

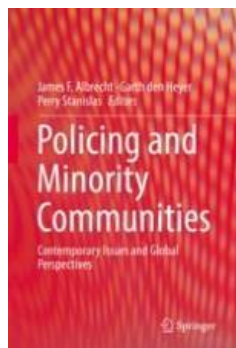
# Politiledelse, i krevende tider – I kriser og ekstraordinære hendelser – redningsoperasjonen i Gjerdrum

HFC SPRING MEETING 11.5. 2021

Rune Glomseth  
Førsteamanuensis  
Politiøghøgskolen

Det er gitt tillatelse til bruk av  
bilder fra VG og Dagens Perspektiv  
forutsatt intern bruk ved HFC  
Spring Meeting 2021.  
RG, 18.5.21

# Aarset & Glomseth og litt til



## Police Leadership During Challenging Times



**VG** Publisert: 11. juli 2017

Styrk forskningen på lederskap under ekstreme kontekster  
Forskningen på lederskap under ekstreme hendelser må økes.



**VG, 12. januar 2021**

Etter Gjerdrum: – En imponerende redningsaksjon

Raskatastrofen i Gjerdrum har gjort et dypt inntrykk på de fleste av oss. For oss er det nærliggende også å reflektere over hvilke komplekse utfordringer til lederskap, god dømmekraft og samhandling kriseledelsen står overfor i slike situasjoner.



## 14. Politiets sentrale og lokale ledelse i krisehåndtering (Rune Glomseth, PHS & Magne Aarset, NTNU)



Rune Glomseth



# Disposisjon

- Politiledelse – 4 kontekster
- Rammeverk for å se på ekstreme kontekster
- Håndteringen av redningsoperasjonen etter rasulykken i Gjerdrum
- Politidistriktenes beredskapsorganisering
- Håndteringen av raset - redningsaktørene
- Raset i Gjerdrum - situasjonsbevissthet
- Politiets innsatsledere – ledere som utøver lederskap i akutte situasjoner
- Noe å lære av politiets innsatsledere ifm kriseledelse?

## Nøkkelpunkter

- Politiledelse, kontekster og nivåer
- Situasjonsbevissthet
- Ekstreme kontekster
- Kriseledelse, redningsoperasjonen i Gjerdrum
- Innsatsledere og innsatsledelse

# Innsatslederen Marit Furuseth – ledet redningsarbeidet



«Innsatsleder Marit Furuseth den første på stedet etter at alarmen gikk. Det blir en vakt hun aldri glemmer.

Hun setter seg i bilen og kjører med blålys oppover. Etter hvert som hun nærmer seg kommer det meldinger om at folk sitter fastklemt, at noen har evakuert seg selv, og at raset er stort.

Skredet viser seg å være mye større enn det den første meldingen ga uttrykk for.

Idet hun tar av E6 og kjører mot Gjerdrum får hun melding på sambandet om at operasjonssentralen setter *katastrofealarm.*»

