



Politiets krise- og gisselforhandlers brudd med operativ politikultur

Nina Jon

Førsteamanuensis, Politiets høgskolen

ninajo@phs.no

Sammendrag

Forskningskommentaren er basert på en studie av politiets krise- og gisselforhandlere (KGF). Studien er unik ved at den bygger både på observasjon av krise- og gisselforhandlerens arbeid og på intervjuer med forhandlerne. Gjennom observasjon tydeliggjøres det at KGFs suksess ikke bare handler om personlighetstrekk og kommunikative ferdigheter, men vel så mye om deres evne til å bryte med mer tradisjonell politikultur. I forskningskommentaren utforskes det hvordan KGF gjør dette, og fire ulike brudd med tradisjonell politikultur skisseres: «Fokus på å forhandle, ikke aksjonere», «Ikke fokus på å miste autoritet», «Evne til å tenke strategisk og evne til å tenke reversering» og «Kunnskap om og forståelse for folk i krise». Funnene om KGFs evne til å bryte med operativ politikultur har stor overføringsverdi til det øvrige operative politiet.

Innledning

I internasjonal litteratur om krise- og gisselforhandling fremheves personlige egenskaper og ferdigheter hos forhandlerne som kjennetegn på effektive forhandlere, og særlig fremheves evne til å uttrykke *empati*. Gjennom observasjon tydeliggjøres det at norske forhandleres suksess ikke bare handler om personlighetstrekk og kommunikative ferdigheter, men vel så mye om deres evne til å bryte med mer tradisjonell politikultur, og dette utforskes nærmere i denne forskningskommentaren.

Forskningskommentaren baseres på en studie av politiets Krise- og gisselforhandlertjeneste (KGF). KGF er en nasjonal beredskapsenhet som innehar særskilt kompetanse ved forhandlinger i terror-, gissel- og kidnappings situasjoner og ved annen organisert og alvorlig kriminalitet (POD, 2020). Tre ting ved organiseringen av forhandlertjenesten skiller de norske forhandlerne fra kollegaer i andre land: De jobber i *fulltidsstillinger* som forhandlere, de *kjører patrulje* (deltar i det ordinære politiarbeidet), og alle forhandlere er beredt på å ta *alle typer av forhandleroppdrag*: alt fra suicidale og psykisk syke, til barrikader, kidnapping (i inn- og utland) samt terror. Denne organiseringen medfører at den enkelte forhandler gjennomfører mange oppdrag, og med det får mye trening som gjør enheten svært suksessfull. Får KGF etablert kontakt, får de i høy grad forhandlet vedkommende til en fredelig løsning hvor denne overgir seg (for en nærmere gjennomgang av KGFs oppdrag og resultat, se

Jon, 2023). Gjennom dialog vil forhandling være forebygging av voldelig intervensjon, og bruk av forhandlere kan være effektiv som respons på en kritisk hendelse (Grubb et al., 2018; Oostinga et al., 2018; McMains et al., 2021). I kriseforhandling jobber KGF etter den enkle, men effektive, formelen: *Lytte – betrygge – forklare* (Scavenius, 2017). Overfor personer i krise er fokus å bedrive emosjonell førstehjelp, og nøkkelen til å kunne få til en endring anses å ligge i å få vedkommende til å oppleve kontroll og forutsigbarhet, og redusere kompleksiteten. KGFs filosofi og arbeidsmetodikk presenteres mer utfyllende i artikkelen «Preventing the use of force through police negotiation: Exploring the role and potential of The Norwegian Crisis and Hostage Negotiation Unit» (Jon, 2023).

Ulike metoder har blitt brukt for å finne frem til hvilke ferdigheter og egenskaper personer som blir effektive forhandlere, kjennetegnes av, og de vanligste ferdighetene som rapporteres, er effektive lytte-/kommunikasjonsferdigheter, stressmestring, evnen til å opprettholde fleksibilitet og det å kunne uttrykke empati (Grubb et al., 2019a). Empati anses som en kjerneverdi og en grunnleggende del av forhandlingsfaget for å etablere en relasjon, bygge tillit og kunne bidra med emosjonell førstehjelp og roe ned intense følelser. I studier som bygger på spørreundersøkelser eller intervjuer, løfter forhandlere *empati* frem som en vesentlig faktor (Beune et al., 2010; Grubb et al., 2018; Johnson et al., 2018), og det gjør også de norske forhandlerne når jeg intervjuer dem. En forhandler formulerer det slik, når jeg spør hva som er det viktigste kjennetegnet ved en forhandler:

Grunnegenskaper: Være medmenneske, ha empati, være der for andre og kunne sette seg inn i andres situasjon og ha evne til å kunne gjøre det. Dette kan man ikke lære seg opp til. Noe man har eller ikke har. Snakker ofte om at en forhandler bør ha en x-faktor, og det er dette som er x-faktoren. Det andre vi driver med, kan man trene seg opp til. Så det å se mennesket, og evne til – og ønske om – å kunne sette seg inn i den andres sted, det er det viktigste.

Empati fremheves av alle forhandlere som essensielt. Samtidig står prinsippet om «minst mulig maktbruk», konfliktløsning via kommunikasjon og egenskaper som empati sterkt i hele politiet, og det legges mye vekt på dette i rekrutteringen av politistudenter og i utdanningen av politiet (Bloksgaard et al., 2020; Bloksgaard & Prieur, 2016; Bloksgaard & Prieur, 2021; Jon, 2021). En studie gjennomført av Grubb et al. (2015) stiller spørsmålet om forhandleres personlighet er forskjellige fra deres kollegaer. Resultatene fra denne studien viser at det ikke finnes en unik «forhandlerprofil», men forhandlerne har den samme «politipersonligheten» som studier har vist at avviker fra befolkningen ellers. En slik politipersonlighet kjennetegnes av større grad av ekstroverisjon, å være mer pliktoppfylgende, følelsesmessig stabil og et lavere nivå av nevrotisisme (Abrahamsen & Strype, 2010; Grubb et al., 2015).

