

# Innholdsfortegnelse

Forord til andre utgave .....	17
Forord til første utgave .....	19
<b>DEL I – INTRODUKSJON TIL BEREDSKAP</b>	
<b>Kapittel 1 Risikostyring og beredskap</b> .....	27
1.1 Risikostyring .....	27
1.1.1 Strategisk, finansiell og operasjonell risiko .....	28
1.1.2 Risikohåndtering .....	29
1.2 Beredskap .....	37
1.2.1 Restrisiko .....	38
1.2.2 Formålet med beredskap .....	39
<b>Kapittel 2 Definisjoner og prinsipper</b> .....	43
2.1 Definisjoner .....	43
2.1.1 Beredskapsorganisasjon og beredskapsledelse .....	43
2.1.2 Beredskapssituasjon .....	46
2.1.3 Proaktivitet .....	49
2.2 Prinsipper .....	51
2.2.1 De proaktive prinsippene .....	51
2.2.1.1 Sikker usikkerhets-prinsippet .....	52
2.2.1.2 Moderat overreaksjons-prinsippet .....	52
2.2.1.3 Første informasjons-prinsippet .....	53
2.2.2 De nasjonale beredskapsprinsippene .....	54
2.2.2.1 Likhetsprinsippet .....	54
2.2.2.2 Ansvarsprinsippet .....	55
2.2.2.3 Nærhetsprinsippet .....	55
2.2.2.4 Samvirkeprinsippet .....	56

<b>Kapittel 3 Etablering av beredskap</b> .....	57
3.1 Identifisering .....	60
3.1.1 Beredskapsambisjon: ytelsesrammer og ytelseskrav .....	60
3.1.1.1 Myndighetspålagte og virksomhetsinterne ytelseskrav .....	62
3.1.1.2 Kvalitative og kvantitative ytelseskrav .....	62
3.1.2 Ytelsesrammer før ytelseskrav .....	64
3.1.3 Beredskapsområdet .....	65
3.1.4 Beredskapsressurser .....	68
3.1.4.1 Eksisterende eksterne ressurser .....	68
3.1.4.2 Eksisterende interne ressurser .....	69
3.1.4.3 Etablere nye ressurser .....	69
3.1.4.4 Risikovillighet .....	71
3.1.4.5 Innsatskriterier .....	72
3.2 Etablering .....	74
3.2.1 Beredskapsdokumentasjon .....	74
3.2.2 Beredskapsopplæring .....	75
3.3 Evaluering .....	77
3.3.1 Kontinuerlig forbedring .....	78
<b>Kapittel 4 Organisering av beredskapsledelse</b> .....	85
4.1 Hierarkisk struktur .....	85
4.1.1 Taktisk nivå .....	87
4.1.2 Operasjonelt nivå .....	88
4.1.3 Strategisk nivå .....	90
4.1.4 Politisk nivå .....	93
4.1.5 Forholdet mellom beredskapsledelsesnivåene .....	96
4.1.6 Intern organisering av beredskapsledelsen .....	98
4.1.6.1 Operasjonsområde og kommunikasjonsområde .....	98
4.1.6.2 Politiets organisering av stabsfunksjoner .....	99
4.1.6.3 Organisering av stabsfunksjoner i enhetlig ledelsessystem .....	101
4.1.6.4 Fleksibel organisering .....	102
4.2 Beredskapskommunikasjon .....	103
4.2.1 Kommunikasjonsmidler .....	103
4.2.2 Tydelig og entydig kommunikasjon .....	105
4.2.3 Bekreftende kommunikasjon .....	106
4.2.4 Prioritert interessentkommunikasjon .....	107
4.3 Beredskapsplaner .....	114
4.3.1 Beredskapsplanens formål .....	114
4.3.2 Beredskapsfaseoppbygging .....	115
4.3.3 Operativ del .....	116

