



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Kristoffer Egeberg

# Manglende overenstemmelse i politidistriktenes krisekommunikasjon

Årsstudium i krisehåndtering  
Organisasjonslære og krisehåndtering

10. MAI 2011

Utlånsklausul:  Nei  Ja. Antall år \_\_\_\_\_

# 1. Sammendrag

## **Manglende overenstemmelse i politidistriktenes krisekommunikasjon**

I denne prosjektoppgaven undersøkes det om sentrale føringer, planverk, styringsdokumenter og normer knyttet til krisekommunikasjon i politidistriktene samsvarer med gjeldende kommunikasjonsfaglige teorier om bred og prosessorientert krisekommunikasjon.

Videre undersøkes det hvorvidt utføringen av krisekommunikasjon i politiet samsvarer med beredskapsplanverket, og de forventningene samfunnet har til oppgaven.

Det avdekkes uheldig diskrepans knyttet både til den kommunikasjonsteoretiske forankringen i politiets beredskapsplanverk, og til dels stor mangel på overenstemmelse mellom måten politidistriktene planlegger sin krisehåndtering, og hvordan de gjennomfører den.

Det pekes på et misforhold mellom de forventninger samfunnet og politiet selv har til krisehåndtering, og de forventningene det legges opp til i planverket. Det fremmes avslutningsvis noen forslag på hvordan organiseringen av krisekommunikasjon i politidistriktene kan unngå uheldig diskrepans mellom teori, planverk og praksis.

## **1 Abstract: Discrepancies within Police-crisis communication**

In this essay the policies for crisis communication within the Norwegian police force districts are being scrutinized with the purpose of finding discrepancies between plans and theories of process-oriented crisis communication. Also, the management of crisis communication is scrutinized in regards of finding differences between plans, management and the expectations from the surrounding society.

Unfortunate discrepancies are uncovered, both in regards to how emergency plans are tied to theory, and the rather big gap between how crisis management is planned and how it is conducted.

It is also an inconsistency between the expectations to how crisis communication should be handled, and how it is planned.

At last, some considerations are made on how the police authorities can work to reduce these discrepancies.

<b>1. Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Innledning</b> .....	<b>4</b>
3.1 Bakgrunn for valg av tema.....	4
3.2 Problemstilling.....	5
3.3 Avgrensninger.....	5
<b>4 Metode</b> .....	<b>6</b>
4.1 Litteraturstudie.....	6
4.2 Kvalitativt intervju.....	6
<b>5 Teori</b> .....	<b>8</b>
5.1 Krise definert.....	8
5.2 Dobbeltkrise.....	8
5.3 Prosessorientert krisekommunikasjon.....	9
5.4 Hendelsesorientert krisekommunikasjon.....	9
5.5 Organisasjonsteori.....	10
<b>6 Drøfting og empiri</b> .....	<b>11</b>
6.1.1 Forventninger.....	11
6.1.2 Et oppdatert verktøy.....	12
6.1.3 Prosessorientert tilnærming.....	13
6.1.4 Diskrepans mellom PBS I og PBS II.....	14
6.2.1 Organisasjon.....	14
6.2.2 Ny rolle i ny organisasjon.....	15
6.2.3 Stab.....	16
6.2.4 P5 – Informasjon.....	17
6.2.5 Valg av kompetanse.....	17
6.2.6 Uklare fullmakter.....	18
6.2.7 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk ansvarsfordeling.....	19
6.3.1 Å sette stab.....	20
6.3.2 Forsterket operasjonssentral.....	20
6.3.3 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk organisering.....	21
6.4.1 Før krisen.....	21
6.4.2 Øvelser.....	23
6.4.3 Beredskap.....	25
6.4.4 Diskrepans mellom forventet og praktisk beredskap.....	26
6.5.1 Under krisen.....	26
6.5.2 Å definere en krise.....	27
6.5.3 Erfaringer med krise.....	28
6.5.4 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk krisehåndtering.....	29
6.6.1 Tiden etter en krise.....	30
6.6.2 Evaluering i praksis.....	31
6.6.3 Diskrepans knyttet til læring.....	31
<b>7 Konklusjon</b> .....	<b>33</b>
7.1 Teoretisk diskrepans og anbefalinger.....	33
7.2 Organisatorisk diskrepans og anbefalinger.....	33
<b>8 Kilder</b> .....	<b>35</b>
<b>9. Vedlegg</b> .....	<b>36</b>
9.1 Spørsmålsmal telefonintervju.....	36
9.2 Informanter:.....	36

## 3 Innledning

### 3.1 Bakgrunn for valg av tema

Krisekommunikasjon tillegges en nøkkelrolle i moderne teorier om kriseledelse og krisehåndtering. Effektiv krisekommunikasjon handler ikke lenger om ”å informere publikum”, men er selve kjernen i samhandlingen mellom alle interessenter og aktører i en krise.

Mens hele tiåret etter terrorangrepene i 2001 har vist hvor viktig proaktivt informasjonsarbeid er for å motvirke utrygghet og frykt i samfunnet, har store krisehendelser som tsunamien i Sør-Asia i 2004 for alvor brakt krisekommunikasjon høyt på den politiske agendaen i Norge. (Justis- og politidepartementet 2005)

Politiet, som spiller hovedrollen i samfunnets daglige krisehåndtering, har i samme periode gjennomgått omfattende omstillinger for å møte det moderne samfunnets krav til et mer effektivt forebyggende, kriminalitetsbekjempende, tjenesteytende, publikumsorientert og kostnadseffektivt politivesen. Det mest synlige omstillingsresultatet er kanskje halveringen av antallet politidistrikt, fra 54 til dagens 27.

Men fra et kommunikasjonsfaglig perspektiv er tilsetningen av egne informasjonsfaglige medarbeidere i politidistriktene vel så interessant.

Initiativet har i første omgang kommet ovenfra i forbindelse med Politidirektoratets innføring av Politiets beredskapssystem (2007). I denne såkalte PBS I kom ”P5 – Informasjon” inn som egen stabsfunksjon ved håndtering av ekstraordinære hendelser, hvor behovet for informasjonsfaglig ekspertise i hvert enkelt distrikt ble vektlagt for å bygge god og effektiv informasjonsberedskap.

Ved ekstraordinære hendelser og kriser skal publikum og involverte få tilstrekkelig, veloverveid og koordinert informasjon. Gjennom å gå ut i media kan man forebygge unødig frykt og få gjennomført tiltak, fastslår Politidirektoratet i PBS I (2007)

De fleste politidistrikt har fulgt oppfordringen og tilsatt egne informasjonsmedarbeidere i ulike stillingsbrøker for å følge opp det informasjonsfaglige arbeidet. Status per mai 2011 er

at Oslo politidistrikt er det eneste politidistriktet med mer enn en informasjonsmedarbeider. 18 distrikter har en informasjonsarbeider, mens tre distrikter har informasjonsarbeider i delt stilling. Fem politidistrikter står fremdeles uten.

### 3.2 Problemstilling

Dette danner bakteppet for problemstillingen i denne oppgaven hvor Politiets planverk og styringsdokumenter vurderes opp mot gjeldende teorier innen organisasjon og krisekommunikasjon.

Videre vurderes planverk og teori opp mot de faktiske forholdene i politidistriktene.

Stikkordet er *diskrepans* – altså manglende overenstemmelse.

Det gir følgende formulerte problemstilling:

*Hvordan samsvarer politiets krisekommunikasjon med teori og samfunnets forventninger?*

### 3.3 Avgrensninger

Temaet er svært omfattende. Jeg har derfor valgt å konsentrere analysen til momenter som først og fremst påvirker ekstern informasjon ut til publikum og media, avgrenset til sju politidistrikt som har egen informasjonsmedarbeider. Selv om interninformasjon og kommunikasjonssamspillet med samarbeidende aktører er svært viktige momenter knyttet til krisekommunikasjon, er altså ikke dette belyst spesielt.

Som problemstillingen er klar på, er det krisekommunikasjon som er oppgavens hovedtema. Politidistriktenes daglige informasjons- og mediehåndtering er ikke belyst spesielt.

Den teoretiske analysen er konsentrert rundt Politiets beredskapssystem, som gir sentrale føringer på hvordan krisekommunikasjon bør utøves i politidistriktene, og således danner hovedgrunnlaget for informasjonsmedarbeidernes arbeid med lokal krisekommunikasjon.

Valget av informasjonsmedarbeidere som informanter begrunnes med at disse formelt er best faglig kvalifisert og har den nødvendige innsikten til å vurdere den praktiske gjennomføringen av mediehåndtering og krisekommunikasjon i sine politidistrikt. Men det begrenser også det empiriske grunnlaget utover det kvalitative.

Som det fremgår i metodegjennomgangen, er det hovedsakelig sårbarhetsutvalget og ulike stortingsmeldinger som danner grunnlaget for formuleringen ”samfunnets forventninger”. Selv om stortingsmeldingene først og fremst representerer regjeringens syn, er disse basert på en rekke studier og undersøkelser som sier mye om disse forventningene.

## 4 Metode

### 4.1 Litteraturstudie

For å bygge kunnskap om politietatsens egen tankegang rundt krisekommunikasjon samt informasjons- og mediehåndtering, har jeg analysert Politiets håndbøker i krisehåndtering og krisekommunikasjon opp mot gjeldende teorier rundt organisasjon og krisekommunikasjon. Her er Politiets beredskapssystem I og II etatsens egne håndbøker i krisehåndtering som gir sentrale føringer på hvordan de enkelte distriktene forventes å håndtere hendelser og kriser. I tillegg har politidirektoratet utgitt en egen operativ mediehåndbok for politiet.