Det er altså *ikke* primært kjennetegn ved forhandlerens personlighet som gjør dem egnet til å bryte med operativ politikultur slik de gjør. I studien av KGF har jeg ikke bare intervjuet forhandlerne, men også gjennomført en unik studie hvor jeg har observert krise- og gisselforhandlerens arbeid. Gjennom å observere kommer det frem at det *ikke* bare er personlighetstrekk som evne til empati som er viktig. Observasjonen viser at forhandlerens evne til å bryte med operativ politikultur fremstår som et vesentlig kjennetegn ved dem, og det er disse bruddene som utforskes videre i denne forskningskommentaren. Forskningsspørsmålet som utforskes, er dette: *Hvordan bryter KGF med operativ politikultur?*

Politikultur

Politikultur kan defineres som «the values, norms, perspectives, myths, and craft rules that inform [police] conduct» (Reiner, 2010) og har fra politiforskningens klassiske tekster blitt beskrevet som innelukket, konservativ og machopreget, med et skarpt skille mellom *oss* og *dem* (Skolnick, 1966; Westley, 1953). Oppsummert har kjernekaraktistikaene som er blitt trukket frem gjennom politiforskningen, vært disse: en opplevelse av å ha en misjon / et oppdrag, handlingsorientering, kynisme og pessimisme, mistenksomhet, intern isolasjon og solidaritet, konservatisme, macho-kultur, rasisme og pragmatisme (Bowling et al., 2019). Begrepet har tradisjonelt vært knyttet til negative assosiasjoner som ulovlig maktutøvelse, rasisme og sexisme (Finstad, 2018). Effektivt politiarbeid har tradisjonelt blitt sett som kriminalitetsbekjempelse utført av personer med evne til aggresjon, vold, fare, risikotaking og mot (Franklin, 2007, s. 6).

Det er grunn til å stille spørsmålet om – og eventuelt i hvilken grad – dette er kjennetegn ved profesjonen som helhet (Cockcroft, 2013; Loftus, 2009; Silvestri, 2017). Det finnes ikke én kultur som gjelder alt og alle. Politikultur er historisk situert og endrer seg både gjennom tid og sted (Bacon, 2014). Allerede i *Politiblikket* beskriver Finstad (2000) en annen kultur i det norske politiet, og at kriteriene for å bedømmes som en «god kollega» står i klar kontrast til de internasjonale, særlig angloamerikanske, klassiske beskrivelsene. Tiår senere skriver Finstad (2018, s. 100): «Det er ikke tvil om at politiet har forandret seg.» Hun trekker frem et bedre utdannet politi, mindre toleranse for diskriminering og bruk av unødig vold, og at politiet er blitt en langt mer åpen institusjon.

Tradisjonelt har det handlingsorienterte, operative politiarbeidet hatt høyest status innen politiet, og anses som å være «skikkelig politiarbeid» (Finstad, 2018; Gundhus, 2005; Bjørklo et al., 2022). Forskning har vist at fysiske ferdigheter tradisjonelt har vært høyt verdsatt og noe som kan konverteres til symbolsk kapital som anerkjennelse og prestisje (Lagestad, 2011; Leirvik & Ellefsen, 2020). Videre viser tidligere forskning at fysiske ferdigheter tradisjonelt har blitt verdsatt høyere enn kommunikative ferdigheter og forklarende tilnærminger (Hoel & Christiansen, 2016; Lagestad, 2011; Lofthus, 2009). I Norge ser dette ut til å være i endring (Leirvik & Ellefsen, 2020).

Det er et ideal for politiet å holde seg så lavt som mulig i maktpyramiden (Lie & Lagestad, 2011), så lenge som mulig. Prinsippet om «minst mulig maktbruk» og konfliktløsning via kommunikasjon står sterkt. Det legges mye vekt på dette i rekrutteringen av politistudenter og gjennom faget kommunikasjon- og konflikthåndtering i utdanningen (Bloksgaard et al., 2020; Bloksgaard & Prieur, 2016). Leirvik og Ellefsen (2020) viser at flertallet av deres yngre informanter nettopp løfter frem det som betegnes som deres «mykere ferdigheter» som det som gjør dem *spesielt egnet* til patruljearbeid. Deres informanter fremhever at forhandlende og kommunikative ferdigheter er høyt verdsatt på arbeidsplassen, samtidig som operativ politikultur preges av å være handlingsorientert.

Brytningen mellom hvorvidt det er fysiske ferdigheter og autoritære tilnærminger eller kommunikative og forklarende ferdigheter som har høyest status i politiet, preger også KGF. «Først og fremst er vi politi», sier KGF når de presenterer seg for meg. De er veldig opptatt av dette, i slående kontrast til Dialogpolitiet og Lies (2022) informanter. Lie rapporterer at hennes informanter er svært opptatt av å markere avstand til det øvrige politiet, og formidler dette gjennom utsagnet: «Vi er ikke sånn politi-politi.» Også KGF er opptatt av å «være noe annet» og bryte med det øvrige politiet, men samtidig er det viktig for KGF å være *operative*, og ikke noen som bare skal «prate-prate» for enhver pris. Som én formulerer det: «KGF er ordenstjeneste, ikke tekopp, sosionom, barnevern som skal puse med folk. Vi er politi først!»

Metode

I studier av politikultur har etnografi og observasjon ofte blitt benyttet (Manning, 2014) og har typisk blitt gjennomført ved at forskeren er med politiet ut på patrulje. Empiriske studier av krise- og gisselforhandlere bygger derimot ofte på spørreundersøkelse eller intervjustudier (Beune et al., 2010; Grubb et al., 2018; Johnson et al., 2018). Forklaringen på dette er trolig at forhandlere ofte har dette som en bistilling og ikke er organisert i en enhet man kan følge med ut på patrulje. Den særegne organiseringen i Norge har gitt mulighet til et unikt forskningsprosjekt: Siden KGF er organisert som en enhet som jobber fulltid som forhandlere og samtidig kjører patrulje, har det vært mulig å studere KGF gjennom deltagende observasjon (Fangen, 2020). Jeg har fulgt KGF fra oktober 2018 til ut februar 2020, da covid-19 satte en stopper for feltarbeidet. Mest konsentrert var feltarbeidet høsten 2018 og våren frem til juni 2019. Jeg har vært mye med ut og kjørt patrulje, men jeg har også deltatt sammen med KGF på treningsdager, møtevirksomhet og kompetansehevende tiltak. I tillegg har jeg også gjennomført semistrukturerte intervjuer med forhandlerne. Totalt består dataene av 326 timer med observasjon og intervjuer.

Forhandlerne i Norge har vært rekruttert over en lang tidshorisont (for en nærmere beskrivelse av KGFs historie, se Jon, 2023), hvilket betyr at de har en relativt stor aldersspredning, fra den yngste, som er i slutten av tyveårene, til den eldste, som nærmer seg pensjonsalder. Forhandlerne i KGF har variert bakgrunn innen operativt politiarbeid. Alle har erfaring fra ordinær patruljevirkosomhet, og flere har erfaring fra spesialseksjoner eller fra operasjonssentralen. Tradisjonelt har forhandlerne, som de aller fleste spesialfunksjoner i politiet, vært en mannsdominert enhet. I Norge er andelen kvinner i politiet økende (Jon, 2021), og den økende andelen kvinner i etaten generelt gjenspeiles nå også i videreutdanninger. Ved siste rekruttering oppnådde KGF en kjønnsbalanse på 40 % kvinner og 60 % menn. Gjennom min deltakelse med KGF har jeg blitt godt kjent med alle forhandlerne, og jeg har kjørt patrulje med hele enheten, samtidig som jeg på grunn av tilfeldigheter har fulgt enkelte forhandlere tettere enn andre.

På patrulje har jeg stort sett fulgt med forhandlerne ut av bilen, og observert dem i oppdragsløsning og i møte med publikum. Jeg har fulgt forhandlerne dit de har gått, enten dette har vært ute på gaten i det offentlige rom eller med inn i private hjem. Av hensyn til min sikkerhet har jeg ved enkelte oppdrag fått beskjed om å bli sittende i bilen og vente mens oppdraget ble utført. Siden forhandlerne i stor grad bruker telefon som arbeidsverktøy og ringer til vedkommende de ønsker å forhandle med, har jeg sittet på medlytt (Lundgaard, 2021). Forhandlerne ringer opp i konferanse, og gjennom eget headset har jeg kunnet følge samtalene slik de har utspilt seg.

Studien av KGF har vist meg viktigheten av observasjon som metode for å få kunnskap om kulturen i enheten og i studiet av praksis. Observasjon og tilstedeværelse har gitt meg bedre data enn jeg ville oppnådd dersom studien hadde blitt gjennomført som ren intervjuundersøkelse, hvor mye sentral informasjon ikke ville tilflytt meg.

Feltnotater er skrevet både underveis mens forhandling pågår, når vi har kommet inn i bilen igjen etter å ha vært ute, og i ettertid når jeg har kommet hjem fra vakt. Når jeg har sittet på medlytt, har jeg notert under forhandlingen, men ikke når forhandlingen har foregått direkte, ansikt til ansikt. I tillegg til deltagende observasjon har jeg også intervjuet nesten alle forhandlerne i KGF. Antallet som jobber i KGF, er en gradert opplysning, og jeg kan dermed ikke oppgi antallet intervjuer. Intervjuene ble gjennomført våren 2020, og på grunn av pandemien ble intervjuene utført som telefonintervjuer. Intervjuene varte fra 1,5 til 2,5 timer. Siden jeg kjente alle informantene svært godt, ble intervjuene etter min oppfatning ikke forringet av ikke å bli gjennomført fysisk. I intervjuene kunne jeg be forhandlerne

utdype temaer jeg ikke hadde fått svar på gjennom observasjon, i tillegg til å utforske hver enkelt forhandlers motivasjon, oppfatning og erfaring.

Brudd: Forhandle – ikke aksjonere

Fokuset på – og ikke minst muligheten til – å bruke tid skiller KGF tydelig ut fra det øvrige operative politiet. I operativ politikultur ligger det en forventning om å avslutte alle oppdrag så raskt som mulig (Grubb et al., 2022). Én forhandler sier: «I det daglige så er politifolk veldig sultne på å bli ferdig med oppdraget. Det skal løses fort og raskt». Forhandlerens forhold til tidsbruk blir dermed et tydelig brudd med operativ politikultur. Forhandlerens oppgave er å etablere en relasjon til den det forhandles med. Som en forhandler formulerer det: «Bygge relasjon er jo diamanten i forhandlerfaget». Skal du bygge en relasjon, er du nødt til å bruke tid, og dette ligger til grunn for forhandlerens arbeid (McMains et al., 2021; Strentz, 2018; Scavenius, 2019). Én forhandler sier det slik:

Jeg tenker at vår suksess er at vi er veldig tålmodige. Vi tenker ikke at vi må få løst dette her fortest mulig. Jeg tenker at det kan være det store skillet mellom liv og død når KGF kommer. Vi tenker: Nå skal vi gå rutinene våre, nå skal vi gå trappa for atferdsendring, vi skal drive med forhandling, og vi *vet* det tar tid. Nettopp det å begynne med det å skape en relasjon før vi kommer med forslag til endring, mens en annen patrulje kanskje fort vil være på endringsløsning fordi de tenker at her må vi få løst det.

KGF anerkjenner også at det er forskjell mellom dem og de andre operative, og at de kan tillate seg å bruke lang tid. Det ordinære operative politiets travelhet og ønske om å avslutte oppdrag så fort som mulig handler om å frigjøre kapasitet, slik at man er klar for nye oppdrag som måtte komme. Videre handler det om samfunnsøkonomiske hensyn: at man ikke binder opp for mye kapasitet ett sted som kunne gjort nytte for seg andre steder. Fokus ligger på å redusere bruk av tid, og en tilnærming til politiarbeid som noe som bør løses fort, fester seg som kultur. Én forhandler, som selv har lang erfaring fra det ordinære operative politiet, sier: «Politiet er nok av natur litt utålmodige. Mangel på fremdrift i et oppdrag er liksom ofte grunn god nok til å slå inn en dør eller ett eller annet. Altså bruke fysisk makt.»

Denne ulikheten i innstilling til tidsbruk fører både til anerkjennelse, men også til spenninger mellom KGF og det øvrige operative politiet (Grubb et al., 2019b; Norton & Petz, 2012; Vecchi et al., 2005).

Spenningen oppstår når KGF ønsker å bruke tid, mens øvrig operativt politi ønsker å aksjonere slik at oppdraget kan avsluttes. Ett eksempel kan hentes fra feltnotatene fra en debrief etter en langvarig forhandling med en suicidal som satt på rekkverket på sin veranda og truet med å hoppe:

Forhandleren gir tydelig uttrykk for at hans dag har bestått i å holde IL (Innsatsleder) tilbake fra å aksjonere. Fokuset til IL var på samfunnsøkonomi – det at man binder så mange ressurser over så lang tid. Hele tiden blir det KGFs rolle å insistere på å la forhandlingen gå, og hindre aksjon. KGF mener aksjon fort kunne ført til at vedkommende faller eller hopper.

KGF er svært bevisst på denne kulturforskjellen, og de vet at øvrig politi kan oppfatte dem som altfor tilbakeholdne. De er også selv opptatt av ikke å bli så fokusert på å forhandle at de ikke er åpne for aksjon. Én forhandler sier: «Det er en fare for at vi kan bli for sendrekte, i hvert fall noen av oss. At vi er litt for treige til å agere når vi burde ha gjort det.» KGF bedriver kontinuerlig selvevaluering og vurderer stadig etter oppdrag om de forhandlet for lenge, eller om aksjon heller burde vært gjennomført. Til tross for dette konkluderer

de så å si alltid med at det er deres tilnærming som er den beste. Gjennom å forhandle og bruke tid til å etablere relasjon løser KGF de fleste av sine oppdrag uten at bruk av fysisk makt er nødvendig. Av totalt 604 oppdrag¹ i 2020 der forhandlerne greide å etablere kontakt med motparten og innlede forhandlinger, endte bare 10 prosent av sakene som uløste. I dette tallet ligger også de sakene der politiet/KGF måtte avbryte innsatsen på grunn av endret situasjonsbilde eller på grunn av at mer alvorlige hendelser krever bistand andre steder. Hele 77 prosent av hendelsene der KGF hadde etablert kontakt, endte med at vedkommende overga seg. Kommer KGF først i kontakt, får de altså i høy grad forhandlet frem en fredelig løsning. I 13 prosent av sakene endte situasjonen med at politiet gikk til aksjon, og i de fleste av disse sakene bidro forhandleren med å innhente informasjon eller på annen måte skape en taktisk fordel for gjennomføring av aksjonen.

Det kan altså slås fast at forhandling er forebygging av voldelig intervensjon, et tema som diskuteres mer inngående i en annen artikkel (Jon, 2023). For norsk politi er *forebygging* en hovedstrategi som skal gjennomsyre alt politiarbeid. Blant annet politiloven § 6 gir et tydelig signal om hvordan tjenstepersonene skal utføre sine oppgaver. Her heter det blant annet: «Politiet skal ikke ta i bruk sterkere midler uten at svakere midler må antas utilstrekkelige, eller uten at slike forgjeves har vært forsøkt. De midler som anvendes, må være nødvendige og stå i forhold til situasjonens alvor, tjenestehandlingens formål og omstendighetene for øvrig.»

En viktig lærdom fra forhandlerfaget er at bruk av tid vil «allow crisis reduction to occur, negative emotions to decrease, aggressive and self-destructive impulses to diminish; and enable other solutions to occur» (Mohandie & Meloy, 2010). Tidsbruk *i seg selv* er konflikt-dempende. Det er derfor viktig at innsatsledere og aksjonsledere lar forhandlerne bruke den tiden de trenger. Videre er det også i det ordinære politiarbeidet gode grunner til at politiet oppøver mer tålmodighet og bruker mer tid for å løse situasjoner. Det er også grunn til å sette spørsmålsteget ved forestillingen om at man har så dårlig tid, og at det er så viktig å frigjøre kapasitet for å løse neste oppdrag. Etter å ha kjørt patrulje i Oslo sammen med KGF er min erfaring den samme som mange andre politiforskere gjennom tidene har erfart: Mye av politiarbeidet handler om å vente på at noe *stort* skal skje (Finstad, 2000; Fassin, 2013; Klockars & Greene, 1991; Walker, 1992). Det skjer ikke *så* mye stort og alvorlig i fredelige Oslo. Det er altså grunn til å spørre om det operative politiet ikke burde trene seg opp til en langt større tålmodighet og ta ut fordelene ved å bruke tid, og heller frigjøre kapasitet *dersom* det skjer noe annet hvor kapasiteten trengs et annet sted.

Brudd: Ikke frykt for å miste autoritet

I politikulturen er det å anerkjenne politiets autoritet politiets viktigste krav til publikum (Finstad, 2000; Lagestad, 2011; Loftus, 2009). Ryggmargsrefleksen i det operative politiarbeidet er å kommandere og gi ordre. Politikommandoen «Stå i ro!» beskrives av Finstad (2018) som «et konsentrat av politiautoritetens symbolske kraft», og både i utdanningen og i øvelser trenes det mye på å gi denne ordren. Et sentralt kjennetegn ved interaksjonen er at publikum, for å unngå å stryke på det Lofthus (2009) betegner som «holdningstesten», bør utvise «the right attitude» og vise respekt for politiets autoritet. Å nekte å samarbeide eller ikke imøtekomme politiets befalinger utfordrer politiets autoritet, og øker sjansen for at politiet bruker makt (Bloksgaard & Prieur, 2021; Finstad, 2018).

KGF bryter med en slik kultur, og er lite opptatt av om politiets autoritet utfordres. Deres fokus er på å lykkes med oppdraget gjennom sitt mantra om å *Lytte – Betrygge – Forklare*.

1. KGF fører selv statistikk over antall oppdrag, oppdragets art og hvordan oppdraget avsluttes.

KGF ser derfor forbi provokasjoner som truer deres posisjon som «sjefen» i interaksjonen. Ute på patruljekjøring kom det flere eksempler på hvordan KGF håndterte situasjoner svært annerledes enn polititjenestepersoner fra andre enheter. En situasjon beskrives slik i feltnotatene:

Ca. 22.00 kommer det melding om en «stalker». Melder er en ung kvinne, som ikke blir kvitt en ex-date, og derfor ikke kommer seg inn hjem til seg selv. Dette kjører vi på. På veien blir vi forbikjørt av en politibil med blålys. Når vi kommer frem, er to polititjenestemenn i en heftig diskusjon med «stalkeren», og diskusjonen roer seg ikke når vi kommer. Den ene politimannen som er i dialog, avbryter «stalkeren» hele tiden. Lar ham ikke snakke ut. Neker å tro på hans historie. På et tidspunkt går politimannen veldig tett opp i fjeset på «stalkeren». Det er opprørt stemning. Forhandleren bryter inn, tar av seg hansken og tar mannen i hånden, smiler og presenterer seg med navn. Mannen roer seg umiddelbart ovenfor forhandleren, snur seg mot politimannen han er i diskusjon med, og sier: «SÅNN skal du! SÅNN går det an å snakke med folk! SÅNN vil jeg bli behandlet! Med respekt!»

Politimannen tar over dialogen igjen, og diskusjonen tar seg opp igjen. Mannen er opprørt fordi han mener at politiet bare går rett på ham og ikke bryr seg om melder og hennes ansvar. Han mener han ikke har gjort noe galt, men at hun svir av skattepenger på å bry masse politifolk. Han vil ikke finne seg i å bli bortvist fra stedet og neker å gå. Mannen kverulerer og kverulerer, og du kan formelig se irritasjonsrøyken over hodet på politimannen. Da begynner politimannen med å ha nedtelling fra 5 slik at hvis mannen ikke forlater stedet, vil de ta han med inn på stasjonen. Den irriterte politimannen trekker seg, og lar forhandleren ta over kommunikasjonen. Forhandleren lar mannen få snakke ut, fortelle om sin livssituasjon og hvordan han oppfatter denne situasjonen, og da roer mannen seg mange hakk ned. Han vil fortsatt ikke gå, men aggresjonen og hissigheten forsvinner.

I denne episoden blir forskjellen på KGF og den ordinære patruljetjenesten svært tydelig. Overfor denne mannen søker det ordinære politiet å innta posisjonen som «sjefen», for å få ham til å innordne seg og forlate stedet på kort tid. Noe mannen på ingen måte er interessert i å etterkomme. KGFs strategi med å starte med å presentere seg, legge vekt på å lytte og la mannen snakke ut, og vise interesse for hans side av saken, roer mannen umiddelbart ned. Her demonstrerer KGF «how a negotiator can de-escalate a tense situation during the introduction» (Johnson et al., 2018, s. 485). I ettertid kommenterer forhandleren situasjonen slik: «Han var nok en sånn type som krevde respekt helt urimelig. Men hvis det er det som skal til for å slippe å slåss med ham, uavhengig om han er en fryktingytende motstander eller ikke, så tenker jeg at det er politiets jobb å sørge for at man slipper det.» Gjennom sin arbeidsmetodikk, som her besto i å tydelig vise mannen respekt ved å håndhvilse og presentere seg, for deretter å lytte til hans fortelling, klarer forhandleren umiddelbart å skape en helt annerledes stemning enn kollegaen, som først og fremst var opptatt av å dominere mannen, gi ordre og insistere på at mannen skulle underordne seg politiets autoritet.

Brudd: Evne til å tenke strategisk og evne til å tenke reversering

Fokuset til det operative politiet blir «her og nå», mens KGF i langt større grad forholder seg til en mulig fremtid. KGF er opptatt av å tenke langsiktig og strategisk i sitt arbeid. Også på dette punktet fremstår KGF som kulturbrytere i forhold til det operative politiet. Politikulturens forventning om å avslutte alle oppdrag så raskt som mulig og få oppdraget overstått, bidrar til at fokuset blir på rask problemløsning. Én forhandler sier: «Vi i KGF er bedre til å lese en situasjon, vurdere et objekt og til å tenke langsiktig.»

