



Helge Renå

Krisehåndtering i et organisasjonsperspektiv

BOGANMELDELSE

Cappelen Damm Akademisk, 2022. ISBN 978-82-02-74114-3

Oslo 22 juli 2011, på en grå fredag i den norske fellesferien smeller det utenfor regjeringsblokka klokken 15.25. Alle har sine egne historier angående hva de tenkte og hvordan de forstod det som skjedde der og da. For egen del var det en rolig fredags ettermiddag, det småregnet ute så jeg holdt meg inne. Så begynner mine eldste sønner å rope at noe har skjedd i Oslo, en stor eksplosjon av en eller annen sort. Nettet er på et øyeblikk fylt med ulik informasjon. TV ble slått på og bildene fra regjeringskvartalet, hvor jeg så ofte hadde vært var totalt uvirkelige. Kaos, røyk, papir og annet i luften og betydelige skader på bygningene. Det lignet en krigssone, men ellers var det ganske rolig. Mine første tanker var at det var godt dette skjedde når Oslo var nesten folketomt, om det er terror så er i alle fall tidspunktet dårlig valgt, det er nesten ingen i dette området rundt halv fire en fredag i fellesferien. I begynnelsen spekuleres det ikke så mye på nyhetene som går ustanselig, men terror nevnes sammen med ulykker som gasseksplosjon. Etter en stund kommer det ubekreftede meldinger om skyting på Utøya. For egen del tenkte jeg, sikkert ikke noe seriøst og antok at det ikke fantes noen kobling.

Førsteintrykket var vantro, uvirkelighet og kaos, hva som hadde skjedd var vanskelig å si, men at det kunne være terror, selv i Oslo, var ikke utenkelig. Rundt halv seks blir det klart at noen skyter på ungdommene på AUFs sommerleir på Utøya. Da blir det hele enda mer uvirkelig, hvem i all verden skulle oppsøke denne leiren for å skyte mot de unge? Bildene fra Oslo gir nå et inntrykk av at politiet og andre etater har kontroll over forholdene selv om man er redd for flere anslag. Etter hvert som det diskuteres om det er terror, tenker jeg på kaoset i andre land med langt mer erfaring på feltet og finner at den norske reaksjonen er »innen normalen« slik jeg kan fastslå fra sofakroken hjemme. Kort etter dette kommer det beskjed om at en mann er pågrepet på Utøya og meldingene om at han er norsk etnisk dukker så opp jevnlig på skjermen og i kommentarene. Det er greit at det nevnes, men det går nå som en løpende rulletekst og jeg undres over det. Jeg hadde selvsagt sett at mange hadde spekulert i terror fra Islamske grupper, men opplevde likevel det som kunne se ut som en lettelse over at det var »en av våre« noe merkelig.

Den norske litteraturen om 22 juli 2011 er omfattende. 22 juli er et traume som har blitt min generasjons 9nde april. Det er en betydelig overdrivelse å hevde at vi ikke var forbredt på terror i Norge før den tid, som også Renå



BOGANMELDELSE

viser i sin bok, men terror er slik at den ofte tar uventede former og rammer andre samfunnsinstitusjoner enn forventet. Det var heller ikke første gangen at høyreekstreme hadde aksjonert, men omfanget var uventet.

Det er skrevet mye og en rekke studier har vært utført opp mot håndteringen av krisen den 22 juli. Særlig 22 juli kommisjonens rapport, NOU 2012:14 har vært helt sentral. Først nærmest unisont hyllet og ansett som en fasit, men senere debattert og utgangspunkt for videre analyser. Politiets håndtering av krisen ble et helt sentralt spørsmål. Mens nødetatene, særlig helsesektorens aktivitet den 22 juli ble overveiende positiv bedømt, så ble politiets innsats oppfattet som langt mer problematisk. 22 juli kommisjonens rapport var ikke nådig, dommen var ganske entydig, mye sviktet og kunne vært gjort bedre. Bildene av beredskapstroppen i en synkende gummibåt og tilsynelatende rådvilt politi brente seg inn, både hos politi og allmennheten.

Så kan en spørre om det trengs mer forskning og ytterlige bidrag i analysen av krisehåndteringen den 22 juli. Utvilsomt. Renås bok er et godt eksempel på at det trengs andre bidrag som bidrar med ny informasjon og kunnskap. Renås bok i krisehåndtering bygger på en analyse av politiets innsats den 22 juli. Fra et politiforskningsperspektiv så er det befriende lesing. Det er befriende fordi analysen bygger på et perspektiv hvor Renå understreker at man må analysere innsatsen og reaksjonen bygget på forholdene forut for og under krisen, samt hvilken kunnskap man hadde i samtid og hvilke strukturer og ressurser som var på plass på tidspunktet. Det er lett i ettertid å si hva som *burde* ha skjedd og hva man *burde* ha gjort, men mye av dette blir som Renå viser spekulasjoner. Man skulle satt inn helikopter med en gang hevdes det, men hvilken informasjon hadde man om hva som skjedde? Hvilket system fantes for ledelse av dette? Hvordan var kommunikasjonen? Fantet det helikopter tilgjengelig, hvor mye kunne de bære, var man trent til å bruke dem og hvilken tidshorisont rådet? Slike spørsmål tas opp i Renås analyser, bygget på hva som var situasjonen den fredagen i 2011 og svarene som gis bør være av stor betydning for politiets videre arbeide med krisehåndtering. Mange av læringspunktene i 22 julirapporten var tidvis så lite spesifikke at det er vanskelig å si hva som menes og hva som bør gjøres. Mange vil nok være enige om at lederskapet sviktet og at det var kulturelle og holdningsmessige utfordringer, men hva bestod de i og hvordan kan de rettes opp. Det forble uklart. Renå sin analyse er mye mer spesifikk i hva problemene består i, hva som er gjort og hva som bør gjøres.