Jeg har også forsøkt å danne et bilde av samfunnets forventninger til politiets krisekommunikasjon gjennom å studere Sårbarhetsutvalgets arbeid (2000) samt Justis- og politidepartementets stortingsmeldinger 22, 37 og 42, som omhandler henholdsvis samfunnssikkerhet, flodbølgekatastrofen i Sør Asia og sentral krisehåndtering, og politiets roller og oppgaver. Disse har i stor grad gitt de politiske føringene knyttet til beredskapsarbeidet i Politiet de siste årene.

### 4.2 Kvalitativt intervju

For å få innsikt i hvordan politiet utøver krisekommunikasjon i praksis, har jeg valgt kvalitative intervju med fast ansatte informasjonsmedarbeidere i syv ulike politidistrikt (anonymisert informantliste vedlagt).

Informantene fra politidistriktene ble valgt tilfeldig utfra to grunnkriterier: Jeg valgte bort politidistriktene i de største byene som Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Dette utfra en antagelse om at disse både ressursmessig og beredskapsmessig skiller seg ut fra resten. Jeg ønsket også informasjonsmedarbeidere som var alene i sitt distrikt. Dette viste seg å ikke være vanskelig, ettersom bare Oslo politidistrikt har flere. Fem distrikter har ingen. Blant informantene er fire kvinner og tre menn. Denne fordelingen er tilfeldig.

Intervjuene ble foretatt over telefon med intervjuguide (intervjuguide vedlagt) for å gi en viss tematisk struktur. Samtalene foregikk som en dialog mellom intervjuer og respondent. Spørsmålstillingen var åpen, der målet var å fange opp mest mulig innsikt, nyanser og refleksjoner knyttet til politiets praktiske håndtering av informasjon og krisekommunikasjon. Hver av intervjuene tok mellom 40 minutter og en time. Samtalene ble tatt opp på bånd mens notater ble gjort underveis. Informantene ble forelagt sitater for godkjenning.

For ordens skyld oppgir Politidirektoratet per 5. Mai 2011 følgende status for landets 27 politidistrikter: 18 har én fast ansatt informasjonsmedarbeider, tre har informasjonsarbeider i delt stilling, mens fem har ingen. Bare Oslo politidistrikt har flere enn en. (Personlig kommunikasjon, 5. Mai 2011)

## 5 Teori

### 5.1 Krise definert

Sårbarhetsutvalget (2000) utvidet den tradisjonelle definisjonen på en krise fra å være "... påkjenninger mot samfunnet som i art eller omfang går ut over det som regnes som normalrisiko og normalbelastning i fredstid." (ibid, s. 18), til å være "... en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner" (ibid, s. 19).

Weisæth og Kjeserud (2007) konkretiserer organisasjoners svekkede reaksjonsevne ved å beskrive en krise å være

En situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til. Vanlig saksbehandling og problemløsning er derfor ikke tilstrekkelig. Organisasjonens ressurser, rutiner og systemer som styrer hverdagen er ikke nok. (ibid s. 21)

Verdiene som trues spesifiseres av Kjell Løvik (2007):

En situasjon som avviker fra normaltstanden, oppstår plutselig, truer grunnleggende verdier (liv, helse, miljø, livsgrunnlag, økonomiske interesser) og troverdighet, og krever umiddelbare tiltak. (s. 12)

Troverdighet og omdømme utpekes av Løvik som særlig utsatt i en krise.

Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008) understreker at kriser blir kriser når noen kan definere dem som kriser. Denne definisjonsmakten ligger ikke nødvendigvis hos den eller de organisasjoner som håndterer dem, men er sterkere knyttet til opplevelsen av krise. Det gjør at media ofte får rollen til å definere en krise, ettersom det først og fremst er massemedia allmennheten søker seg til for å få informasjon. (ibid, s. 53)

### 5.2 Dobbeltkrise

I forlengelsen av dette blir det naturlig å forklare begrepene informasjonsvakuum og informasjonskrise, også kalt dobbeltkrise:

En dobbeltkrise er en krise hvor den oprindelige krisen overlejes af en "kommunikasjonskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikasjonsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise (Johansen og Frandsens 2007 s. 79)



### 5.3 Proessorientert krisekommunikasjon

Politiets krisekommunikasjon er vurdert opp mot Johansen og Frandsens (2007) teori og definisjon på god krisekommunikasjon, *den retoriske arena*.

Krisekommunikasjon er en kompleks og dynamisk konfigurasjon av kommunikasjonsprosesser – før, under og etter en begivenhet, en situasjon eller et forløp, som av organisasjonen og/eller en eller flere av dens stakeholdere tolkes som en krise – hvor forskjellige aktører, kontekster og diskurser (manifestert i bestemte genrer og tekster) står i relasjon til hverandre (ibid, s.281).

Teorien tillegger krisekommunikasjon som kommunikasjonsprosess en avgjørende rolle i utformingen av kriseberedskap. Herunder planverk og en kriseforbereidt organisasjonskultur før en krise oppstår. Videre tillegges den en hovedrolle også etter krisen. Krisen og håndteringen skal systematisk evalueres, krisehukommelse bygges opp, og ledelsen avgjør hvordan læringen kan føre til konstruktive forandringer og videreutvikling av krisekulturen.

Johansen og Frandsen understreker at krisekommunikasjon under en hendelse eller krise er snakk om alle uttrykksformer. Dette gjør for eksempel det å ikke uttale seg, eller å sperre av eller evakuere et område til en form for krisekommunikasjon.

Altså er effektiv krisekommunikasjon langt mer og omfattende enn ”å informere publikum”, men selve kjernen i samhandlingen mellom alle interessenter og aktører i en krise.

### 5.4 Hendelsesorientert krisekommunikasjon

Dette brede og proessorienterte perspektivet på krisekommunikasjon dominerer dagens teoretiske tankegang, og er utgangspunktet for det som i oppgaven menes med moderne krisekommunikasjon og kriseledelse. (ibid s. 15)

Et motstykke til dette er det snevre og hendelsesorienterte perspektivet på krisekommunikasjon. Her er krisekommunikasjon noe som først utøvesetter at krisen har brutt ut, og avsluttes når krisen er over. Den er avsenderorientert og fokusert på hurtig og informativ informasjon ut til omgivelsene. (ibid s. 16)

Tilnærmingen er operativ eller taktisk med ferdige oppskrifter for utøvelsen. Her oppfattes krisekommunikasjon og kriseledelse som ren skadekontroll når krisen først har oppstått, og er ikke et prioritert felt i organisasjonen med mindre man er i krise.

## 5.5 Organisasjonsteori

Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver i detalj organisasjonsteoretiske sammenhenger mellom kultur og struktur, og påvirkningen organisasjoners omgivelser har på evnen til virke utfra krav og forventninger. Omgivelser vil si alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen. (ibid. S. 183)

Kulturen utenfor organisasjonen spiller en stor rolle. Hva omgivelsene tenker, føler og ser har en direkte påvirkning på organisasjonen og dens interesser. Med institusjonelle omgivelser menes de forventningene omgivelsene har til hvordan ulike organisasjoner er organisert, styres og ledes. Organisasjoner som ikke makter å leve opp til fellesskapets oppfatning av hva som er moderne og riktig drift og organisering, risikerer å få et legitimitetsproblem. Faren oppstår når organisasjoner forsøker å møte dette ved å endre den formelle strukturen slik at de synlig fremstår som forventet og med det bygger ekstern legitimitet, mens de i realiteten driver som før uten å ha adoptert sine nye institusjonelle organiseringsoppskrifter annet enn på papiret. (ibid s. 198)

Videre synes krisekommunikasjon mer effektiv i organisasjonsstrukturer som er organisk og ikke mekanisk og autoritær. Med andre ord passer flate strukturer bedre. En proaktiv organisasjonskultur ikke bare forstår - men aktivt deltar i prosessene som gir utmerket krisekommunikasjon. Dette krever et godt samvirke internt i organisasjonen med kultur for å håndtere kriser og kommunisere med hverandre. Det må øves, og det må improviseres. (Johansen og Frandsen 2007)

## 6 Drøfting og empiri

Litteraturstudien og de praktiske erfaringene som fremkommer gjennom informantene som er intervjuet henger sammen på en måte som gjør det mest hensiktsmessig å presentere funnene og drøfte dem i lys av teorien innenfor tematiske avsnitt. Derfor er ikke empiri og drøfting adskilt i separate kapitler.

Innledningsvis drøftes noen overordnede og organisatoriske særpreg ved politiets krise- og kommunikasjons håndtering.

Deretter speiles den teoretiske inndelingen av den prosessorienterte krisekommunikasjonens tre faser – før, under og etter en krise med politiets planverk.

Politiets planverk og organisering måles mot fagteorien og forventningene samfunnet har til politiets krisehåndtering, satt opp mot de praktiske erfaringene informantene oppgir.

Funnene pekes på underveis i drøftingen, knyttet til de ulike punktene.

### 6.1.1 Forventninger

Allerede i 1995 nedsatte Administrasjonsdepartementet en arbeidsgruppe for å se på det norske samfunnets informasjonsberedskap i kriser. Gruppen konkluderte med at informasjon i større grad må integreres i krisehåndteringen, og at informasjon under kriser må forberedes gjennom risikoanalyser, planlegging, øvelser, evaluering, samarbeidsavtaler og samordningstiltak. (sitert Sårbarhetsutvalget 2000).

Sårbarhetsutvalget fulgte opp i 2000 med å fastslå at informasjon er en vesentlig del av krisehåndtering i samfunnet, og påpekte et behov for bedre informasjonskompetanse og felles standard for informasjonsberedskap.