Et eksempel viser seg i et suicidaloppdrag som varer i flere timer, med en suicidal som sitter på kanten av sin veranda høyt oppe i etasjene og truer med å kaste seg ut. Den suici-

dale har gjennom årene hatt gjentatte konfrontasjoner med politiet i ulike situasjoner, og det er kjent at vedkommende har et anstrengt forhold til politiet. KGF har også forhandlet med vedkommende flere ganger tidligere. Fra debrief noterer jeg disse refleksjonene:

Gjennom forhandling melder den suicidale inn en rekke krav, og dette opplever KGF at IL vegrer seg for å imøtekomme. IL vil ikke gi for mye. Igjen er det en kamp om hvem som er «sjefen», og KGF er kultur-brytere ved at de ikke har problemer med å la den suicidale være «sjefen», og etterkomme kravene. KGF tenker at IL representerer vanlig politikultur om at objektet ikke «skal komme her og komme her» og tro at de kan dirigere politiet. KGF ønsker derimot å «løfte haka» og fokusere på målsetting, og er ikke redd for å «gi» motpart noe – så lenge de kommer i mål med oppdraget. KGF fokuserer på målet om å få objektet inn, ikke politiets status som «sjefen». Dessuten er KGF veldig bevisst på den suicidales dårlige forhold til politiet.

KGF fokuserer ikke bare på å få løst situasjonen der og da, men tenker strategisk og langsiktig inn i fremtiden. Den suicidale i denne situasjonen forventer de, ut fra erfaring med vedkommende, at de vil komme til å forhandle med igjen på et senere tidspunkt. Da ønsker de ikke å ha skapt en enda dårligere relasjon til vedkommende.

I forlengelsen av en evne til å tenke strategisk ligger også KGFs evne til å vurdere reversering i situasjonen. KGF gir ofte råd om at politiet skal trekke seg tilbake, og opplever med det at de bryter med politikulturen. Én forhandler sier: «Vår opplevelse er at politiet kan trekke seg litt tilbake, men de klarer ikke reversere helt – om du forstår. Man klarer ikke si – ok, nå trekker vi oss helt unna, og så tar vi kontakt igjen i morgen.» I noen situasjoner, særlig i møte med psykisk syke og/eller suicidale, kan den beste løsningen være at politiet trekker seg tilbake. I slike situasjoner kan det være politiets tilstedeværelse i seg selv som er med på å eskalere situasjonen. Én forhandler sier litt oppgitt:

At ikke politiet noen ganger bare kan trekke seg tilbake. Noen ganger er det politiet som skaper situasjonene mer enn personen sjøl, da. Ofte er det som skjer at man bare har bestemt seg for at personen skal tas kontroll på, i stedet for å spørre hvorfor må det skje nå? Det er det mange eksempler på at vår [KGFs] anbefaling er at politiet trekker seg tilbake. Gjerne beholde observasjon på personene, men hvis politiet går inn eller er veldig tilstedeværende, så kan det være *det* som eskalere situasjonen, og *det* som gjør at personen utgjør en trussel for seg sjøl eller andre.

KGF har et tydelig fokus på at politiet i seg selv kan bidra til å eskalere situasjoner. De har en tydelig bevissthet om at i enkelte situasjoner er den beste løsningen å reversere og trekke seg tilbake, enten fullstendig eller langt nok til samtidig å kunne beholde observasjon på personen. Også på denne måten bryter KGF med operativ politikultur.

Brudd: Kunnskap om og forståelse for folk i krise

Forhandlerne i KGF har mye kunnskap om og forståelse for personer i krise og hva som skjer med mennesker i krise. De har gjennom utdanningen til forhandlerfaget mye sosialpsykologisk kunnskap, og dette preger i stor grad arbeidet deres. KGF er trent i kriseforhandling hvor objektet de skal forhandle med, er i krise og dermed høyt aktivert, preget av intense følelser og i en stressituasjon. Med dette følger redusert kognisjon og lav grad av rasjonalitet.

KGF opplever at øvrig operativt politi ikke helt forstår hva krisesituasjonen gjør med personene, og dermed blir mer utålmodige. Én sier:

Tror de andre tenker mer at han har valgt å stå der. 'Nå har vi gitt veldig mye. Nå må han skjønne og ta konsekvensene.' KGF har en helt annen forståelse av folk i krise. Det er jo derfor han står der – fordi han er i krise. Og folk i krise tenker jo ikke sånn [altså rasjonelt, forf. anm.].

Hvordan man forstår og årsaksforklarer andres atferd, vil kunne ha stor betydning i en konfliktsituasjon (Sandvik, 2019), og dette har KGF stor bevissthet om. Vel så viktig som forhandlernes empatiske evner er deres evne til mentalisering, altså evnen til å ta den andres perspektiv, til å forstå og sette seg inn i andres mentale tilstand og atferd (Ali & Chamorro-Premuzic, 2010). Mentalisering er beslektet med empati, men der empati i stor grad handler om å forstå andre menneskers subjektive opplevelser, inkluderer mentalisering en større forståelse av en selv og egen rolle. Mentalisering brukes til å lese og tolke handlinger som meningsfulle ut fra personens mentale tilstand og bakgrunn (Sandvik, 2019).

Overfor personer i krise er KGFs fokus å bedrive emosjonell førstehjelp. KGF har et mantra om å vurdere hvor «fullt vannglasset» til vedkommende er. Er «vannglasset» fylt med intense følelser, vet de at det som regel ikke plass til fornuft og rasjonelle argumenter. Er personen emosjonelt drevet og i krise, tåler ikke «vannglasset» en dråpe vann til før det renner over. Da er første viktige jobb å få tømt ut noe vann av glasset. Altså jobbe med å få stressnivået ned og roe ned personen. Ved forhandling med folk i krise er KGFs første bud å jobbe med personens følelser. Nøkkelen til å kunne få til en endring anses å ligge i å få vedkommende til å oppleve kontroll og forutsigbarhet, og redusere kompleksiteten. Først når stressnivået er dempet, er det mulig å begynne med problemløsning. Slik bryter KGF med politikulturens utålmodige natur, som gjør at ordinært politi søker mot å gå rett i problemløsning.

Avslutning

I tillegg til å besitte personlighetstrekk som empati og stressmestring, fremstår det som et vesentlig trekk ved krise- og gisselforhandlerne at de evner å bryte med operativ politikultur, og dette bidrar til at de har så stor suksess i å få løst situasjonene med fredelige midler.

Norsk politi generelt er gode på kommunikasjon, men KGF er den «spisse enden». Kompetansen forhandlerne besitter, har stor overføringsverdi og vil være nyttig for alle fra «police officers to industry workers» som er konfrontert med konflikter og kriser, påpeker Johnson et al. (2018). KGFs suksess med tålmodighet, at de ikke er opptatt av å være «sjefen», og med sitt fokus på at politiet kan bidra til å eskalere konflikter, bør inspirere også øvrig operativt politi. Videre er det viktig å løfte frem treningens betydning. Solstad (2021, s. 52) dokumenterer at politiets innsatspersonell trener minst på tilstedeværelse og verbale kommunikasjonsteknikker. I tillegg til å trene på aksjon bør innsatspersonell trene mye mer på kommunikasjon og konflikthåndtering. Gjennom grunnutdanningen har de fått en sterk plattform av kunnskap og ferdigheter. Selvsagt får også ordinært politi mye erfaring i krisekommunikasjon gjennom sin daglige virksomhet, og norsk politi har som sagt generelt høy kompetanse på kommunikasjon- og konflikthåndtering. Samtidig er det slik at når situasjoner spisser seg til, så gjør man det man er *trent* til. Derfor er det viktig å trene på verbale kommunikasjonsteknikker i tilspissede scenarier. Forhandling er forebygging av voldelig intervensjon, og bør derfor være politiarbeidets første bud. Selvsagt hverken kan eller skal alle trene like mye som spesialenhetene gjør. Men skal forhandling og krisehåndtering sitte bedre i rygggraden, bør også denne type trening iverksettes i større grad i treningsregimet til det vanlige operative politiet. I treningen bør det inngå en bevissthet om og trening på å bryte med den operative politikulturen som sitter i ryggmargen.

Om forskningskommentaren

Takk til de anonyme fagfellene for grundige og nyttige uttalelser. Takk også til redaksjonen for nyttige innspill. Stor takk rettes også til Jenny Maria Lundgaard, Heidi Mork Lomell og Johanne Yttri Dahl for viktige diskusjoner og innspill.

Referanser

- Abrahamsen, S. & Strype, J. (2010). Are they all the same? Norwegian police officers' personality characteristics and tactics of conflict resolution. *Policing & Society*, 20, 99–123. <https://doi.org/10.1080/10439460903377303>
- Ali, F. & Chamorro-Premuzic, T. (2010). Investigating Theory of Mind deficits in nonclinical psychopathy and maciavellianism. *Personality and Individual Differences*, 49(3), 169–174. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.027>
- Bacon, M. (2014). Police culture and the new policing context. I J. Brown (red.), *The future of policing* (s. 103–119). Routledge.
- Beune, K., Giebels, E. & Taylor, P.J. (2010). Patterns of interaction in police interviews: The Role of Cultural Dependency. *Criminal Justice and Behavior*, 37(8). 10.1177/0093854810369623
- Bjørkelo, B., Valland, T.D., Nordberg, T. & Damen, M.L. (2022). Ekte politiarbeid? Utvikling og uttesting av et prestisjehierarki for politiarbeid. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 46(3–4), 150–165. <https://doi.org/10.18261/tfk.46.3.4>
- Bloksgaard, L. & Prieur, A. (2016). Den professionelt empatiske polititbetjent: Politistuderendes håndtering af følelser i arbejdet. *Dansk Sociologi*, 27(3–4), 107–127.
- Bloksgaard, L., Fekjær, S. B. & Møberg, R. J. (2020). Conceptions of gender and competencies among police recruits in Scandinavia. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(2).
- Bloksgaard, L. & Prieur, A. (2021). Policing by social skills: The importance of empathy and appropriate emotional expressions in the recruitment, selection and education of Danish police officers. *Policing & Society*, 31(10), 1232–1247.
- Bowling, B., Reiner, R. & Sheptycki, J. (2019). *The politics of the Police* (5. utg.). Oxford University Press.
- Cockcroft, T. (2013). *Police culture: Themes and concepts*. Routledge.
- Fangen, K. (2020). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Fassin, D. (2013). *Enforcing order: An ethnography of urban policing*. Polity Press.
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax.
- Finstad, L. (2018). *Hva er politi* (Hva er-serien, bd. 67). Universitetsforlaget.
- Franklin, C.A. (2007). Male Peer Support and the Police Culture. *Women & Criminal Justice*, 16(3), 1–25.
- Grubb, A., Brown, S. & Hall, P. (2015). Personality traits and coping styles in UK police officers: Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues? *Psychology, Crime & Law*, 21(4), 347–374. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2014.989165>
- Grubb, A.R., Brown, S.J. & Hall, P. (2018). The emotionally intelligent officer? Exploring decision-making style and emotional intelligence in hostage and crisis negotiators and non-negotiator-trained police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 123–136. <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9240-2>
- Grubb, A.R., Brown, S.J., Hall, P. & Bowen, E. (2019a). The self-perceived successful hostage and crisis negotiator profile: A qualitative assessment of negotiator competencies. *Police Practice & Research*, 20(4), 321–342. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1473772>
- Grubb, A.R., Brown, S.J., Hall, P. & Bowen, E. (2019b). 'There's nothing that compares to it': A grounded theoretical analysis of the experiences of police hostage and crisis negotiators. *International Journal of Conflict Management*, 30(3), 369–394. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0003>
- Grubb, A.R., Brown, S.J., Hall, P. & Bowen, E. (2022). 'The more you do, the more comfortable you feel': The police hostage and crisis negotiator journey. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37(1), 195–211. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09486-3>