4.3.3.1	Aksjonsplaner og funksjonsbeskrivelser . . . . .	118
4.3.3.2	Praktisk bruk av operativ del . . . . .	119
4.3.4	Administrativ del . . . . .	121
4.3.5	Vedlegg . . . . .	122
4.4	Annen planlegging . . . . .	122
4.4.1	Operasjonsordre . . . . .	123
<b>DEL I</b>	<b>Oppsummering . . . . .</b>	<b>125</b>

## **DEL II – POTENSIALBASERT BEREDSKAPSLLEDELSE**

<b>Kapittel 5</b>	<b>Beredskapsverdiene . . . . .</b>	<b>131</b>
5.1	Mennesker . . . . .	133
5.1.1	Ansvar for varsling av pårørende . . . . .	135
5.2	Ytre miljø . . . . .	136
5.2.1	Vern av kulturminner . . . . .	138
5.3	Økonomiske verdier . . . . .	138
5.3.1	Driftskontinuitetsledning . . . . .	141
5.4	Omdømme . . . . .	142
5.4.1	Forberede mediehandtering . . . . .	145
5.4.2	Frigitt informasjon . . . . .	147
5.5	Fellesverdier . . . . .	148
5.6	Beredskap er ivaretagelse av mennesker . . . . .	149
<b>Kapittel 6</b>	<b>Konsekvenspotensialet . . . . .</b>	<b>151</b>
6.1	Fordelene ved en potensialbasert tilnærming . . . . .	155
6.1.1	Sikre proaktivitet . . . . .	156
6.1.2	Motvirke menneskelige beslutningsfeller . . . . .	157
6.1.3	Felles mental modell . . . . .	158
6.1.4	Effektivt tilsyn . . . . .	159
6.2	Viktigheten av å definere et riktig potensial . . . . .	159
6.2.1	Å være tro mot potensialet . . . . .	161
6.2.2	Argumenter mot en potensialbasert tilnærming . . . . .	162
6.3	Introduksjon til proaktiv stabsmetodikk . . . . .	163
6.3.1	Introduksjon av elementene i metodikken . . . . .	163
6.3.2	Den proaktive prosess . . . . .	164
6.3.3	Den proaktive strategi . . . . .	166
6.3.4	Metodeoppbyggingens begrunnelse . . . . .	169
6.3.5	Metodikkens opprinnelse . . . . .	171

6.3.6	Proaktiv tenkning, metode, konsept og mobilisering . . . . .	173
6.3.6.1	Proaktiv tenkning . . . . .	173
6.3.6.2	Proaktiv metode . . . . .	174
6.3.6.3	Proaktivt konsept. . . . .	174
6.3.6.4	Proaktiv mobilisering . . . . .	175
6.4	Vitenskapelig støtte for bruk av metodikken . . . . .	175
6.4.1	Felles mentale modeller og samhandling i team. . . . .	176
6.4.1.1	Standard samhandlingsprosess . . . . .	177
6.4.1.2	Standardisert felles informasjonsdokumentering . . . . .	178
6.4.2	Stress og stressmestring . . . . .	179
6.4.3	Menneskelige beslutningsfeller og beslutningssystemer . . . . .	181
<b>DEL II</b>	<b>Oppsummering . . . . .</b>	<b>185</b>

## DEL III – PROAKTIV STABSMETODIKK

<b>Kapittel 7 Førstemøtet . . . . .</b>	<b>189</b>	
7.1	Situasjonsspesifikk plan . . . . .	189
7.1.1	Forholdet til beredskapsplanen . . . . .	189
7.2	Avholdelse og varighet av førstemøtet. . . . .	190
7.3	Førstemøtets oppbygging. . . . .	191
7.3.1	Situasjonsforståelse. . . . .	191
7.3.2	Konsekvenspotensial. . . . .	192
7.3.3	Plan . . . . .	192
7.4	To utgaver av førstemøtet. . . . .	193
7.4.1	Det generiske førstemøtet . . . . .	194
7.4.1.1	Oppbygging. . . . .	194
7.4.1.2	Strukturering. . . . .	202
7.4.2	Det strategiske førstemøtet . . . . .	204
7.4.2.1	Oppbygging. . . . .	204
7.4.2.2	Innvirkningsanalysen . . . . .	207
7.4.2.3	Plan for strategisk håndtering . . . . .	214
7.4.2.4	Strukturering . . . . .	220
7.5	Gjennomføring av førstemøtet. . . . .	221
7.5.1	Forberedelse . . . . .	222
7.5.2	Varsling . . . . .	222
7.5.3	Oppstart. . . . .	222
7.5.4	Gjennomføring . . . . .	223
7.5.5	Avslutning med fokus . . . . .	223