# Situasjonen – et oversiktsbilde

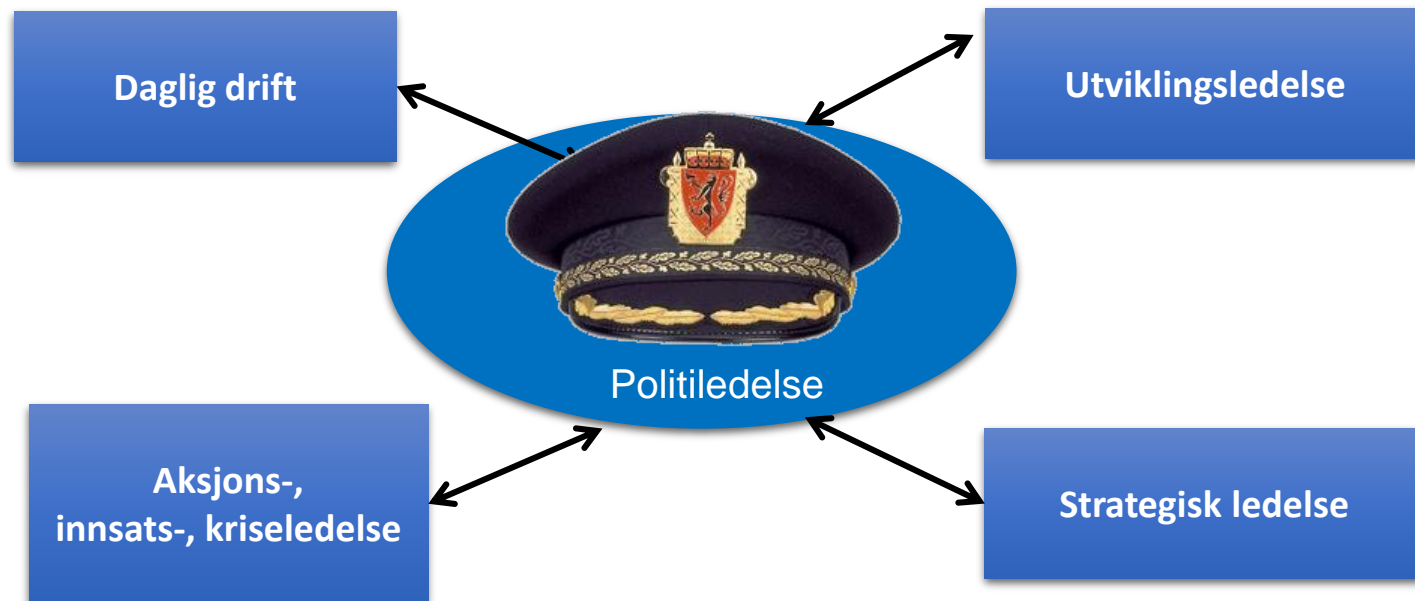


# Politiledelse



- Definisjon:
  - «**Evnen til effektivt å påvirke og kombinere individer og ressurser for å oppnå resultater som ellers ikke ville være mulig å nå.**» (Gibson & Villiers, 2007)
  - «The definition of police leadership is **the ability to make a split-second decision and take control** of a potentially high-voltage situation that evolves on the street.» (Haberfeld, 2013)
- Fem nivåer
  - Lede ved eksempel, rollemodell
  - Lede andre
  - Lede team
  - Lede enheter
  - Lede organisasjoner
- Stil eller perspektiver på politiledelse (Golding & Savage, 2008)
  - Command (kommanderende, ordrebasert ledelse)
  - Leadership (utøvelse av ordinær ledelse)
  - Management (styring og administrasjon)

# Politiledelse



# 4 perspektiver for å studere innsatslederen og innsatsledelse

## Lederskap som **person**

Egenskaper, eks. stresstoleranse og handlekraft  
Kompetanse, erfaringer  
Stil, målrettethet, samhandlingsferdigheter  
Evne til kreativ og kritisk tenkning  
Kommunikasjonsferdigheter



## Lederskap som **posisjon**

Innsatsleder  
Førstelinjeleder, operativ leder  
Samlingspunkt og drivkraft i akutfasen  
Stort ansvar og press,  
Krevende og utfordrende samt givende

