-Victor-Lyng.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/284641/2012_ORD_Masteroppgave_Bj%C3%B8rn-Victor-Lyng.pdf?sequence=1)
- Meld. St. 13 (2015-2016). (2016). *Politiets rolle i den nasjonale kriseledelsen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6d4cf2c4a9aa4c5e93c072e033cf07ab/no/pdfs/stm201520160013000dddpdfs.pdf>
- Mele, C. (2016, 09 23). 5 Dead in Shooting at Mall in Washington State, Police Say. *The New York Times*. Hentet fra The New York Times: [https://www.nytimes.com/2016/09/24/us/mall-shooting-washington-state.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/09/24/us/mall-shooting-washington-state.html?_r=0)
- Midbøe, O. (2013, 10 18). *BBC: Døde i Nairobi-kjøpesenter trolig terrorister* . Hentet fra VG: [www.vg.no/nyheter/utenriks/kenya/bbc-doede-i-nairobi-kjoepesenter-trolig-terrorister/a/10152550/](http://www.vg.no/nyheter/utenriks/kenya/bbc-doede-i-nairobi-kjoepesenter-trolig-terrorister/a/10152550/)
- Norheim-Martinsen. (2011). *Trender, scenarioer og sorte svaner - utfordringer for fremtidens landmakt*. (FFI-rapport 2011/01667). Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/11-01667.pdf>
- NOU 2000: 24. (2000). *Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NOU 2012: 14. (2012). Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

- NRK. (2017). Vi følger nå: Lastebilangrep i Stockholm. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nyheter/lastebilangrep-i-stockholm-1.13466300>
- NTB, & Hartwig, K. (2016, 07 22). Flere drept i skyting på kjøpesenter i München. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/07/22/1831/Tyskland/flere-drept-i-skyting-p-kjpesenter-i-mnchen>
- OHF. (2016, 09 15). *Strømmen storsenter tar i bruk Trygg Handel*. Hentet fra <http://www.ohf.no/storst-er-best/>
- OHF. (n. d). *OHF's trygghetsoblat*. Hentet fra <http://www.ohf.no/ohfs-trygghetsoblat/>
- Olav Thon Gruppen. (2016). *Årsrapport 2015*. Hentet fra [http://www.olavthon.no/Documents/OTG/2015/OTG\\_rapport\\_2015.pdf](http://www.olavthon.no/Documents/OTG/2015/OTG_rapport_2015.pdf)
- Olav Thon. (n. d). *Om Olav Thon Gruppen*. Hentet fra <http://www.olavthon.no/Om-OTG/>
- OLT. (n. d). *Om oss*. Hentet fra <http://www.olt.no/Om-oss/>
- Oslo politi [Oslopolitiops]. (2015a, 09 09). Politiet har beredskapsøvelse i området Storo senter i dag. Vi trener fra kl. 8-10. [Tweet]. Hentet fra <https://twitter.com/oslopolitiops/status/641861084639592452>
- Oslo politi [Oslopolitiops]. (2015b, 10 14). Politiet har øvelse på Senter Syd på Mortensrud. Det vil være synlig politiaktivitet på senteret frem til det åpner kl 10 [tweet]. Hentet fra <https://twitter.com/oslopolitiops/status/654545468840628225>
- OTG. (2012). *Fra stål til sti*. (Årsrapport 2012). Hentet fra <http://www.olavthon.no/Global/OTG/rapport-2012/kapittel/fra-staal-til-stil.pdf>
- Perry, R., & Lindell, M. (2003). Preparedness for Emergency Respons: Guidelines for the Emergency planning process. *Disasters*, 27 (4), ss. 336-350.
- Pilotech. (2016, 7 1). *Norske kjøpesentre og hoteller utsatt for bombetrusler*. Hentet fra <http://www.pilotech.no/nyheter/norske-kjpesentre-og-hoteller-utsatt-for-bombetrusler>
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del 1 - Retningslinjer for politiets beredskap*. (POD-publikasjon nr.2011/04). Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1690.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1690.pdf)
- Pörschke, M., & Vold, O. (2015). *Lokalisering, størrelse og butikkmix på kjøpesentre*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/302126/masterthesis.pdf?sequence=1>

- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, USA: Ashgate.
- Regjeringen. (2014, 12 05). *Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Risberg, T. (2014, 02 12). Her er opptakskravene til Norges tøffeste. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/livsstil/norges-toffeste-opptakskrav-1.11462213>
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. (Red.). (2001). *Managing Crisis; Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, Charles: Thomas Publisher Ltd.
- Rosenthal, U., Charles, M., & t'Hart, P. (1989). *Coping with crises. The management of disasters, riots, and terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Scott, W. R. (1992). *The Subject is organizations*.
- Smith, D. (2004). For whom the bell tolls: Imagining accidents and the development of crisis simulation in organizations. *Simulation & Gaming* (35), 347-362. Hentet fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1046878104266295>
- Solem, L. K., & Trumpy, J. (2017, 04 08). Svensk terrorexspert: – Det kunne like gjerne skjedd i Norge. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/08/0919/Jus/svensk-terrorexspert-det-kunne-like-gjerne-skjedd-i-norge>
- Strømmen Storsenter. (2017). *Media*. Hentet fra <http://www.strommenstorsenter.no/media/>
- Strømmen Storsenter. (n. d). *Om senteret/Parkering/Kontaktinfo*. Hentet fra [www.strommenstorsenter.no/om-senteret/](http://www.strommenstorsenter.no/om-senteret/)
- Taleb, N. (2007). *The Black Swan the Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thjømmøe, S. (2015, 08 12). Ikea-drapene: Mistenkt 35 åring skulle utvises fra Sverige. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/sverige/ikea-drapene-mistenkt-35-aaring-skulle-utvises-fra-sverige/a/23504382/>
- Thon Eiendom. (n. da). *Strømmen Storsenter*. Hentet fra <http://www.thoneiendom.no/Kjopesenter/Vare-Kjopesentre/Strommen-Storsenter/>

- Thon Eiendom. (n. db). *Kjøpesenter*. Hentet fra <http://www.thoneiendom.no/Kjopesenter/>
- Tungsvik, T. (2016, 12 05). Det tok 23 minutter før politiet kom til Maxbo. *Varden*. Hentet fra [www.varden.no/nyheter/det-tok-23-minutter-for-politiet-kom-til-maxbo-1.1602703](http://www.varden.no/nyheter/det-tok-23-minutter-for-politiet-kom-til-maxbo-1.1602703)
- Turner, B. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.3. Cornell University: Johnson Graduate School of Management.
- Voster, H. (2013). *Våg å tenke det verste*. (Mastergradsavhandling, Universitet i Stavanger). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184838/Voster.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective. I R. S. Sutton, & B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (ss. 31-66). Stanford: Jai Press. Hentet fra <http://www.archwoodside.com/wp-content/uploads/2015/09/Weick-Organizing-for-High-Reliability.pdf>
- Williams, C. (2017, 02 12). Looking back at the Trolley Square shooting 10 years later. *KSL*. Hentet fra <https://www.ksl.com/?sid=43161303&nid=148&title=looking-back-at-the-trolley-square-shooting-10-years-later>
- Østbye, H., Helland, K., Knapkog, K., & Larsen, L. (2007). *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget.