

«Å bryte linja»

Rutiner og fleksibilitet i organisering av fengslingen etter terrorangrepet 22/7-11

Knut Mellingsæter Sørensen

(f. 1972), sosiolog (UiO, 2007), høyskolelektor, Kriminalomsorgens høyskole og utdanningscenter.

knut.sorensen@krus.no

SAMMENDRAG

Artikkelen baserer seg på en kvalitativ studie av Ila fengsels håndtering av fengslingen av Anders Behring Breivik etter terrorangrepet mot Norge 22/7-11. Artikkelen viser at Ila organisasjonsstruktur ikke var dimensjonert for å møte de utfordringene de sto overfor. Det ble derfor etablert en midlertidig organisasjonsform som var mer fleksibel og hurtig-arbeidende, i tillegg til at tiltak skulle gjennomføres i den byråkratiske og hierarkiske strukturen. Den midlertidige organisasjonen skulle etablere nødvendige sikkerhetstiltak og organisere en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå. Artikkelen diskuterer hvordan denne midlertidige organisasjonen kommuniserte, besluttet og effektuerte beslutninger i organisasjonen. På grunn av kritisk tidsknapphet og en forventning om å handle raskt, samt utilstrekkelig kapasitet i linja, vokste det frem et uformelt prinsipp for handling: «*just do it*». Fengslingen innebar også at Ila fikk gradert informasjon som ikke skulle lekke ut. Dette førte til etablering av et annet uformelt handlingsprinsipp: «*need to know*». Dette resulterte i en *løskobling* fra den formelle strukturen. Ifølge informantene i studien var det nødvendig å bryte den hierarkiske linjeorganiseringen. Lederne anså det som viktigere å følge de uformelle handlingsprinsippene og utvise fleksibilitet enn å følge den formelle strukturen, selv om tilknytningen til linja i utgangspunktet er dypt forankret i organisasjonen. Sterke forventninger fra omgivelsene påvirket dermed lederne fortolkning av situasjonen (*sensemaking*). Studiens funn antyder samtidig at det kan oppstå en konflikt mellom «*just do it*» og «*need to know*» i kritiske situasjoner.

Nøkkelord:

kritisk situasjon, byråkrati, fortolkning, sekvensielle handlingsmønster, fleksibilitet

ABSTRACT

The article presents a case study of Ila Prison and the imprisonment of Anders Behring Breivik after the terror attacks in Norway 22/7-11. The case is an example of how an organization handles a critical situation, and the research question to be answered is: How can leaders' sequential patterns of actions in a critical situation be understood? The study shows that the organizational structure at Ila, at the time of the terror attacks, was not dimensioned to meet the requirements that the imprisonment of Breivik implied. Because of the critical shortage of time and the immediate need for action, members of a temporary organization incorporated the informal principle «*just do it*». The imprisonment of Breivik implied that staff got access to classified information, and in order to reduce the risk for leaks, the informal principle «*need to know*» was incorporated as well. These two informal principles resulted in a *loose coupling* from the formal organizational structure, where the ordinary chain of command was broken and an alternative sequential pattern of action was established. Clearly defined expectations from the environment influenced the leaders' sensemaking. They chose to improvise and deviated from the routines to achieve better flexibility. The study confirms earlier research showing that flexibility is crucial for organizations' ability to act quickly in demanding contexts, but it also suggests that there may be a conflict between the «*just do it*» and «*need to know*»-principles.

Keywords:

critical situation, bureaucracy, sensemaking, sequential patterns of action, flexibility