## Lederskap som **prosess**

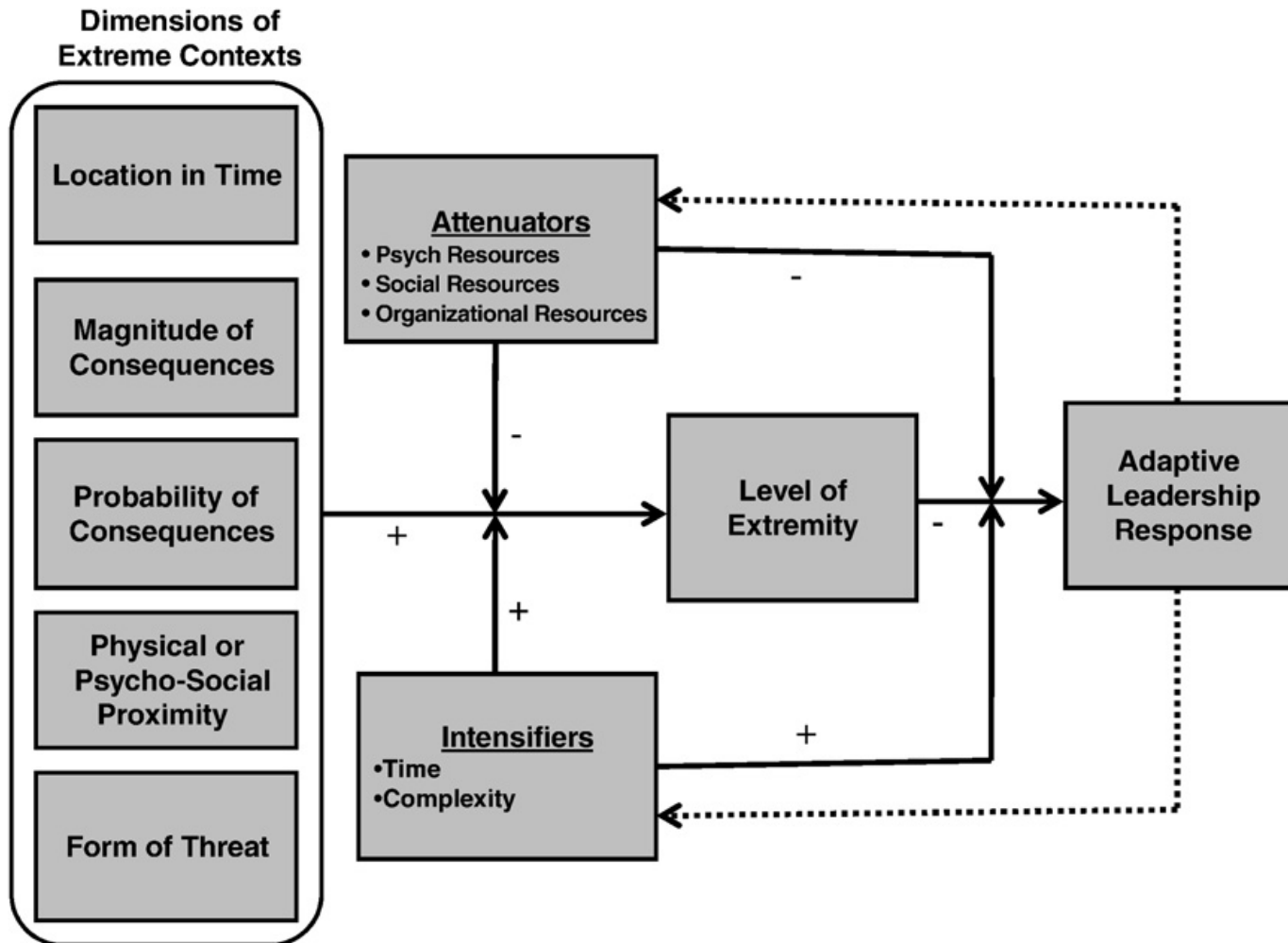
Situasjonsforståelse i akutte situasjoner  
Ledelsesprosesser, beslutningsprosesser  
Ressursvurderinger, ressursallokering,  
prioriteringer  
Koordinering og samhandling horisontalt &  
vertikalt

## Lederskap som **resultat**

Drift av redningsoperasjonen  
Redde menneskeliv, finne de savnede,  
hindre risiko og ytterligere tap av menneskeliv  
samt menneskelig og materiell skade  
En vellykket redningsoperasjon



# Et rammeverk for å undersøke ledelse i ekstreme kontekster



Hannah, Sean T.; Uhl-Bien, Mary; Avolio, Bruce; and Cavarretta, Fabrice L., "A framework for examining leadership in extreme contexts" (2009). Management Department Faculty Publications. 39.

<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/39>

5 komponenter som påvirker ledelse i ekstreme sammenhenger:

- plassering i tid
- omfanget av konsekvenser,
- sannsynlighet for konsekvenser,
- fysisk eller psykologisk–sosial nærhet
- type trussel
  
- Faktorer som kan dempe  
psykiske, sosiale, organisatoriske resurser
- Faktorer som kan intensivere  
tid, kompleksitet
  
- Ekstremitetsnivået

# Klassifikasjon av ulike organisasjoner

- **Trauma organizations**

- Eksempler er **ambulansetjenester og akuttmottak på sykehus**. Her oppstår ekstreme hendelser ofte. Både sannsynlighet for og hyppighet av slike situasjoner gjør at disse organisasjonene er forberedt, trent og godt i stand til å takle dem.