7.5.6	Ingen annen kommunikasjon under førstemøtet . . . . .	224
7.6	Vanlige feil på førstemøtet . . . . .	224
7.6.1	Funksjonene deltar ikke aktivt på møtet . . . . .	224
7.6.1.1	Funksjonene er ikke forberedt. . . . .	224
7.6.1.2	Funksjonene starter med håndteringen . . . . .	225
7.6.1.3	Funksjonene bidrar ikke med sin kompetanse . . . . .	225
7.6.1.4	Funksjonene stiller ikke kritiske spørsmål . . . . .	225
7.6.2	Møtet har ingen tydelig prosess og struktur . . . . .	225
7.6.2.1	Møtet har ingen tydelig oppstart. . . . .	226
7.6.2.2	Møtet følger ikke agendaen. . . . .	226
7.6.2.3	Møtet fullføres ikke. . . . .	226
7.6.2.4	Møtet har ingen tydelig avslutning . . . . .	226
7.6.3	Møtet varer unødvendig lenge . . . . .	226
7.6.3.1	Møtet inneholder lange diskusjoner . . . . .	227
7.6.3.2	Møtet blir konsentrert rundt mindre viktige detaljer. . . . .	227
7.6.4	Prosessene blir viktigere enn innholdet . . . . .	227
7.6.4.1	Gjennomføringen blir viktigere enn kvaliteten på innholdet . . . . .	227
7.6.4.2	Diskusjonene fanger ikke opp det unike i hendelsen . . . . .	227
7.7	Avslutningsvis om førstemøtet. . . . .	228
7.7.1	Det avholdes kun ett førstemøte . . . . .	228
7.7.2	Når det ikke blir identifisert et potensial. . . . .	228
7.7.3	Førstemøtet vil aldri bli perfekt . . . . .	229
<b>Kapittel 8 Fokusområder . . . . .</b>		<b>231</b>
8.1	Hensikten med fokusområder . . . . .	231
8.2	Etablering og endring av fokusområder. . . . .	232
8.3	Formulering og dokumentering av fokusområder . . . . .	232
8.3.1	Formulering av fokusområder. . . . .	233
8.3.2	Dokumentering av fokusområder . . . . .	233
8.4	Typiske fokusområder på de ulike nivåene . . . . .	233
8.4.1	Taktiske fokusområder . . . . .	233
8.4.2	Operasjonelle fokusområder . . . . .	235
8.4.3	Strategiske fokusområder . . . . .	237
8.5	Vanlige feil ved fokusområder . . . . .	240
8.5.1	Fokusområdene blir for spesifikke . . . . .	240
8.5.2	Fokusområdene blir for generelle. . . . .	240
8.5.3	Funksjonene etterlever ikke fokusområdene. . . . .	241
8.5.4	Fokusområder blir ikke etablert . . . . .	241

<b>Kapittel 9 Aksjoner</b> .....	243
9.1 Innledningsvis om aksjoner .....	244
9.1.1 Kilder til aksjoner .....	244
9.1.2 Funksjonene er ansvarlige for egne aksjoner .....	244
9.1.3 Ulike typer aksjoner .....	244
9.2 Proaktiv loggføring .....	245
9.2.1 Proaktiv loggføring sikrer realisering av planen .....	245
9.2.2 Proaktiv loggføring etablerer et kontinuerlig planleggingsverktøy .....	246
9.2.3 Proaktiv loggføring muliggjør kontinuerlig koordinering .....	247
9.3 Ordinære aksjoner .....	247
9.3.1 Formulering av aksjoner .....	247
9.3.2 Dokumentering av aksjoner .....	248
9.4 Avslutningsvis om aksjoner .....	255
9.4.1 Bruk av loggfører .....	256
9.4.2 Effektiv formulering av aksjoner .....	256
9.4.3 Aksjoner som ikke er iverksatt når fokus blir endret .....	257
9.5 Umiddelbare aksjoner .....	258
9.5.1 Hastetiltak .....	258
9.5.2 Forhåndsplanlagte tiltak .....	259
9.5.3 Automatiserte handlinger .....	259
9.5.4 Dokumentering av umiddelbare aksjoner .....	260
9.5.5 Bruk av umiddelbare aksjoner .....	261
9.6 Vanlige feil ved aksjoner .....	261
9.6.1 Aksjonene dokumenteres ikke eller de dokumenteres reaktivt .....	262
9.6.2 Aksjonene blir kamouflert som umiddelbare aksjoner .....	262
9.6.3 Aksjonene er ikke utledet av fokus .....	262
9.6.4 Feil bruk av aksjonstavlen .....	263
<b>Kapittel 10 Situasjonsbeskrivelsen</b> .....	265
10.1 Innledningsvis om situasjonsbeskrivelsen .....	265
10.1.1 Skriftlig eller billedlig situasjonsbeskrivelse .....	266
10.1.2 Innholdet i situasjonsbeskrivelsen .....	268
10.1.3 Dokumentering av situasjonsbeskrivelsen .....	268
10.1.4 Ansvarlig for situasjonstavlen .....	272
10.2 Spesialtilpassede situasjonstavler .....	273
10.2.1 Personell: antall og tilstand .....	273
10.2.1.1 Antall involverte personer .....	274
10.2.1.2 Personelloversikt .....	275
10.2.1.3 Involverte personers tilstand .....	275
10.2.1.4 Personellkontroll .....	278

10.2.1.5 Delt personelloversikt . . . . .	278
10.2.1.6 Manglende personelloversikt . . . . .	279
10.2.2 Varslinger . . . . .	279
10.2.3 Ressurser . . . . .	280
10.2.4 Værforhold . . . . .	280
10.2.5 Milepæler . . . . .	280
10.2.6 Frigitt informasjon . . . . .	281
10.3 Vanlige feil ved situasjonsbeskrivelsen . . . . .	289
10.3.1 Situasjonstavle er ikke tilgjengelig . . . . .	289
10.3.2 Situasjonstavlen oppdateres ikke . . . . .	290
<b>Kapittel 11 Statusmøtet . . . . .</b>	<b>291</b>
11.1 Avholdelse av statusmøter . . . . .	291
11.1.1 Ved mottak av situasjonsrapport fra underliggende nivå . . . . .	292
11.1.2 Ved mottak av viktig informasjon . . . . .	292
11.1.3 Ved behov for kalibrering av beredskapsledelsen . . . . .	293
11.1.4 Ved endring av fokusområder . . . . .	293
11.2 Gjennomføring av statusmøter . . . . .	294
11.2.1 Forberedelse . . . . .	295
11.2.2 Varsling . . . . .	295
11.2.3 Oppstart . . . . .	295
11.2.4 Gjennomføring . . . . .	296
11.2.5 Avslutning med fokus . . . . .	297
11.3 Vanlige feil på statusmøtet . . . . .	297
11.3.1 Vi oppnår ikke hensikten med møtet . . . . .	297
11.3.2 Møtet blir for langt . . . . .	297
11.3.3 Møtet avsluttes ikke med vurdering av fokus . . . . .	298
11.4 Avslutningsvis om statusmøter . . . . .	299
11.4.1 Ingen annen kommunikasjon under statusmøtet . . . . .	299
11.4.2 Dokumentering av statusmøter . . . . .	299
11.4.3 Avholdelse av andre møter . . . . .	299
<b>Kapittel 12 Tilpasset metodebruk . . . . .</b>	<b>301</b>
12.1 Minimert metodebruk . . . . .	301
12.1.1 Potensialbasert tilnærming . . . . .	302
12.1.2 Visualisert situasjonsbeskrivelse . . . . .	303
12.2 Nivådynamisk metodebruk . . . . .	305
12.2.1 Taktisk og operasjonelt ansvarsområde . . . . .	306
12.2.2 Operasjonelt og strategisk ansvarsområde . . . . .	306
12.3 Avansert metodebruk . . . . .	307