”De som har ansvaret for en sektor til daglig, har også ansvaret ved en krise. Dette gjelder også i forhold til informasjonsberedskapen.” (Sårbarhetsutvalget 2000).

Da regjeringen evaluerte den skandaleutropte krisehåndteringen knyttet til tsunamien i Sør-Asia desember 2004, var det først og fremst en gjennomgående svikt i informasjon- og krisekommunikasjon som ble påvist. (Justis- og politidepartementet 2005)

Konklusjonene herfra har gitt sterke føringer om nødvendigheten av faglig informasjons- og kommunikasjonskompetanse i samfunnets kriseberedskap, og krisekommunikasjon som en vesentlig del av krisehåndtering. Dette gjenspeiles i de to kanskje viktigste regjeringsdokumentene knyttet til dagens kriseberedskap i Norge, Stortingsmelding 42, 2004-2005 Politiets rolle og oppgaver, og Stortingsmelding 22, 2007-2008 Samfunnssikkerhet.

Politi- og lensmannsetaten ivaretar førstelinjetjenesten både ved opprettholdelsen av ro og orden, i den sivile rettspleien, i strafferettspleien, ved redningstilfeller og andre former for krisehåndtering som store ulykker, naturkatastrofer og terroranslag. Samlet betyr dette at politi- og lensmannsetaten er nøkkelelementet i vår samfunnsmessige beredskap og en viktig del av vårt rettssamfunn. (Justis- og politidepartementet 2005)

Regjeringen understreker at virksomheten i politiet skal være kompetansestyrt, og at politiutdannelse ikke lenger er et krav:

”En rekke arbeidsoppgaver som i dag utføres av politiutdannet personell kan utføres av personell med annen relevant kompetanse.” (ibid)

Stortingsmelding 22 Samfunnssikkerhet, 2007-2008 bekrefter Politiets beredskapssystem (PBS) som veileder, normgiver, oppslagsverk og lærebok for politiet innen beredskap, redningstjeneste og krisehåndtering. (Justis- og politidepartementet 2008).

PBS har et eget kapittel om samfunnets krav og forventninger:

Det forventes at politiet håndterer kriser og redningsoppdrag i et vidt spekter, og at politiet kommuniserer fortløpende i krisesituasjoner. For politiet selv er dette også viktig for å kunne skape ro og orden i en ofte kaotisk situasjon. (Politidirektoratet 2010)

### **6.1.2 Et oppdatert verktøy**

Politiets beredskapssystem I, heretter kalt PBS I, utkom i 2007 for å samordne og forenkle politiets beredskapsplanverk. PBS I opphevet eldre instruksjoner, direktiver og rundskriv knyttet til beredskapshåndtering i politiet. De er utformet som en håndbok i krisehåndtering på 205 sider, med formål å være et oppdatert verktøy for planlegging og håndtering av krevende oppgaver.

Det moderne samfunn er komplisert og sammensatt, bygget på avansert infrastruktur, høyteknologi og omfattende flyt av varer og tjenester, med store krav til effektivitet og høy kompetanse (...) Med det omfattende ansvar og mangfold av

oppgaver som politiet har, må det stilles store krav til planlegging, koordinering, øvelser og samordning med andre samfunnsaktører.  
(Politidirektør Ingelin Killengreen, sitert Politidirektoratet 2007:5)

Politidirektoratet står som både utgiver og initiativtaker til PBS I. Politidirektør Ingelin Killengreens intensjon var å lage en veileder, normgiver, oppslagsverk og lærebok innen krisehåndtering. (ibid) Boken har et eget kapittel om informasjons- og mediehandtering, herunder krisekommunikasjon.

Høsten 2010 utga Politidirektoratet Håndbok i krisekommunikasjon, som er del to av Politiets beredskapssystem (PBS II) knyttet til krisekommunikasjon. Håndboken er på 84 sider, trykket i lommeformat, slik at den kan bæres med av alle som skal utøve krisekommunikasjon i politiet.

Mens PBS I er selve håndboken i krisehåndtering, utgjør PBS II politidirektoratets styringsdokumenter. Disse to gir direkte og faglige direktiver som danner grunnlaget for politidistriktenes lokale planverk, også kalt PBS III.

I tillegg kom Politidirektoratet i mai 2010 med Operativ mediehandbok for politiet, en praktisk veileder i informasjons- og mediehandtering. Også denne er trykket i lommeformat slik at den kan bæres med i det daglige.

### **6.1.3 Proessorientert tilnærming**

Felles for de sentrale håndbøkene (PBS I og PBS II) er at de tar utgangspunkt i en bred og proessorientert tilnærming til kriseledelse og krisekommunikasjon. Det proessorienterte fokuset kan se ut til å ha økt underveis, der PBS I først og fremst utpeker publikum og media som hovedinteressenter for politiets krisekommunikasjon, mens PBS II har en tilnærming som i større grad utpeker kommunikasjon, koordinering og samhandling mellom de ulike aktørene i en krise som viktig del av krisekommunikasjonen.

Kommunikasjonsarbeidet er inndelt i tre faser som en sammenhengende og kontinuerlig prosess før, under og etter en hendelse.

Sentrale argumenter for god krisekommunikasjon i PBS I og PBS II er at Politiets omdømme står på spill. Uten god krisekommunikasjon kan det oppstå informasjonsvakuum og en påfølgende informasjonskrise som svekker publikums tillit til politiet. (Politidirektoratet 2007:49)

Dette finner man igjen i faglitteraturen, der professor Kathleen Fearn-Banks skriver følgende:

Krisekommunikasjon er dialogen mellom organisasjonen og deres interessenter før, under og etter den negative hendelsen. Det utarbeides strategier og taktikker for å minimere skaden på organisasjonens omdømme. Effektiv kriseledelse inkluderer krisekommunikasjon, som ikke alene kan lette eller eliminere krisen, men underveis bibringe organisasjonen et mer positivt omdømme enn før krisen. (sitert Johansen og Frandsen 2007:224)

Fearn-Banks tillegger god krisekommunikasjon et potensiale til å styrke en organisasjons omdømme selv om den rammes av en krise.

Denne tankegangen gjenspeiles i kapittelet om tillit og omdømme i PBS II:

Politiets tilstedeværelse kan i seg selv påvirke situasjonen. Tilstedeværelse på rett sted til rett tid kan øke troverdigheten i budskaper som blir sendt ut i andre kanaler og bidra sterkt til å opprettholde ro og orden. Tilstedeværelse kan demonstrere både forpliktelse og intensjoner. (Politidirektoratet 2010:Kap. 2.2)

PBS II avslører også en svært bred tolkning av kommunikasjon og krisekommunikasjon som man finner igjen i organisasjonsteorien (Jacobsen og Thorvik 2007:Kap. 8) og den brede prosessorienterte krisekommunikasjonsteorien (Johansen og Frandsen 2007).

Beslutning om å bruke caps i stedet for hjelm kan for eksempel ha stor innvirkning på hvordan politiet blir oppfattet. Måten ledere på alle nivåer opptrer offentlig på påvirker også oppfatninger. (Politidirektoratet 2010:Kap. 2.2)

#### **6.1.4 Diskrepans mellom PBS I og PBS II**

Det er et faglig språk mellom de to håndbøkene. Riktignok er PBS I mer generell, og ser på krisehåndtering som helhet, mens PBS II går i dybden på krisekommunikasjon spesielt.

Likevel er det manglende overenstemmelse, der PBS II fremstår gjennomgående tydeligere og mer helhjertet dedikert til det prosessorienterte og brede perspektivet på krisekommunikasjon enn PBS I. PBS I er på sin side uklar og tilbakeholden i sitt kapittel om informasjons- og mediehandtering, der den forsøker å fremstå bred og prosessorientert, men fra et snevert og hendelsesorientert perspektiv. Eksempler på dette vil fremkomme i den videre drøftingen.

#### **6.2.1 Organisasjon**

Politimesterene styrer fullt og helt sitt politidistrikt og prioriterer ressursbruken.

Politidirektoratet har således ikke pålagt distriktene å ha en fast informasjonsmedarbeider,

men det skal være utpekt et kontaktpunkt i hvert distrikt, og det er et krav om at det skal være kompetanse i distriktet til å håndtere informasjonsutfordringene.

Som en konsekvens av disse overordnede direktivene, samt økte krav fra omgivelsene har de fleste av landets politidistrikter i dag opprettet egne informasjonsstillinger med mer eller mindre informasjonsfaglige medarbeidere. (Fem distrikter har fremdeles ingen)

Intervjuer med informasjonsmedarbeidere i ulike politidistrikt avdekker imidlertid at politidistriktene fyller stillingene ulikt.

Mens de fleste ansetter rådgivere med informasjonsfaglig bakgrunn, velger noen distrikter personer med politibakgrunn eller en helt annen bakgrunn enn stillingsbetegnelsene kanskje skulle tilsi.

Enkelte distrikter har delt stillingen til også å inneholde fagansvar innenfor andre felt, som for eksempel HMS, personal og rekruttering og forebyggende virksomhet.

En av informantene er i tillegg til å være informasjonsrådgiver, også distriktets HMS-rådgiver og personalrådgiver. Informanten har ingen formell kommunikasjonsfaglig utdanning, men er siviløkonom med tilleggsutdanning innen psykologi og yrkespedagogikk.

To av informantene har politifaglig bakgrunn uten formell kommunikasjonsfaglig utdanning. En av disse er i delt stilling, hvor den andre halvdel brukes til politifaglig kriminalitetsforebygging.

Blant de med kommunikasjonsfaglig bakgrunn fordeler dette seg stort sett mellom personer med kommunikasjonsrådgiverbakgrunn, journalistbakgrunn, eller begge deler.

Hvilke titler, roller, fullmakter og ansvar informasjonsmedarbeideren har er også forskjellig organisert fra distrikt til distrikt.

### **6.2.2 Ny rolle i ny organisasjon**

Ved normal drift styres den operative virksomheten ved hvert enkelt politidistrikt av distriktets operasjonssentral, ledet av en operasjonsleder. Operasjonslederen er dermed den som besvarer mediehenvendelser om hendelser i første fase, mens politiets innsatsleder håndterer media i felt.

Operasjonssentralen har de nødvendige fullmakter til å håndtere de fleste politioppgaver og hendelser, enten de løses med egne ressurser eller i samhandling med andre aktører og/eller nødetater som brannvesen og ambulanse. (Politidirektoratet 2007:10)

Således fungerer operasjonssentralene også som lokal redningsentral (LRS) og redningsledelse ved redningsoperasjoner. (Politidirektoratet 2010:26)

PBS I og PBS II fastholder de nasjonale krisehåndteringsprinsippene som handler om ansvar, nærhet og likhet:

\* Ansvarsprinsippet betyr at etaten som har ansvaret i en normalsituasjon, også har det ved ekstraordinære hendelser.

\* Nærhetsprinsippet betyr at en krise skal håndteres på et lavest mulig organisatorisk nivå.

\* Likhetsprinsippet betyr at organisasjonen man har til daglig skal være mest mulig lik den man har under kriser. (Justis- og politidepartementet 2008:10)

Disse prinsippene samsvarer godt med gjeldende teorier om god kriseledelse og krisekommunikasjon, der man i størst mulig grad ønsker at de som leder virksomheten til vanlig, også leder krisen i en såkalt krisestab. Krisekommunikasjon har en sentral plass i krisestaben. Krisestaben har det overordnede ansvaret for kriseledelse – herunder utarbeidelse og iverksetting av kriseplanverk. (Johansen og Frandsen 2007:115)

### 6.2.3 Stab

Det å *sette stab* er det sentrale punktet i politiets krisehåndteringsplanverk. Ved en såkalt *ekstraordinær hendelse*, løst definert som en hendelse av slik karakter at den fast organiserte linjeledelsen ikke er tilstrekkelig til å håndtere oppgavene, *kan* politimesteren etablere stab for å håndtere situasjonen. (Politidirektoratet 2007:23)

Å sette stab i politiet er i prinsippet det samme som fagteorien omtaler som krisestab.

Ordningen har vært et krisehåndteringsverktøy for politiet i flere tiår. Men da uten særskilt vekt på krisekommunikasjon.

Dette kom først i 2007 med PBS I, der politiets krisestab fikk en ny stabsfunksjon med betegnelsen P5.

Hver stabsfunksjon har egen benevnelse og en dedikert leder:

STSJ – Stabssjef

P1 – Personell

P2 – Etterretning



P3 – Operasjon

P4 – Logistikk

P5 – Informasjon

#### 6.2.4 P5 – Informasjon

Mens politiet tradisjonelt har hatt ansvaret for å lede og koordinere innsatsen under større hendelser, er det først i PBS I, og med innføringen av P5, at denne rollen spesifiseres til også å omfatte koordinering av informasjonsarbeidet under slike hendelser.

Det er ressurskrevende å håndtere media under en større hendelse. Staben bør derfor ha en egen funksjon for dette. Lederen av funksjonen benevnes som P5. P5 Informasjon består videre av informasjonsmedarbeidere og telefonvakter. (Politidirektoratet 2007:Kap. 5)

Ved siden å ha ansvaret for å koordinere all informasjon som skal til media, tilføres P5 også en rekke ressurser ved behov, som telefonvakter, ekspertise og kompetanse fra andre distrikter osv.

P5 er altså en langt mer robust og kriseorientert organisering av informasjonsarbeidet enn distriktet har i den daglige driften. Ikke minst har lederen for P5 i større grad en *ledende* funksjon, sett i forhold til den *rådgivende* funksjonen de fleste politidistriktene har gitt sine informasjonsfaglige stillinger.

#### 6.2.5 Valg av kompetanse

Ledende teoretikere som Francis Marra tillegger kommunikasjonsfaglig fokus og ekspertise i ledelsen en avgjørende betydning for god krisekommunikasjon. I forlengelsen av dette tillegges god krisekommunikasjon avgjørende betydning for vellykket krisehåndtering. (Sitert Johansen og Frandsen 2007:192)

Ved første øyekast kan disse teoretiske prinsippene se ut til å være sikret gjennom innføringen av P5 i Politiets beredskapssystem. Men formuleringen ” Staben *bør* (egen kursiv) derfor ha en egen funksjon for dette” åpner for at det ikke er et absolutt krav.

En presisering i PBS II åpner for at heller ikke er et krav at P5 har informasjonsfaglig bakgrunn:

”Politidistriktenes kommunikasjonsrådgivere *bør normalt* (egen kursiv) fungere i rollen som P5” (Politidirektoratet 2010:42)

At formuleringene åpner for ulike tolkninger bekreftes av informantene. I distrikt D er det en politimann som er P5, selv om distriktet har egen fagutdannet informasjonsrådgiver. Informant D sitter i politimesterens ledergruppe og leder distriktets informasjonsarbeid til daglig, men byttes ut med en politimann i krise.

*P5 i vårt distrikt er ikke meg, men en seksjonsleder på politistasjonen. P5-funksjonen er helt på siden av det han driver med til daglig, og har således ingen naturlig link som handler om kommunikasjon,* forklarer Informant D.

Ikke bare bryter denne praksisen med kommunikasjonslærens prinsipp om å ha kommunikasjonekspertisen som en del av kriseledelsen, men praksisen bryter også med prinsippene om ansvar, nærhet og likhet.

Kjell Løvik (2007:38) mener det nesten er umulig for en organisasjon å gjøre strategiske valg om hvordan en krise skal håndteres uten at informasjonssjefen sitter i ledelsen.

Det er også veldig vanskelig å skape en troverdig relasjon mellom myndigheter og mediene om ikke den informasjonsansvarlige har tilgang til den samme informasjon som ledelsen har. (Ibid)

Av de sju informasjonsmedarbeiderne som er intervjuet fra politidistriktene er informant D den eneste som ikke er P5 når politimesteren setter stab. Etersom det i denne oppgaven ikke er undersøkt hvilken praksis alle 27 politidistrikt følger, er det umulig å si om denne fordelingen er representativ eller ei.

Det fremgår imidlertid av intervjuene at situasjonen i politidistrikt D ikke er unik. At distriktenes kommunikasjonsrådgivere også er P5 oppleves mer som en forventning enn som et krav. Det er politimesteren som bestemmer.

*Jeg føler at vi i vårt distrikt er ganske langt fremme. I mange distrikter er ikke kommunikasjonsrådgiveren P5. Disse henger igjen. Men for vår politimester var det viktig at informasjonsrådgiveren også er P5. Det valget er nok personavhengig fra politimester til politimester,* sier informant F.

## 6.2.6 Uklare fullmakter

Informant E opplever uklarheter knyttet til fullmaktene P5-rollen tillegges. I PBS II står følgende:

P5 organiserer, fordeler og systematiserer oppgaver knyttet til mediekommunikasjon. P5 tilrettelegger for den som skal håndtere sakene i media, og kan ved behov selv håndtere media. (Politidirektoratet 2010:42)

Samtidig fastslår PBS I at ”Informasjonsarbeidere skal utarbeide forslag til informasjon som kan frigis” (Politidirektoratet 2007:50).

Mens PBS I skiller mellom P5 og informasjonsmedarbeidere, presiserer som nevnt PBS II at det er distriktets kommunikasjonsrådgiver som bør fungere i rollen som P5. Alle informantene sitter i sine distrikters ledergruppe. Men de føler seg først og fremst som rådgivere, slik stillingstitlene angir.

*Det ligger en spenning i det å være rådgiver i det daglige, og det å gå inn i en slags informasjonssjefsrolle i krise som P5. Jeg mener vi ikke er i mål i forhold til på hvilket nivå P5 for eksempel kan på eget initiativ gå ut og oppdatere pressen med en pressemelding, uten å måtte gå veien om en masse ledere som sitter opptatt. P5 må i det minste kunne oppdatere på et nivå som det en operasjonsleder normalt gjør. Det blir litt dumt når man må gå veldig lange veier. Det vanlige for meg er å skrive et utkast på en lapp og vise det til noen for å få en godkjenning. Det blir ofte forsinkende, sier Informant E.*

### **6.2.7 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk ansvarsfordeling**

Den ulike praksisen knyttet til informasjonsrådgivernes rolle i politidistriktene oppleves problematisk. I sin stortingsmelding om politiets rolle og oppgaver presiserer regjeringen at virksomheten i politiet skal være kompetansestyrt, og at politiutdanning ikke er et krav. Eksemplene tyder derimot på at tvetydigheten i formuleringene som fremkommer i PBS I og PBS II hemmer mer en fremmer denne utviklingen i enkelte distrikter. Enten slipper ikke kompetansen til i det hele tatt, eller så byttes den ut når det virkelig gjelder.

Allerede i 2000 fastslo Sårbarhetsutvalget at de som har ansvaret for en sektor til daglig, også har ansvaret ved en krise. Også når det gjelder informasjonsberedskapen. (2000)

I politiet ser det ut til å oppstå et slags dobbelt omvendt dilemma knyttet til informasjonsledelse: Informasjonsrådgiverne fremstår både i tittel og funksjon som rådgivere, og ikke ledere, selv om de sitter i politidistriktets ledergruppe. Det er politiets operasjonsleder som har det daglige operative informasjonsansvaret. Men når kriser oppstår, forventes det at

rådgiveren blir P5, sjef, og ansvarlig for krisekommunikasjon, på et krisestabsnivå utenfor operasjonssentralen.

### 6.3.1 Å sette stab

Det fremkommer også gjennom intervjuene at det å sette stab i politiet skjer meget sjeldent.

Flere av informantene har aldri opplevd at det er blitt satt stab under en reell hendelse.

Informant A har vært informasjonsrådgiver i sitt distrikt siden 2006, og ble utnevnt som P5 da PBS I kom i 2007.

*Vi har aldri satt stab. Men vi har hatt øvelser. Vi har en til to øvelser i året der vi øver staben, forklarer informant A.*

Heller ikke informant B kan huske at det er satt stab en eneste gang siden ansettelsen som rådgiver i 2007. Før dette har informant B flere tiår som politileder i distriktet.

*Med unntak av én situasjon, tror jeg ikke vi har hatt en stor krise siden 1995. Å sette stab hører litt fortiden til. Før hadde vi ikke mobiltelefoner og internett. Da var det viktig å få alle inn. Men nå treffer du sjefen via mobilen når han er på båttur. Man trenger ikke lenger å sette stab, sier informant B.*

Informant E sammenligner det å sette stab med å dra i bremsen:

*Det er sjeldent man i realiteten setter i sving det store apparatet. Og det er vanskelig å forberede folk som aldri er i nærheten av dette til hverdags. Det oppleves som å sette på den store bremsen. I slike tilfeller er hendelsen ofte over før apparatet kan komme opp og stå.*

Opplevelsen av det å sette stab som et forsinkende og dårlig skodd apparat går igjen hos alle informantene.

*Når jeg og de andre som sitter i stab ikke har erfaringen, så er det klart at man heller forsterker operasjonssentralen der de alt er i gang med å styre hendelsen, sier informant A.*

### 6.3.2 Forsterket operasjonssentral

Felles erfaring for samtlige informanter er at distriktene i utstrakt grad heller forsterker operasjonssentralene under større hendelser, enn å sette stab. I et kriseledelsesperspektiv kan dette virke vel så logisk som å sette stab, ettersom politidistriktenes operasjonssentraler er

samfunnets dedikerte ressurs for å håndtere negative hendelser, ulykker og lokale redningsoperasjoner. De er med andre ord bygget og bemannet for krisehåndtering. Løsningen bryter således ikke med prinsippene om ansvar, nærhet og likhet. Kanskje snarere tvert i mot.

Denne løsningen bryter heller ikke med de forventningene omgivelsene har til politiets krisehåndtering. Regjeringen skriver følgende:

En døgnåpen operasjonssentral i de enkelte distrikt danner plattform for politiets evne til også å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner. Organisasjonen kan på kort varsel oppjusteres for å håndtere slike hendelser. Slik oppjustering forutsetter trent personell, gode beredskapsrutiner og planer, teknisk infrastruktur og spesialutstyr. (Justis- og politidepartementet 2005)

### **6.3.3 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk organisering**

Problemet med såkalt forsterket operasjonssentral er at Politiets beredskapssystem og det underliggende kriseplanverket ikke er utviklet for en slik organisering av arbeid og ansvar ved kriser og store hendelser. Som beskrevet forutsetter planverket at det settes stab ved ekstraordinære hendelser, der P5 har langt større formell makt og ressurser til å håndtere krisekommunikasjon enn kommunikasjonsrådgiverne i distriktene nyter til daglig. Settes det ikke stab, forblir politidistriktenes informasjonsfaglige ekspertise rene rådgivere på et stabsnivå uten formell tilknytning til operasjonssentralen der krisen håndteres. Et dilemma drøftet under punkt 6.2.

Samtidig fremgår det med all tydelighet at det å sette stab ikke oppleves som noen optimal løsning verken med tanke på krisekommunikasjon spesielt eller kriseledelse generelt. Derfor har det oppstått en uformell organisering av arbeidet ved større hendelser som skaper stor mangel på overenstemmelse mellom teori og praksis, men som ikke nødvendigvis motsetter seg de forventningene regjeringen har til operasjonssentralene.

### **6.4.1 Før krisen**

Som nevnt følger PBS I og PBS II en prosessorientert teoretisk tilnærming der kommunikasjonsarbeidet er tredelt i en sammenhengende og kontinuerlig prosess før, under og etter en hendelse.

Håndbøkene skiller seg imidlertid fra hverandre med tanke på hva som beskrives i før-fasen. PBS I begrenser seg i to setninger til å si at denne fasens formål er å forberede seg på å møte ekstraordinære hendelser, og *kan* bestå av beredskapsplanlegging, trening og øvelser. (Politidirektoratet 2007:51)

I PBS II er fasen før krisen en tid der politidistriktene *skal* etablere et funksjonelt lokalt planverk med klart definerte minimumskrav. Ansvarlige skal vedlikeholde den og sjekke at tekniske løsninger fungerer. Personell, ansvar ressurser skal avklares og dokumenteres, samt læres opp og øves. (Politidirektoratet 2010:49)

Denne forskjellen på *kan* og *skal* ser ut til å åpne for ulik tolkning og prioriteringer i politidistriktene.

Det som fremkommer gjennom intervjuene, er at distriktene har vektlagt behovet for et lokalt krisekommunikasjonsplanverk ulikt. Mens fire av de sju informantene selv har vært sentral i utformingen av lokalt krisekommunikasjonsplanverk (PBS III), slik PBS II krever, finnes det ingen lokal krisekommunikasjonsplan hos de tre andre distriktene.

*Når det gjelder krisekommunikasjon, støtter vi oss på PBS I og PBS II. Jeg ser ikke et behov for et eget planverk for oss, sier informant A.*

*Vi har ingen lokal plan. Men vi skal på stabskurs nå i 2011, så da er det en del forberedelser knyttet opp til det. I og med at distriktet nettopp har vært gjennom en omorganisering og informasjonsrådgiverstillingen er relativt ny, er ikke alt på plass ennå, sier informant D.*

Det å ikke ha en lokal krisekommunikasjonsplan i organisasjonen strider mot PBS II og gjeldende teorier. I sin håndbok i informasjonsberedskap skriver Kjell Løvik at ”Forutsetningen for å lykkes med egen kriseinformasjon og kommunikasjon er å ha en oppdatert plan for informasjonsberedskap” (Løvik 2007:23).

Med oppdatert menes at den lokale krisekommunikasjonsplanen så enkelt som mulig legger føringer for hvem som skal gjøre hva, og hele veien fanger opp endringer både internt og eksternt som kan ha innvirkning på vilkårene til krisekommunikasjonen.

Dette går igjen i føringene fra Politidirektoratet i PBS II, der det er listet minimumskrav til innhold, og konkret dokumentasjon som krever kontinuerlig oppdatering. Eksempler på dette er bemanningsoversikter og kontaktlister over samarbeidsaktører og adresselister til pressen.

Intern varsling av de medarbeiderne som skal betjene de ulike oppgavene i P5-funksjonen gjennomføres i henhold til lokalt planverk. (Politidirektoratet 2010:Kap. 4)

Dette er lokalt innhold og dokumentasjon som verken kan hentes fra PBS I eller PBS II, ettersom disse er overordnede grunnlagsdokumenter og styringsdokumenter som gir føringer til utforming av det lokale planverket, PBS III.

Ifølge Johansen og Frandsen (2007) finnes det riktignok få empiriske data som belyser sammenhengen mellom en god kriseplan og god krisehåndtering. De siterer ledende teoretikere som Francis Marra og Timothy Coombs, som advarer mot at en plan alene ikke er noen garanti for god krisekommunikasjon. Tvert om kan den være en falsk sovepute. Samtidig er det bred enighet om at en krisekommunikasjonsplan forankret i organisasjonen gjør det mulig å vinne tid i den kritiske fasen.

Det fordrer at planverket er et levende og dynamisk dokument som del av en aktiv utviklingsprosess i organisasjonens kriseledelse. Selve prosessen knyttet til utformingen og vedlikehold av planen er i teorien vel så viktig som planen i seg selv, ettersom den er med på å bevisstgjøre organisasjonen og bygge eierskap til planen.

#### 6.4.2 Øvelser

Proessorientert krisekommunikasjon krever at både planverk og organisasjon øves jevnlig. PBS II fastslår at alle som inngår i en beredskapsorganisasjon må være mentalt og praktisk forberedt på krisehåndtering.

”På lik linje med operativt personell må også de som skal arbeide med informasjon øves i de oppgavene som skal utføres” (Politidirektoratet 2010:47)

PBS II lister ni konkrete momenter som må øves. Listen strekker seg fra full etablering av informasjonsenheten under P5, til å øve loggføring, utarbeide pressemeldinger og varsle samarbeidende aktører.

Verken PBS I eller PBS II stiller krav til hvor ofte det skal øves. Bare at personellet og de ulike momentene *må* øves.

Johansen og Frandsen (2007) påpeker at det må bygges en proaktiv organisasjonskultur som ikke bare forstår - men aktivt deltar i prosessene som gir utmerket krisekommunikasjon. Dette

krever et godt samvirke internt i organisasjonen med kultur for å håndtere kriser og kommunisere med hverandre.