- **Critical action organizations**

- Eksempler er **stridende militære enheter, spesielle politienheter som Beredskapstroppen**. Disse organisasjonene opererer i kritiske kontekster og skal håndtere ekstreme hendelser. Frekvensen er lavere enn for «trauma organizations». Men ekstreme hendelser som disse typer organisasjoner møter, kan ha mer omfattende konsekvenser. Personell i denne kategorien kan også utsettes for større personlig risiko, jfr. hva som skjedde med politifolkene under terrorangrepene i København i februar 2015 og i London i mars i år.

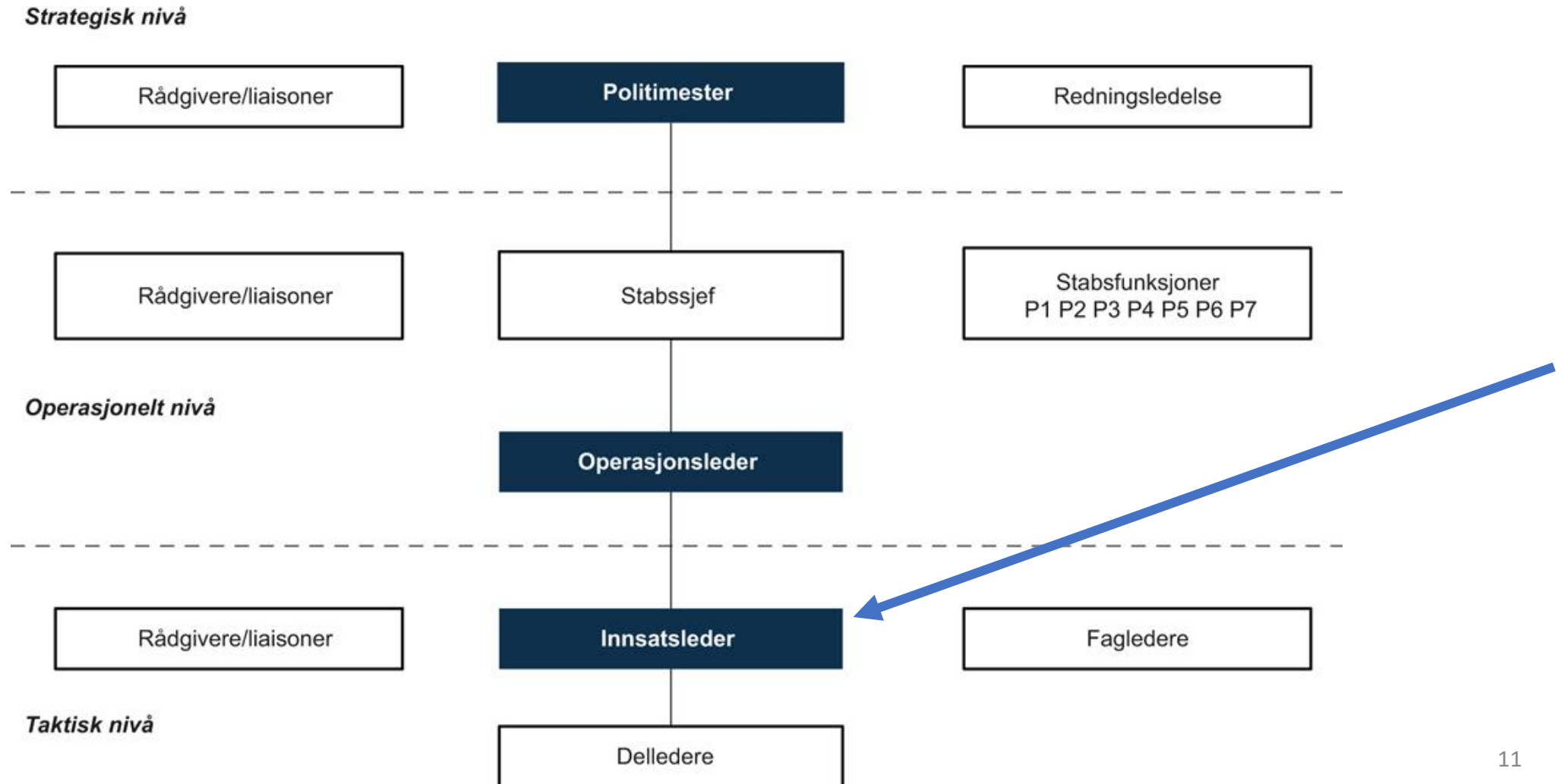
- **High reliable organizations**

- Eksempler er **politi og brannvesen**. Denne type organisasjoner vil møte ekstreme situasjoner sjeldnere enn over nevnte. Likevel vil politifolk i Norge uansett organisasjonsmessig tilhørighet i praksis kunne stå overfor ekstreme situasjoner med omfattende konsekvenser og stor personlig