- Gundhus, H. (2005). 'Catching' and 'Targeting': Risk-Based Policing, Local Culture and Gendered Practices. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 6(2), 128–146. <https://doi.org/10.1080/14043850500391055>
- Hoel, L. & Christensen, E. (2016). Hvorfor velger politistudentene å bli politi? – Om verdier, idealer og et trygt samfunn. *Nordisk politiforskning*, 3(1), 29–52. <https://doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2016-01-04>
- Johnson, K.E., Thompson, J., Hall, J.A. & Meyer, C. (2018). Crisis (hostage) negotiators weigh in: The skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator. *Police Practice & Research*, 19(5), 472–489. <https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1419131>
- Jon, N. (2021). Still the exception? Challenging ideas of gender in Norwegian policing. *British Journal of Criminology*, 62(6), 1553–1568. <https://doi.org/10.1093/bjc/azab108>
- Jon, N. (2023). Preventing the use of force through police negotiation: Exploring the role and potential of The Norwegian Crisis and Hostage Negotiation Unit. *Nordic Journal of Studies in Policing*. Volume 10, No. 1-2023, p. 1–15. <https://doi.org/10.18261/njsp.10.1.9>
- Klockars, C.B. & Greene, J. (1991). What police do. I C.B. Klockars & S.D. Mastrofski (red.), *Thinking about police: Contemporary readings* (s. 273–284). McGraw Hill.
- Lagestad, P. (2011). *Fysisk styrke eller bare prat: Om kjønn, fysisk trening og ordenstjeneste i politiet* [doktorgradsavhandling, Norges idrettshøgskole].
- Leirvik, M.S. & Ellefsen, H.B. (2020). «Det er ikke oss mot dere»: Etnisitet som ressurs i politiets møter med etnisk minoritetsungdom. *Nordic Journal of Studies in Policing*, 7(3), 242–263. <https://doi.org/10.18261/issn.2703-7045-2020-03-05>
- Lie, E.M. (2022). Annerledespolitiet: Idealer og dilemmaer i politiets forebyggende dialogarbeid [doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo]. [PIA: Avhandlinger - Doktorgrad \(unit.no\)](https://www.pia.no/Avhandlinger-Doktorgrad)
- Lie, A.L. & Lagestad, P. (2011). *Arrestasjonsteknikk* (2. utg.). Gyldendal.
- Loftus, B. (2009). *Police culture in a changing world*. Oxford University Press.
- Lundgaard, J.M. (2021). *Nød og neppe: Fra anrop til beslutning ved politiets operasjonssentral*. Universitetsforlaget.
- Manning, P.K. (2014). Ethnographies of policing. I M.D. Reisig & R.J. Kane (red.), *The Oxford Handbook of Police and Policing* (s. 1–41). Oxford: Oxford University Press.
- McMains, M.J., Mullins, W.C. & Young, A.T. (2021). *Crisis negotiations: Managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections* (6. utg.). Routledge.
- Mohandie, K. & Meloy, J.R. (2010). Hostage and Barricade Incidents Within an Officer-Involved Shooting Sample: Suicide by Cop, Intervention Efficacy, and Descriptive Characteristics. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 10(1–2), 101–115. <https://doi.org/10.1080/15332581003799737>
- Norton, S.C. & Petz, M. (2012). Hostage negotiators: Managing psychological stress. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 12(1), 28–38. <https://doi.org/10.1080/15332586.2011.623021>
- Oostinga, M.S.D., Giebels, E. & Taylor, P.J. (2018). 'An error is feedback': The experience of communication error management in crisis negotiations. *Police Practice and Research*, 19(1), 17–30.
- POD. (2020). *PBS I. Politiets beredskapssystem I*. Politidirektoratet.
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police* (4. utg.). Oxford University Press.
- Sandvik, A.M. (2019). Konfliktåndtering – Med oppdragsløsningen i fokus. I B.H. Johnsen & J.E. Eid (red.), *Operativ psykologi: Anvendte aspekter 2* (s. 231–250). Fagbokforlaget.
- Scavenius, E. (2017). Kommunikasjon og konfliktåndtering – kunst eller vitenskap? Refleksjoner fra en krise- og gisselhandler. I J.M. Phelps, N.M. Larsen & M. Singh (red.), *Kommunikasjon og konfliktåndtering i operativt politiarbeid* (s. 251–260). Universitetsforlaget.
- Scavenius, E. (2019). Forhandling, overtalelse og påvirkning. I B.H. Johnsen & J.E. Eid (red.), *Operativ psykologi: Anvendte aspekter 2* (251–264). Fagbokforlaget.
- Silvestri, M. (2017). Police culture and gender: revisiting the “cult of masculinity”. *Policing*, 11(3), 289–300.
- Skolnick, J.H. (1966). *Justice without trial: Law enforcement in democratic society*. Wiley.
- Solstad, T. (2021). *Øvelse gjør mester? – Maktpyramide og trening i politiet* [masteroppgave, UiT]. [Munin: Øvelse gjør mester? - Maktpyramide og trening i politiet \(uit.no\)](https://www.munin.no/Øvelse-gjør-mester--Maktpyramide-og-trening-i-politiet)
- Strentz, T. (2018). *Psychological aspects of crisis negotiation* (3. utg.). Routledge.

- Vecchi, G.M., Van Hasselt, V.B. & Romano, S.J. (2005). Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behavior, 10*(5), 533–551.
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2004.10.001>
- Walker, S. (1992). *The police in America*. McGraw Hill.
- Westley, W.A. (1953). Violence and the police. *American Journal of Sociology, 59*(juli), 34–41.