Renå indikerer at »lærdommen« fra 22 juli, kanskje ikke alltid er så godt begrunnet og heller ikke vil hjelpe så mye når neste krise inntreffer. I stedet for helikopter og antall trente beredskapspoliti, så påpekes svikt særlig i kommunikasjonssystemene, en ledelse som manglet trening i å håndtere en krise av denne sorten, hvor det var tydelig at de hverken hadde ressurser eller en struktur på ledelsen som fungerte. Noe av det mest avgjørende var manglende treningen og erfaring hos de som stod mitt oppe i kaoset. Hvorfor taklet helsesystemet dette så mye bedre? Svaret er å finne i at de langt oftere ble kastet ut i håndteringen av kriser og katastrofer og på så vis både hadde

**BOGANMELDELSE**

bedre rutiner og kunnskap om hva de skulle gjøre i det totale kaos som råder. For politiet var dette en situasjon de, til tross for trening, var dårlig forberedt og manglet rutiner på. At de i det hele tatt taklet situasjonen som de gjorde alle hindre tatt i betraktning er et spørsmål man like gjerne kan reise.

I ettertid skrives vanligvis historien om. Noen forhold og aspekter forstørres, mens andre forsvinner. Den berømmelige »gule lappen«, som det ble skrevet mye om i media, på operasjonssentralen i Oslo viser seg å være en myte. Det var aldri noen gul lapp. I stedet eksisterte det tre gode tips og observasjoner som pekte mot bombemannen tett tid etter eksplosjonen. Relevansen av dem ble ikke fullt forstått, verken av de som meldte inn eller mottok meldingene; og hvordan kunne de gjort det? Andre aspekter ved hva som skjedde har nærmest forsvunnet ut i mørket, som betydningen av at det ble satt stab, noe de hadde lite erfaring med, og de uklare linjene i ledelsen som eksisterte på forhånd. En sanntidsanalyse blir på så vis avgjørende for å kunne gi et mer realistisk bilde av hva som skjedde, ulike tidslinjer og hvorfor noen valg ble tatt og andre ikke.

Krisehåndtering i et organisasjonsperspektiv må bli pensum innen politiutdanningen. Den gir et forskningsbasert bilde av krisehåndtering bygget på empiri. Renå har fått tilgang på logger og informasjon i sanntid fra politisystemer og operasjonssentralene som gir stor nærhet til hva som skjedde. Analysene av hvordan informasjonssystemene fungerte som siloer og problemene med å få noe som lignet et helhetlig bilde er informasjon som gir viktig kunnskap. Ut fra sanntidsanalysen må en spørre hvordan i all verden man kunne fått bedre overblikk, dannet mening og håndtert den pågående krisen bedre under de betingelser som rådet? Det er mulig, men da måtte man ha hatt bedre kommunikasjonssystemer, trening på å takle alle aspekter av en slik krise og kunnskap og ressurser som ikke fantes den 22 juli 2011. En del av kritikken har i ettertid rammet innsatspersonellet, de som var ute, mens Renå sin analyse klart viser at problemene oftest lå på andre nivåer. Man kan nok heller si at de som var ute handlet så godt de kunne under rådende forhold.

Etter 22 juli kommisjonen la frem sin rapport i august 2012 ble jeg bedt om å presentere dens hovedfunn ved politiutdanningen i Växjö i Sverige. Det ble en langt mer emosjonell opplevelse enn forventet. Reaksjonene fra de fremmøtte var sterke. Etter å ha lagt frem beskrivelsen av hendelsene, bygget på 22 juli rapportens kronologi, og siden kritikken og anbefalingene var flere av de tilstedeværende tydelig rørt. De viste sterk medfølelse med ofrene og de pårørende, men også med politiet i deres nærmest håpløse situasjon. Politimennene opplevde det der og da som nærmest traumatisk. Det ble veldig stille helt til en tok ordet og sa: *du skal vite at hadde dette skjedd i Sverige så ville vi ikke maktet å prestere bedre enn hva norsk politi gjorde i samme situasjon.* Det var ikke bare en kollegial gest, men en erkjennelse av de reelle forhold.

Paul Larsson, Professor, Politihøgskolen i Osl