Selv om det er lett å anta at politiet av natur har kultur for å håndtere kriser, er det også lett å anta at fokuset på prosessorientert krisekommunikasjon først har kommet til etter innføringen av PBS I i 2007. Det må øves og improviseres hvis distriktets krisekommunikasjon skal være mer enn et planverk som trekkes frem når det smeller for alvor.

I praksis viser det seg at fokuset på øvelser er svært variert. Intervjuene avdekker at de fleste distriktene er med på en stor øvelse i året, gjerne i samvirke med – eller i regi av Fylkesmannen og en kommune. Flere vegrer seg mot store øvelser fordi de er ressurskrevende. Papirøvelser eller skrivebordøvelser brukes som alternativ eller supplement. Ett av distriktene fastholder to store øvelser i året:

*Det vanlige perspektivet har vært en stor øvelse i året – men nå har vi i vårt distrikt to store samvirkeøvelser i året. Vi har lagt inn en øvelse med alvorlig kriminalitet eller terror. Videre møtes vi i stab omtrent fire ganger i året, sier Informant E.*

Informant D har på sin side ikke opplevd en eneste stabsøvelse siden ansettelsen.

*”Selve stabsfunksjonen har jeg ikke vært med på noen øvelse ennå. Men det er planlagt til høsten”, sier Informant D.*

Informant G mener de store samvirkeøvelsene gir særskilt verdi fordi de i stor grad utfordrer nettopp koordineringen av krisekommunikasjon i situasjoner der flere aktører kjemper om å komme til orde.

*Vi har en større fullskalaøvelse i året i samvirke med Fylkesmannen og en kommune. Det er da du møter utfordringene, med mange som gjerne vil gi den informasjonen som Politiet faktisk skal gi.*

Informant G er også opptatt av å trene de ulike funksjonene under P5.

*Vi prøver et par ganger i året å trykke på knappen, og øve de som er telefonvakter hos oss opp mot media og pårørende – rett og slett drille rutinen og sette opp rommet slik at vi ser at alt fungerer.*



### 6.4.3 Beredskap

Et viktig moment i teorigrunnlaget knyttet til fasen før en krise, er kriseberedskapen organisasjonen bygger for å takle kriser. Regjeringen fastholder at politiet er landets fremste beredskapsaktør, og ut fra denne rollen skal være beredt.

” Politi- og lensmannsetaten skal være den sentrale aktøren i det sivile samfunnets beredskap under kritiske og ekstraordinære situasjoner” (Justis- og politidepartementet 2005)

Uten at jeg i denne oppgaven har analysert nærmere den generelle kriseberedskapen i politiet, er det grunn til å anta at etaten, med døgnbemannede operasjonssentraler og patruljer knyttet til det ansvaret og de oppgavene de er tillagt, har en generell god kriseberedskap. Situasjonen er imidlertid en annen knyttet til beredskapen for krisekommunikasjon.

Ansvaret for krisekommunikasjon ligger hos P5 og ikke operasjonssentralen. Som tidligere nevnt legger PBS II opp til at distriktenes informasjonsrådgivere er P5 ved krise, og således forvalter både utformingen og ansvaret for krisekommunikasjon også før og etter en krise.

Mens utarbeidelse av planverk, trening og øvelser er med på å gjøre organisasjonen mentalt og praktisk forberedt på krisekommunikasjon, handler beredskap i like stor grad om å være tilgjengelig når krisen oppstår.

Dette gjenspeiles i PBS I: ”Minst to personer bør utpekes og øves som P5, slik at P5 kan gå døgnturnus” (Politidirektoratet 2007:50).

Videre oppfordrer PBS II til at det gjøres avtaler med nabolagene P5 for å kunne bistå og avlaste under en krise.

Alle informantene som er intervjuet oppgir at distriktet har utpekt en assisterende P5. Informant D er assisterende P5 i sitt distrikt. Informant E har utpekt kommunikasjonsrådgiverne i to nabolag som sine assisterende P5 for å sikre kommunikasjonsfaglig ekspertise i rollen. De øvrige distriktene har utpekt en politileder som assisterende P5.

Likevel har ingen av distriktene noen form for vaktordning, turnus eller døgnberedskap knyttet til P5. Ferier eller annet langtidsfravær koordineres ikke, og det finnes ingen formell ordning som gir distriktene oversikt over når P5/ ass P5 er borte.

”Vi har ikke beredskap. Det har bank i bordet ikke skjedd noen store ting”, sier informant B.

*Vi har ingen vaktordning eller rullering. Det hender vi sier i fra til hverandre når vi er på ferie, men det er ingen formelle beredskapsordninger. Terskelen for å involvere meg utenfor arbeidstid er ganske høy, sier Informant E.*

*Vi har pratet løst om ferier og slikt, men er ofte borte samtidig. Slik ressursituasjonen er, blir det umulig å få til en turnus. Men jeg ser at det hadde vært ønskelig, sier informant G.*

*”Vi har verken beredskap eller noe form for vaktsystem. Det er sårbart.”, sier Informant F.*

#### **6.4.4 Diskrepans mellom forventet og praktisk beredskap**

Igjen skaper manglende overenstemmelse mellom PBS I og PBS II et uheldig tolkningsrom.

Denne gangen reises spørsmålet om de lokale politidistriktene kan eller skal utarbeide en lokalt krisekommunikasjonsplan tilknyttet det lokale planverket (PBS III).

Et slikt planverk må på plass for å kunne drive prosessorientert krisekommunikasjon. Øvelser er en viktig del av dette arbeidet, men mister mye av sin verdi når distriktet ikke har et lokalt og levende planverk å øve. Det er vanskelig å se hvordan bemanning, struktur, og oppgavefordeling skal organiseres i en krise uten en lokal krisekommunikasjonsplan. Dette kan utgjøre en stor sårbarhetsfaktor for kriseledelsen.

Manglende beredskap i forhold til de som skal fungere som P5 i en krise må også ses på som en stor sårbarhetsfaktor. Det var uklart for informantene om døgnturnusen som oppfordres gjennom PBS I er ment å tre i kraft først etter at stab er satt. Sett i lys av at så få hendelser utløser stab, kan det tenkes at en full døgnturnus for denne funksjonen vil være uforholdsmessig. Men som informantene selv påpeker, er det i dag ingen beredskap i det hele tatt. Dette møter verken forventningene i PBS eller til samfunnet, som forutsetter at politiet er nøkkelelementet i samfunnets beredskap.

#### **6.5.1 Under krisen**

Som drøftet over, er stabsfunksjonen P5 samt det sentrale og lokale krisekommunikasjonsberedskapen først og fremst knyttet til det å sette stab ved en ekstraordinær hendelse. PBS I fastslår:

*”Det er politimesteren som avgjør om en hendelse er å anse som ekstraordinær.”*

*(Politidirektoratet 2007:23)*

Med ekstraordinær hendelse menes en inntruffet eller mulig hendelse som er så omfattende eller av en så alvorlig karakter at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på en annen måte enn den ordinære linjeledelsen for å kunne håndtere oppgaven. (Politidirektoratet 2007:Kap. 3)

I PBS I er det listet eksempler på hva som kan være en ekstraordinær hendelse: Behov for bevæpning, hendelser som får stor medieoppmerksomhet, stor fare for publikum eller egne mannskaper, bombetrusler, terror, gisselsituasjoner osv.

Der en situasjon eller hendelse i seg selv er så ressurskrevende at det er behov for en omfattende ledelse gjennom stab. En må i slike tilfeller være proaktive, slik at stab ikke settes for sent. (ibid)

### 6.5.2 Å definere en krise

Det kan virke fornuftig å sette likhetstrekk mellom krise og det politiets planverk omtaler som en *ekstraordinær hendelse*. I PBS II blandes disse begrepene. Karakteristikkene som listes både i PBS I og PBS II ligner karakteristikkene som legges til grunn når en definerer en krise:

En situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til. Vanlig saksbehandling og problemløsning er derfor ikke tilstrekkelig. Organisasjonens ressurser, rutiner og systemer som styrer hverdagen er ikke nok. (Weisæth og Kjeserud 2007:21)

Sårbarhetsutvalget (2000:19) formulerer det slik: "... en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner". Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008:53) understreker at kriser blir kriser når noen kan definere dem som kriser.

Altså er det i teorien ikke politimesteren som kan avgjøre om en hendelse er å anse som ekstraordinær, slik politiets planverk legger opp til. Men han kan avgjøre om politidistriktet skal *håndtere* hendelsen som ekstraordinær ved å sette stab. Ordvalget kan selvsagt være et spørsmål om semantikk, men som drøftingen til nå har vist, tolkes politiets planverk ulikt fra distrikt til distrikt der det brukes uklare formuleringer.

Selve nøkkelen for god krisekommunikasjon er å forstå at man er i en krise. Satt på spissen handler all moderne vitenskap om kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon om tidlig deteksjon og erkjennelse av at en krise er under oppseiling, slik at den enten kan

forebygges eller forberedes håndtert. Timothy Coombs advarer på det sterkeste at en organisasjon selv kan velge om man håndterer en krise eller ei:

En situasjon blir til en krise når nøkkelinteressenter er enige om at det er en krise (...) det er vanvittig arrogant å tro at det kun er organisasjonen som kan klistre betegnelsen krise på en situasjon. Krisefortolkninger skapes sosialt av primære interessenter, sekundære interessenter (især nyhetsmediene) og organisasjonen. Hvis de primære interessentene tror det eksisterer en krise, så er det slik. (sitert Johansen og Frandsen 2007:103)

### 6.5.3 Erfaringer med krise

Informantene forteller om en rekke situasjoner som både utfra eksemplene som listes i Politiets beredskapssystem, og den teoretiske gjennomgangen, må betegnes som kriser eller ekstraordinære hendelser. Likevel er det ingen av de syv informantene som kan huske at politimestrene har satt stab mer enn noen ytterst få ganger. Noen av dem har aldri opplevd at det er blitt satt stab.