risiko. Første politienhet på stedet vil ofte ikke være en spesialutdannet og utrustet enhet. Disse må derfor håndtere ekstreme hendelser. Lensmannsbetjentene på Vinstra som i november 2014 ble skutt med hagle da de skulle pågripe en person viser det. For mannskaper fra brannvesenet er det en rekke illustrerende eksempler de siste årene.

- **Naive organizations**

- Eksempler er **hoteller, skoler; kirker, kommuner, konsertarrangører og andre**. De to-tre siste årene har også slike organisasjoner blitt utsatt for ekstreme hendelser. Her er generelt sett fokus, tiltak, trening og ledelseskapasitet lavere enn i organisasjoner i de tre første kategoriene.

# Beredskapsorganisering i politidistrikter



# Innsatsledere i 2 roller – operativ ledelse og kontinuerlig kontakt med media

Innsatsleder og media



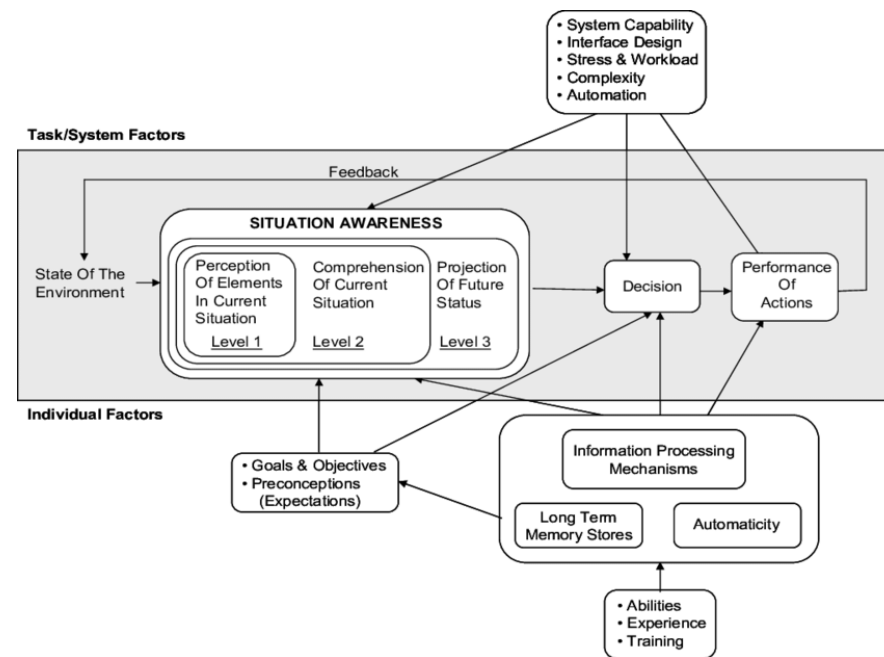
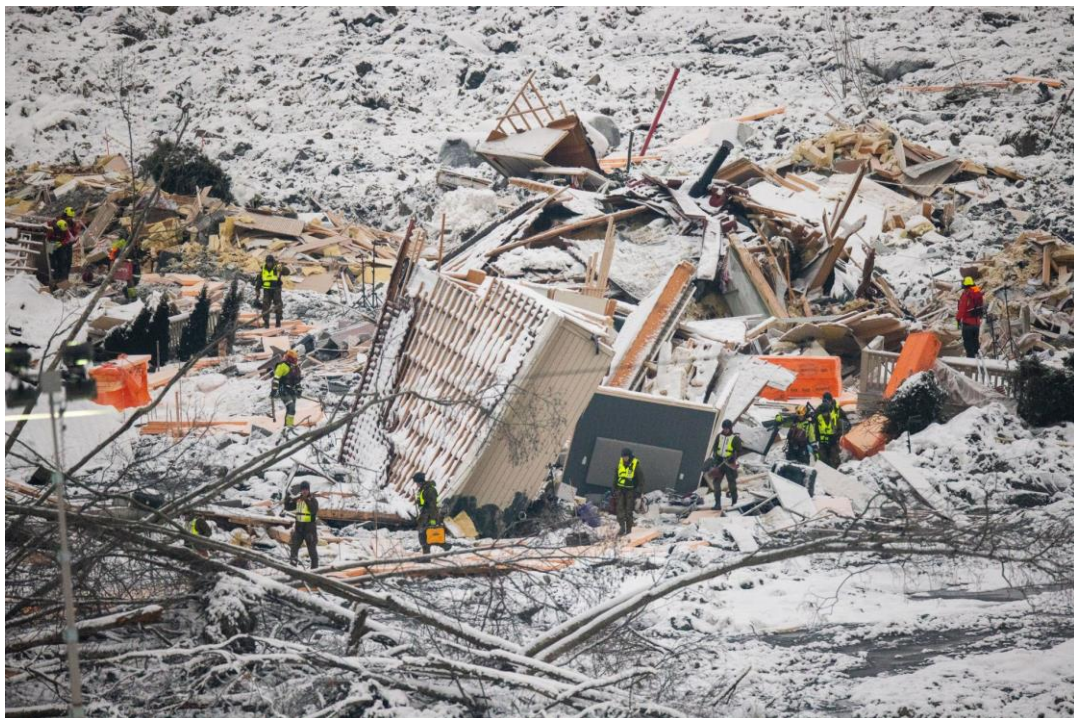
Kilde: Dagens Perspektiv