INNLEDNING

22/7-11 ble Norge rammet av et terrorangrep. Gjerningspersonen, Anders Behring Breivik, ble på ettermiddagen samme dag pågrepet på Utøya. Å fengsle en person som har begått en slik omfattende, planmessig og systematisk grov voldsutøvelse, er utfordrende. På dette tidspunktet i Norge hadde kun Skien og Ringerike fengsel avdelinger som hurtig kunne omgjøres til særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS).¹ Innsettelse i avdeling SHS kan iverksettes ved særlig stor fare for rømning, gisseltaking og/eller ny alvorlig kriminalitet (Forskrift om straffegjennomføring. § 6-2). Skien og Ringerike fengsel ble imidlertid vurdert til å ligge for langt unna Oslo, der avhørene skulle foregå. Dessuten var det nødvendig med rask tilgang til omfattende beredskap, hvis en uønsket hendelse skulle oppstå i fengselet. Ila fengsel og forvaringsanstalt (Ila) i Bærum kommune ble dagen etter terrorangrepet forespurt av Regjeringens sikkerhetsutvalg om å fengsle Breivik, selv om opprettelse av avdeling SHS ikke var etablert i organisasjonen. Ila skulle gjennomføre fengslingen på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte, som erfaringsmessig er krevende når det gjelder høyrisikoinnsatte (Boin 2001; King & Resodihardjo 2010). Den primære oppgaven var å sørge for et rettsoppgjør der Breivik skulle stå til rette for sine handlinger:

Samfunnsoppdraget var [...] [å] skulle sørge for at Norge fikk et rettsoppgjør med Breivik, koste hva det koste ville [...]. Det var eksamen og det tolereres ingen avvik. [...] [Ila] måtte med en gang iverksette de tiltak som var nødvendig. (Leder)

Risikobildet i denne situasjonen var komplisert. For det første kunne man ikke utelukke at det eksisterte flere terrorceller som kunne bistå i en rømningsaksjon. For det andre hevdet enkelte innsatte at Breivik skulle «tas» i fengselet (Dagbladet 18.10.2011). For det tredje ble faren for at Breivik kunne ta sitt eget liv eller skade seg selv vurdert som stor. For det fjerde utgjorde faren for vold og gisseltaking av ansatte en særskilt risiko. I tillegg ble Ila utsatt for et stort press utenfra ved at fortvilte pårørende og personer som opplevde de kunne være et terrormål for Breivik, ringte for å forvise seg om at han var forsvarlig inne-sperret. Media fra inn- og utland vaket utenfor Ila, og noen tilbød tilsatte store beløp for å skaffe informasjon og bilder av Breivik. Totalt sett innebar alt dette to hovedutfordringer: 1) *Sikkerhet* – hvordan skulle man, på kort tid, etablere et sikkerhetsregime som Ila ikke hadde i organisasjonen? 2) *Sensitiv informasjon* – hvordan skulle lekkasjer av sensitiv informasjon unngås?

Artikkelen presenterer en kvalitativ studie av hvordan disse to utfordringene ble håndtert. Fengsler har hierarkiske trekk og en sterk formalisering av arbeidsoppgaver (Goffman 1967; Jacobs 1977; Mathiesen 1965; Sykes 1958). Slik sett er de like tradisjonelle byråkratier (Weber 1947). Fokuset i artikkelen er rettet mot lederes forståelse av hierarkiske rutiner i en kritisk situasjon, ut fra en teoretisk forforståelse om at en byråkratisk struktur og funksjon kan skape vansker i ledelse av slike situasjoner. Problemstillingen som søkes belyst er: *Hvordan kan sekvensielle handlingsmønstre til ledere i organisering av en kritisk situasjon forstås?* Studien er i så måte et bidrag til forskningsfeltet som omhandler organisasjoners håndtering av kritiske situasjoner. Ila studeres i denne sammenheng som et case i en såkalt «real-life-context» (Yin 2009). Casestudie som metode er å foretrekke når en søker etter data for en fylldig forståelse av et hendelsesforløp (ibid.). Det søkes spesifikt å finne svar på hvilken tilnærming ledere i kriminalomsorgen valgte for å håndtere den kritiske situasjonen, og hvorfor de valgte denne tilnærmingen. Dataene er hentet fra et arkiv i den toårsperioden Breivik var på Ila (Dokumenter nr. 1-8), og fra semi-strukturerte intervjuer av ti tilsatte i lederposisjoner i kriminalomsorgen. Med utgangspunkt i dokumenter og samtaler med sentrale personer i kriminalomsorgen ble en intervjuguide tematisk strukturert. Temaene omhandlet hvilke føringer som ble gitt for fengslingen, hvordan de ble forstått, hvilke organisasjonsendringer som ble iverksatt, og hvordan fengslingen faktisk ble løst. Lederne ble strategisk utvalgt (Ringdal 2012), og alle får i min studie betegnelsen «leder» av hensyn til konfidensialitet. Analysene er empiridrevet og utgår fra en hermeneutisk forståelse med vekt på fortolkning av sammenheng mellom deler og helhet, empiri og teori (Grønmo 2004).