I denne sammenhengen blir det å ikke sette stab et signifikant valg som handler om mer enn den organisatoriske problemstillingen vi allerede har drøftet.

Ettersom politietaten selv definerer valget mellom caps og hjelm som krisekommunikasjon, må det å sette stab eller ei tolkes som krisekommunikasjon og et sterkt signal både internt og eksternt på hvor alvorlig Politiet ser på hendelsen.

Et annet perspektiv er at man ved å ikke iverksette det apparatet P5 har i stab, overlater det faglige og praktiske ansvaret for informasjons- og mediehandtering på politiets operasjonsleder.

Operasjonssentralene er derimot verken faglig eller ressursmessig rustet til å håndtere krisekommunikasjon ved ekstraordinære hendelser. Dette bekreftes av informantene, som opplever at flere operasjonsledere lar være å besvare mediehenvelser ”når det koker”.

*I det daglige kommer det veldig an på hvilken operasjonsleder som er på vakt. Noen er veldig flinke, og skjønner hvor viktig det er å håndtere media. Men de gode vi hadde har dessverre slutta. Nå er det ingen eksepsjonelle igjen, sier informant F.*

Opplevelsen av at kommunikasjonshåndteringen i operasjonssentralen er svært personavhengig deles av alle informantene.

*Når det gjelder operasjonsledere har vi en vei å gå. Vi har begynt å sende ut politilogg til media, men situasjonen er veldig personavhengig, og har noe med å forstå mediernes rolle og oppgave på operasjonsledernivå, dessverre. Er man operasjonsleder, sitter man inne i en god stol og er veldig skjermet. Opplevelsen av situasjonen er en helt annen enn når en står ute i situasjonen, ansikt til ansikt med pressen, sier Informant D.*

Samtidig har noen av informantene gode erfaringer, og peker på at krisekommunikasjon har fått en større rolle i utdanningen nye operasjonsledere får. I enkelte distrikter er det etablert en uformell ordning hvor informasjonsrådgiveren kan bistå i operasjonssentralen for å avlaste mediehåndteringen under store hendelser.

*Vi har en veldig profesjonalisert operasjonssentral som tar av for mange av de situasjonene som før ville ha ført til at man satte stab. Noen mener vi heller burde sette stab oftere. Men jeg har veldig god erfaring med å heller gå inn og bistå operasjonssentralen med informasjons- og mediehåndteringen, sier Informant C.*

#### **6.5.4 Diskrepans mellom teoretisk og praktisk krisehåndtering**

Som drøftet tidligere finnes det argumenter som taler for praksisen med forsterket operasjonssentral, – ikke minst knyttet til ansvars-, nærhets- og likhetsprinsippet. Problemet er at praksisen undergraver det apparatet som er bygget opp for å drive bred prosessorientert krisekommunikasjon i politiet. Ikke minst undergraves signalverdien av å erkjenne en krise hvis politiledelsen velger en mildere klassifisering for å unngå å sette stab.

Denne prosjektoppgaven har hovedfokus på krisekommunikasjon, og ikke de øvrige kriseledelsesfunksjonene. Derfor er det vanskelig å si om såkalt forsterket operasjonssentral også svekker andre områder av kriseledelsen. Men det er lett å se at politidistriktene med denne løsningen svekker evnen til å utøve optimal krisekommunikasjon, ettersom det fratras fagkompetansen fullmakt og ansvar for å lede dette arbeidet, og fordi planverk, øvelser og evaluering er knyttet opp mot en helt annen organisering.

I praksis er man tilbake til brannslukking, eller det som i teorien kalles hendelsesorientert krisekommunikasjon. Parallellen som trekkes er kriseledelse som ren skadekontroll når krisen først har oppstått. Tiden før og etter en krise vektlegges ikke, og krisekommunikasjon blir således ikke et prioritert felt i organisasjonen.

### 6.6.1 Tiden etter en krise

For en organisasjon som tar krisekommunikasjon på alvor, er arbeidet etter krisen like viktig som arbeidet før. Man skal lære av krisen blant annet ved å se på hvilke forandringer som vil gjøre organisasjonen bedre rustet til å takle nye kriser i fremtiden. Det handler også om å vise omgivelsene i ord og handling at man tar konsekvensene av krisen på alvor.

En illustrerende modell er utformet av Chris Argyris og Donald Schön, der begrepene ”single loop”, ”double loop” og ”triple loop” brukes i kommunikasjonsteorien om tre læringsnivåer som redskap etter en krise. (sitert Johansen og Frandsen 2007:172)

Mens den første er en simpel og overfladisk metode som handler om å rette eventuelle feil og fortsette som før, er det de to neste som legger premissene for utmerket krisekommunikasjon.

”Double loop” er en dyptgående prosess hvor organisasjonens grunnholdninger og verdier gjennomgås. Målet er å se hva man kan lære av krisen, og hvordan endringer kan gjøre struktur og kultur i enda bedre stand til å takle den neste. Ringen sluttes ved at fasen etter krisen går over i førkrisefasen – altså normal drift.

”Triple loop” strekker det lenger og dyrker krisen som insentiv til forandring, hvor man ikke bare skal lære, men lære av å lære, og passer således best til flate organisasjoner.

PBS I legger tilsynelatende ikke opp til en konkret intern gjennomgang av kriseledelsen eller krisekommunikasjonen etter en hendelse.

I det som betegnes som ”etterarbeidsfasen” oppsummeres gjøremålene i svært generelle vendinger: ”Gjennom etterarbeid og oppfølging skal man i denne fasen sikre en god overgang tilbake til normalsituasjonen” (Politidirektoratet 2007:23). Konkret, knyttet til krisekommunikasjon i denne fasen, står det at politiet bør dimittere stabens talspersoner og besvare mediehenvendelser på vanlig måte. (Politidirektoratet 2007:52)

Denne tilnærmingen ligger nærmest ”single loop”-metodisk læring. Det er vanskelig å tolke hva som er ment med ”etterarbeid og oppfølging”, men det legges tilsynelatende ikke særlig vekt på en systematisk gjennomgang av krisehåndteringen for å lære.

Kontrasten er derfor stor til PBS II, som i stor grad legger opp til en ”double loop”-læring etter en krise. Kommunikasjonsarbeidet skal evalueres for å avdekke hva som fungerte og

ikke fungerte. Evalueringen deles i tre faser, der både forberedelsene, gjennomføringen og effekten gjennomgås. Målet er å lære, hvor erfaringen skal brukes til å implementere ny kunnskap i planverket for å holde det levende og oppdatert. (Politidirektoratet 2010:Kap. 4)

### 6.6.2 Evaluering i praksis

Intervjuene med informantene avdekker at evaluering og læring er noe som i økende grad forventes. ”Det er en stigende stjerne hvor vi har mer å hente”, sier Informant E. Praksisen er likevel forskjellig. To av informantene forteller om en systematisk evaluering av kommunikasjonsarbeidet i distriktet.

*Først har vi en defuse hvor vi kjapt tømmer tankene i hodet. Så møtes vi etter en uke-14 dager og går gjennom hendelsen med de ulike P-funksjonene og gjør opp erfaringer. Da har jeg sørget for en presseklippmappe, hvor vi gjennomgår informasjonen som er gitt fra oss og fra andre, med fokus på hva som var bra, og hva som burde vært gjort annerledes. Det går ofte på internkommunikasjon mellom innsatsleder og staben, sier informant G.*

Informant G er klar på at det er slik man sikrer læring i distriktet, og at en grundig evaluering må forventes ettersom man setter stab så sjeldent. Også ved hendelser der distriktet velger å forsterke operasjonssentralen fremfor å sette stab, evalueres informasjonsarbeidet, forteller Informant G. Informant C gir distriktets ledelse æren for at det er fokus på evaluering.

*Han som er stabssjef hos oss er ganske flink til å passe på at man bruker sånne hendelser til å evaluere og lære noe. Spesielt etter øvelser har vi gode rutiner på evaluering, sier Informant C.*

De fleste informantene mener imidlertid at evalueringsarbeidet er for dårlig. Felles er uttrykket ”mer å hente”.

*Vi er alt for dårlig på å evaluere. Vi kaller det kanskje evaluering, men i realiteten setter vi oss ned og sier at dette var bra. Og vi evaluerer aldri sammen med de andre vi har håndtert hendelsen med, som brannvesen eller ambulanse, sier Informant B.*

”Vi har hatt så få store hendelser at det har vært veldig lite evaluering. Vi burde sikkert hatt mer fokus på det”, sier Informant F.

### 6.6.3 Diskrepans knyttet til læring

At det er få store hendelser å evaluere kan henge sammen med at stadig flere kriser og hendelser håndteres utenfor stabssystemet der P5 og krisekommunikasjonsplanverket har sitt virkeområde.

Det kan synes utfordrende å dra god lærdom og erfaring ut av hendelser og kriser når disse i økende grad håndteres av operasjonssentralene, og ikke det krisestabsapparatet planene er laget og øvd for.

Som tidligere drøftet mangler også noen av distriktene lokalt krisekommunikasjonsplanverk. Utfra teoriene om prosessorientert krisekommunikasjon er det vanskelig å se effekten av øvelser og evalueringer uten et levende planverk som system for å ivareta erfaringer og såkalt krisehukommelse.