Innsatsleder som operativ leder



Kilde: Politiforum

# Situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet



## Endsleis Trenivå-modell

Tre mentale prosesser/funksjoner

1. **Persepsjon** – ta inn, vurdere info
2. **Forståelse** – sette sammen + tolke info = forståelse
3. **Projeksjon** – forventning om hva som kan skje i framtid, nær og noe lengre fram

Disse prosessene blir **grunnlag for beslutninger** om tiltak og hvilke handlinger som skal iverksettes. Disse handlingene vil deretter forhåpentligvis resultere i god løsning av utfordringen.

1. Hva står vi overfor?
2. Hvordan skal **vi** forstå situasjonen?
3. Hvordan kan situasjonen utvikle seg?

# Politiets innsatsledere



- Innsatsledere er **politiets førstelinjeledere**
  - De leder det operative politiarbeidet som skjer uniformert. De utøver ledelse i politiets førstelinje ved ordinært politiarbeid og ekstraordinære hendelser. De skal sikre god og riktig håndtering av hendelser som krever koordinerende ledelse av flere politipatruljer eller mer omfattende antall politipersonell.
- Innsatsledelse i en skarp aksjon, ved kriser, redningstjeneste eller ulykker er **blant de mest krevende oppgavene politiet kan bli satt til**
  - Her skal de også lede og koordinere innsatser fra andre redningsaktører som brann, helse, Forsvaret, Sivilforsvaret og frivillige organisasjoner
- **Innsatsledelse i Gjerdrum**
  - Sikre god og effektiv samhandling mellom alle aktører i den komplekse operasjonen
  - Sikre at felles ressurser bidro til å realisere målsettingene med operasjonen som var å redde liv, finne de savnede, forebygge risiko og forhindre ytterligere tap av liv samt menneskelig og materiell skade
  - De praktiserte ledelse i samspill med aktører som ønsket å nå felles mål ved hjelp av felles midler

# Hvordan forstå innsatsledere



## Innsatsledelse som posisjon

Innsatsledelse kan studeres ved å se på posisjonen og rollen innsatsledere fyller med de krav og utfordringer som møter dem. Vi kan studere rollen de hadde under redningsoperasjonen i Gjerdrum. Hvilket ansvar og myndighet hadde de? Hvem de rapporterte til og samarbeidet de med, hvilke krav som ble stilt til dem? De hadde den formelle posisjonen til å utføre ledelse.