12.4	Bruk av metodetilpasset programvare . . . . .	309
12.4.1	Fordeler ved bruk av programvare . . . . .	309
12.4.2	Utfordringer ved bruk av programvare . . . . .	309
12.4.3	Erfaringer ved bruk av programvare . . . . .	310
<b>Kapittel 13</b>	<b>Organisering av beredskapsrommet . . . . .</b>	<b>313</b>
13.1	Utrustning av beredskapsrommet . . . . .	313
13.2	Plassering av tavlene . . . . .	314
13.3	Plassering av funksjonene . . . . .	315
<b>DEL III</b>	<b>Oppsummering . . . . .</b>	<b>317</b>
<b>DEL IV – AVSLUTTENDE EMNER</b>		
<b>Kapittel 14</b>	<b>Fra beredskapsledelse til annen ledelse . . . . .</b>	<b>323</b>
14.1	Overgang til annen ledelse av hendelsesoppfølgingen . . . . .	323
14.1.1	Demobilisering av beredskapsledelsen . . . . .	324
14.1.1.1	Konsekvenspotensialet må være avklart . . . . .	325
14.1.1.2	Den akutte responsen må være over . . . . .	325
14.1.1.3	Det må være tid til detaljplanlegging av den videre håndteringen . . . . .	326
14.1.1.4	Det må være avklart hvem som skal overta ansvaret . . . . .	326
14.1.2	Videre oppfølging av beredskapssituasjonen . . . . .	326
14.1.2.1	Oppfølging i ordinær drift . . . . .	326
14.1.2.2	Oppfølging i prosjekt . . . . .	327
14.1.2.3	Strategisk oppfølging . . . . .	327
14.1.3	En prosess for overtakelse av operativt lederansvar . . . . .	328
14.1.3.1	Beslutte overtakelse og identifisere påtroppende leder . . . . .	329
14.1.3.2	Avtroppende leders situasjonsorientering til påtroppende leder . . . . .	330
14.1.3.3	Påtroppende leders forberedelse og planlegging . . . . .	330
14.1.3.4	Påtroppende leders observasjon av håndtering og justering av plan . . . . .	330
14.1.3.5	Påtroppende leders initiering av overtakelsesmøte . . . . .	331
14.1.3.6	Avtroppende leders møteledelse og informasjon . . . . .	331
14.1.4	Ikke planlagt skifte av operativ leder . . . . .	332
14.1.5	Metodetilpasset operasjonshjul for langvarige situasjoner . . . . .	332
14.2	Demobilisering, evaluering og granskning . . . . .	334
14.2.1	Demobilisering av mannskaper . . . . .	334



---

14.2.1.1 Demobiliseringssamtaler . . . . .	335
14.2.1.2 Oppfølgingsamtaler . . . . .	336
14.2.2 Evaluering av beredskapshåndteringen . . . . .	336
14.2.3 Granskning av beredskapshendelsen . . . . .	338
<b>Kapittel 15 Beredskapsledelsens reelle beredskapsevne . . . . .</b>	<b>341</b>
15.1 «Observatørene» . . . . .	342
15.2 «Sekretærene» . . . . .	343
15.3 «Ekspertene» . . . . .	343
15.4 Beredskapslederne . . . . .	344
<b>DEL IV Oppsummering . . . . .</b>	<b>347</b>
<b>Avslutning . . . . .</b>	<b>349</b>
<b>Vedlegg . . . . .</b>	<b>351</b>
<b>Noter . . . . .</b>	<b>369</b>
<b>Stikkordregister . . . . .</b>	<b>375</b>