Det pekes igjen på et faglig sprik mellom de to håndbøkene der PBS II fremstår gjennomgående tydeligere og mer helhjertet dedikert til det prosessorienterte og brede perspektivet på krisekommunikasjon. PBS I har derimot liten eller ingen fokus på evaluering og læring etter en krise, og forsterker inntrykket beskrevet i 6.1 om en fagteoretisk mangel på overenstemmelse mellom de to håndbøkene.



## 7 Konklusjon

Økt fokus, nye stillinger og styrket planverk har gitt politiet en vesentlig styrket evne til å utføre god krisekommunikasjon de siste årene. De overordrede planer og målsetninger for krisekommunikasjon samsvarer i høy, men ulik grad, fagteoriene om bred og prosessorientert krisekommunikasjon.

Det ble spurt: *Hvordan samsvarer politiets krisekommunikasjon med teori og samfunnets forventninger?*

Svaret er at det finnes uheldig intern mangel på overenstemmelse både i Politiets beredskapssystem og i måten kriseledelsen og krisekommunikasjonsarbeidet utføres på i praksis som gir grunn til bekymring. Slik planverk og praksis er i dag, er det vesentlige forskjeller mellom liv og lære knyttet til krisekommunikasjon i politiet. Dette bryter med de føringer og forventninger samfunnet har til dette arbeidet.

### 7.1 Teoretisk diskrepans og anbefalinger

Det finnes uheldig intern mangel på overenstemmelse i Politiets beredskapssystem (PBS) som gir rom for å velge løsninger som strider mot teori og egen lære. Dette er områder som kan svekke både beredskapen før-, håndteringen under-, og læringsprosessen etter en krise. Tvetydige formuleringer i PBS gir i tillegg rom for å undergrave samfunnets krav om kompetansestyrt krisekommunikasjon i politiet.

Det er grunn til å tro at innføringen av kommunikasjonskompetanse i politidistriktene, som i stor grad har kommet etter at PBS I ble skrevet, har bidratt til at PBS II har et sterkere samsvar med gjeldende fagteorier om god krisekommunikasjon.

Derfor anbefales en revisjon av PBS I, og om nødvendig PBS II, for å fjerne manglende overenstemmelser og minimere rommet for tvetydighet.

### 7.2 Organisatorisk diskrepans og anbefalinger

Innføringen av informasjonsfaglig ekspertise i politidistriktene utgjør en grunnpilar i styrkingen av kommunikasjonsarbeidet i politietaten. Samfunnets krav om kompetansestyrt kommunikasjonsledelse har fått økt legitimitet gjennom Politiets beredskapssystem (PBS).

Empirien viser imidlertid en varierende mangel på overensstemmelse mellom den tiltenkte og den faktiske tyngden kommunikasjonsfaglig kompetanse vektlegges i distriktene. Noen distrikter har prioritert politifaglig kompetanse fremfor kommunikasjonsfaglig kompetanse, mens andre vegrer seg mot å la den kommunikasjonsfaglige kompetansen være styrende for krisekommunikasjon i ledelsen.

Videre er det mest påfallende funnet at politidistriktene i økende grad velger å håndtere kriser og store hendelser utenfor den formelle organisasjonsstrukturen ment for dette.

Distriktene planlegger og øver en overordnet forventet organisering av krisehåndteringen som langt på vei ikke følges når kriser håndteres i praksis.

Disse to momentene gjenkjennes i organisasjonsteoretiske betraktninger rundt institusjonelle omgivelser. Organisasjoner som ikke makter å leve opp til fellesskapets oppfatning av hva som er moderne og riktig drift og organisering, risikerer å få et legitimitetsproblem. Faren oppstår når organisasjoner forsøker å møte dette ved å endre den formelle strukturen slik at de synlig fremstår som forventet og med det bygger eksternt legitimitet, mens de i realiteten driver som før uten å ha adoptert sine nye institusjonelle organiseringsoppskrifter annet enn på papiret.

Det kan være klokt å anbefale en statusgjennomgang av den kommunikasjonsfaglige kompetansen i politidistriktene med formål å heve den til et nivå der den faktisk blir styrende og ikke rådgivende, uavhengig av situasjon. En synlig løsning kan være å gjøre kommunikasjonsrådgiverne til kommunikasjonsjefer.

Videre bør politietaten foreta en kritisk gjennomgang av hvordan distriktene organiserer sin krisehåndtering for å se om det å sette stab fremdeles tilfredsstillende forventninger og krav etaten og omgivelsene har til god og effektiv krisehåndtering, herunder prosessorientert krisekommunikasjon. Kanskje bør krisekommunikasjon og krisehåndtering i større grad bygges rundt operasjonssentralene.

## 8 Kilder

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2008): Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget

Johansen, Winni og Frandsen, Finn (2007): Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Justis- og politidepartementet (2008). Samfunnssikkerhet. (St.meld. nr. 22, 2007-2008). Oslo: Departementet

Justis- og politidepartementet (2005). Politiets rolle og oppgaver. (St. meld. nr. 42, 2004-2005). Oslo: Departementet

Justis- og politidepartementet (2005). Flodbølgekatastrofen i Sør Asia og sentral krisehåndtering. (St. meld. nr. 37, 2004-2005). Oslo: Departementet

Justis- og politidepartementet (2001). Politireform 2000. (St. meld. nr. 22, 2000-2001). Oslo: Departementet

Løvik, Kjell (2007): Håndbok i informasjonsberedskap. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Olsen, Odd Einar, Mathiesen, Espen Reiss og Boyesen, Marit (2008): Media og krisehåndtering. En bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Politidirektoratet (2007): Politiets beredskapssystem del I. Håndbok i krisehåndtering. Oslo: Politidirektoratet

Politidirektoratet (2010): Håndbok i krisekommunikasjon. Politiets beredskapssystem del II. Oslo: Politidirektoratet

Politidirektoratet (2010): Operativ mediehandbok for politiet. Oslo: Politidirektoratet

Sårbarhetsutvalget (2000): Et sårbart samfunn, Norges offentlige utredninger [NOU] 2000:24  
Oslo: Lokalisert på:  
<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/024/PDFA/NOU200020000024000DDDPDFA.pdf>

Weisæth, Lars og Kjeserud, Ragnar (2007): Ledelse ved kriser. - en praktisk veileder. Oslo: Gyldendal Akademisk

## 9. Vedlegg

### 9.1 Spørsmålsmal telefonintervju

- 1 Tittel?
  - 2 Når ble du ansatt?
  - 3 Bakgrunn?
  - 4 Hvor lenge har distriktet hatt egen informasjonsmedarbeider(e)?
  - 5 Hva er ditt ansvarsområde?
  - 6 Hvor er du plassert i organisasjonskartet?
  - 7 Hvilke planverk har distriktet knyttet til krisekommunikasjon og mediahåndtering?
  - 8 Hvem har ansvaret for krisekommunikasjon og mediahåndtering i ditt distrikt?
  - 9 Har distriktet stabsfunksjonen P5?
  - 10 Hvem er P5 i distriktet?
  - 11 Har P5 døgnturnus?
  - 12 Hvordan er samarbeidet mellom deg og P5?
  - 13 Er rolle- og ansvarsfordelingen knyttet til krisekommunikasjon kjent og forankret i hele distriktet?
  - 14 I hvilken grad er informasjon- og mediahåndtering en del av beredskapsplanleggingen i distriktet?
  - 15 Hvor ofte, og på hvilket nivå, øves det på krisekommunikasjon i distriktet?
- Når en større hendelse inntreffer:
- 16 Hvordan fungerer informasjons- og mediahåndteringen i praksis?
  - 17 Fungerer den etter gjeldende planverk?
  - 18 Har distriktet nok ressurser til å håndtere krisekommunikasjon i en hendelse/krise?
  - 19 På hvilken måte evalueres informasjon- og mediahåndteringen etter en hendelse/krise?
  - 20 Kan du gi din kommentar til følgende utsagn:  
”Bruk av P5 med tilhørende apparat krever medarbeidere som kan informasjonsfaget. Det forventes ikke at det enkelte politidistrikt eller særorgan har nok medarbeidere til å fylle funksjonene som P5 og informasjonsmedarbeidere. Politidistrikt og særorgan bør sørge for at andre tilsatte lærer opp til jobben som telefonvakter. Når politimesteren setter stab, bør en melde inn behov for bistand til politidirektoratet, slik at informasjonsmedarbeidere fra andre distrikt, særorgan eller direktoratet kan bistå”
  - 21 Hvor fornøyd er du med informasjon- og mediahåndteringen knyttet til kriser og hendelser i ditt distrikt?

### 9.2 Informanter:

Informant A, rådgiver, Politidistrikt A. Tilsatt 2006 i delt stilling. Siviløkonomisk bakgrunn.

Informant B, rådgiver, Politidistrikt B. Tilsatt 2007 i delt stilling. Politifaglig bakgrunn.

Informant C, kommunikasjonsrådgiver, Politidistrikt C. Tilsatt 2006 i full stilling. Journalistbakgrunn.

Informant D, kommunikasjonsrådgiver, Politidistrikt D. Tilsatt 2009 i full stilling. Informasjonsfaglig bakgrunn

Informant E, kommunikasjonsrådgiver, Politidistrikt E. Tilsatt 2006 i full stilling. Informasjonsfaglig bakgrunn.

Informant F, seniorrådgiver kommunikasjon, Politidistrikt F. Tilsatt 2009 i full stilling. Informasjonsfaglig bakgrunn.

Informant G, kommunikasjonsrådgiver, Politidistrikt G. Tilsatt 2002 i delt stilling, full stilling fra 2004. Politifaglig bakgrunn