## Innsatslederne som personer

Vi kan studere innsatslederne som personer og se på deres personlige egenskaper. Kan man si noe om deres personlighetstrekk? Hva slags kompetanse, trening og erfaringer har de? Hva slags mental kapasitet har de, og hvordan tenker de? Hvordan analysere de informasjon under tidspress og uklarhet? Hvordan forstår de situasjoner med trusler, risiko og muligheter? Hvor handlingsorienterte er de? Hvordan kommuniserer og samarbeider de med andre? Hvor følelsesmessige stabile er de? Hvordan takler de stress? Hvordan evner de å holde roen og framstå med tilstrekkelig trygghet og handlekraft? Hvordan balanserer personlig og faglig autoritet mot respekt og ydmykhet?

## Innsatsledelse som resultat

Vi kan se på det resultat de oppnådde gjennom sitt arbeid de dagene redningsaksjonen pågikk. Hva fikk de til? Hva betydde deres innsats som ledere for løsningen av oppdraget? Hva hadde de innvirkning på, og hva kunne de ikke påvirke? Vi kan se på de reaksjoner som er kommet fra ulike hold på resultatene av lederskapet som ble utøvd.

## Innsatsledelse som prosess

Vi kan studere ledelse utøvd av innsatslederne som prosess. Hvordan ledelsesprosessene ble organisert. Hvem samarbeidet de med i «Innsatsleder-Kommandoplass» (Se faktaboks). Hva gjorde innsatslederne? Hva prioriterte de? Hva delegerte de? Hvordan samarbeidet de?

Hvordan foregikk kommunikasjonen, og hvordan var beslutningsprosessene, og hvilke beslutninger fattet de når og hvorfor? Måtte de sette i verk korrigerende tiltak, hvilke og hvorfor? Når tok de et overordnet og strategisk blick på situasjonen, og når tok de konkret del i det konkrete redningsarbeidet i rasområdet? Hvordan organiserte de kontakten med media? Hvordan samarbeidet de med media?

Hvordan motiverte de mannskapene, og hvordan fikk de dem med seg i det krevende oppdraget? Hvordan praktiserte de ledelse? Var det noe i situasjonen, i organiseringen eller i kulturen som oppsto, eller er det mest innsatslederne som personer som gjorde at aktører i politiet og samarbeidende redningsetater fulgte dem når de utøvde ledelse? Hvilken lederstil praktiserte de? Hvilken stil anses ideell, passende og nødvendig av politifolk og aktører for de andre redningsetatene?

# Innsatsleder - kommandoplass (IL-KO)

- En **arena for analyse, beslutninger, samhandling og ledelse**.
  - Dette er stedet der redningsoperasjonen organiseres og ledes på stedet
  - Her arbeider innsatsledere fra de ulike redningsaktørene sammen med politiets innsatsleder som har det endelige ansvaret
- **Arena for analyse av situasjonen**
  - Her skapes og justeres **situasjonsforståelsen**
  - Dette skjer fortløpende
- Dette er også **den sentrale beslutningsarenaen**
  - Basert på situasjonsanalyser med innspill fra en rekke aktører
  - Her fattes operative og strategiske beslutninger i redningsarbeidet
- **Her skjer det samlede ledelsesarbeidet i samarbeid**
  - Her er krav til målrettethet og handlingsorientering hos de ulike lederne fra de ulike redningsaktørene. Her skal det lyttes til alle. Her trekker man veksler på hverandres kompetanse og ekspertise.
- **Senter for den rendyrket operativ innsatsledelse**
  - Her utøves ledelse i et samarbeid mellom dyktige og erfarne aktører i samfunnets redningsapparat som har forhåndsdefinerte og kjente roller.



Kilde: Politiforum



# Kan man lære noe av politiets innsatsledere?

- Deres **evne til å analysere nye, krevende og ofte kritiske problemer (situasjonsbevissthet)**
  - Av deres ferdigheter til å skaffe seg oversikt over situasjoner, prioritere og iverksette tiltak med kolleger og samarbeidende aktører med de ressurser de har til rådighet.
- Deres fokus på mål og effektiv oppgaveløsning kombinert med evnen til å se og ivareta medarbeidere og samarbeidspartnere.
- Deres evne til konstant **å kunne bevege seg mellom dansegulvet og balkongen**, mellom handling og refleksjon –
  - Mao evnen til å skifte fokus fra det strategiske til det operative.
- Deres **ledelsesbevissthet som politiets innsatsledere**
  - Den har sin rot i sterk faglig kunnskap, velutviklet ledelseskompetanse og erfaring. De har utviklet høy grad av ledelseskompetanse, ledelsesbevissthet og ledelsesmessig handlingskompetanse knyttet til rollen de skal fylle.
- Innsatslederne har innsett **betydningen av kompetent ledelse for å løse de kompliserte og krevende oppdrag** de skal håndtere sammen med kolleger og samarbeidende aktører
  - De har rendyrket rollen, organisasjonsstrukturen og de ledelsesprosesser de iverksetter
  - De har utviklet et ledelsesmiljø og en ledelseskulturen mange kan lære av i og utenfor politiet

# Takk for oppmerksomheten

Kommentarer eller spørsmål?



Hamar, 17. mai 1984

[Rune.glomseth@phs.no](mailto:Rune.glomseth@phs.no)

# Kilder og tips til videre lesing

- Aarset, M. V. & Glomseth, R. (2015): Police Leadership During Challenging Times i Albrecht, J. F., den Heyer, G. & Stanislas, P. (red.)(2019): Policing and Minority Communities, Contemporary Issues and Global Perspectives, Cham: Springer.
- Aarset, M. V. & Glomseth, R. (2020): Politiets sentrale og lokale ledelse i krisehåndtering, i Larssen, A. K. & Dyndal, G.L. (red.): (2020): Strategisk ledelse i krise og krig, Det norske systemet, Oslo:Universitetsforlaget.
- Alison, L. & Crego, J. (2011): Policing Critical Incidents, Leadership and critical incident management, New York: Routlegde.
- Baker, T. E. (2011): Effective Police Leadership, Moving Beyond Management, 3rd edition, New York: Looseleaf.
- Cordner, G. W. (2016): Police Administration, ninth edition, New York: Routlegde.
- Fleming, J. (2015): Police leadership, Rising to the top, Oxford: Oxford University Press.
- Glomseth, R. (2021): Trond Erik Schea, Director of the Norwegian National Authority for Investigation and Procecuton of Economic and Environmental Crime (ØKOKRIM) and Senior Publiv Prosecutor, Norway and Benedicte Bjørnland, Director, Norwegian Police Security Service (PST) and Incoming National Police Commisioner of Norway, in Baker, B. F. & Das, D. K. (red) (2021): Trends in Policing, Interviews with Police Leaders Across the Globe Volume six, New York: Routledge.
- Haberfeld, M.(2013): Police Leadership, organizational and managerial decision making process, second edition, Boston: Pearson.
- Johannessen, S. & Glomseth, R. (2015): Politiledelse, Oslo Gyldendal Akademisk.
- Kirkhaug, R. & Glomseth, R. (2018): Åtakle endring: Hva fremmer og hva hemmer reformer i organisasjoner generelt og politiet spesielt? I Sørli, V.L. & Larsson, P. (2018): Politireformer, Idealer, realiteter, retorikk og praksis, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Vanebo, J.O., Glomseth, R., Moe, N. & Stigen, M.H. (2018): Politiarbeid på stedet, fra ide til praksis, i Sørli, V.L. & Larsson, P. (2018): Politireformer, Idealer, realiteter, retorikk og praksis, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Walsh, W. F. & Vito, G. F. (2019): Police Leadership and administration, A 21st-century strategic approach, New York: Routledge.

## Aviser og tidsskrifter

- Glomseth, R & Aarset M.V., VG, 11. juli 2017: Styrk forskningen på lederskap under ekstreme kontekster, [Styrk forskningen på lederskap under ekstreme kontekster – VG](#).
- Glomseth, R & Aarset M.V., VG, 12. januar 2021: Etter Gjerdrum: – En imponerende redningsaksjon, [Etter Gjerdrum: – En imponerende redningsaksjon – VG](#)
- Glomseth, R. Dagens Perspektiv Synspunkt, 25. januar 2021 : Redningsoperasjonen i Gjerdrum – hva kan politiets innsatsledere lære oss? [Redningsoperasjonen i Gjerdrum – hva kan politiets innsatsledere lære oss? - Dagens Perspektiv](#)