Først i artikkelen vil jeg presentere en teoretisk forståelsesramme om organisasjoner i krise og hvordan rutiner og sekvensielle handlingsmønstre kan forstås. Deretter rettes oppmerksomheten mot hvilke organisasjonsendringer som ble foretatt for å møte den kritiske situasjonen, og hvordan dette fikk følger for kommunikasjons- og informasjonsstrukturen samt iverksetting av tiltak. Avslutningsvis drøfter jeg hvordan man kan forstå lederes sekvensielle handlingsmønstre i organiseringen av en kritisk situasjon.

ORGANISASJONER OG KRISE

I forståelsen av organisasjoner skiller Egeberg (1989) mellom et *instrumentelt* og et *institusjonelt* perspektiv. Det instrumentelle perspektivet beskriver formaliteter som hierarki, lover, regler og rutiner, mens det institusjonelle perspektivet handler om det som er uformelt. I det institusjonelle perspektivet er fokuset rettet mot det som er individuelt og handlingsbasert, der tidligere erfaringer om hva som har fungert i organisasjonen blir vurdert i forhold til det som blir funnet akseptabelt og fornuftig i miljøet der aktørene opererer (March & Olsen 1989; Selznick 1957). Forståelsen av hva aktørene oppfatter som «passende» handlingsmønstre er sentralt i det institusjonelle perspektivet (Egeberg 1989). I forlengelsen av det instrumentelle perspektivet beskriver Mintzberg (1983), gjennom idealtypen *maskinbyråkratiet*, hvordan en struktur med flere nivåer bruker *The Management Information System*, dvs. formelle linjer og hierarki for å sikre informasjonsflyten i organisasjonen. Mintzberg poengterer videre at til tross for de formelle linjene vil en slik kommunikasjons- og informasjonsstrukturens svakhet være at informasjonsflyten går relativt sakte, siden den må gjennom aktører på flere nivåer. Adler, Goldoftas & Levine (1999), påpeker i likhet med Mintzberg, at byråkratier håndterer funksjoner effektivt under stabile forhold, men at de har begrensninger mht. fleksibilitet under turbulente forhold som kan oppstå ved en krise.

I en kritisk situasjon «(...) trues viktige verdier og/eller svekkes ens evne til å utføre viktige funksjoner» (Eriksen 2011:13). En slik situasjon kjennetegnes ofte av et ustabilt miljø med mer komplekse arbeidsoppgaver enn under stabile omgivelser. En sentral dimensjon under en krise er tidsaspektet. Dette har betydning for kommunikasjon, normer, rolledefinering, ledelse, beslutningstaking, organisasjonsstruktur, koordinering og fokus (Bryman, Bresnen, Beardsworth, Ford & Keil 1987; Jones & Lichtenstein 2008; Miles 1964; Palisi 1970; Saunders & Ahuja 2006). Ifølge Boin & Hart (2010) er også informasjonsdeling og koordinering av beslutninger en kjerneutfordring ved håndtering av kriser. Krisens egenart, hvilken prestisje som legges i å løse situasjonen, og hvilken legitimitet som finnes i organisasjonen for å gjøre tilpasninger med henblikk på å løse situasjonen, er sentrale faktorer for å oppnå en tilfredsstillende koordinering av praksis (Engwall 2003; Jones & Lichtenstein 2008; Windeler & Sydow 2001). Legitimitetshensyn fra omverdenen kan bli styrende, men de fører ikke nødvendigvis til mer effektivitet (Meyer & Rowan 1977). Krav til effektivitet og kvalitet kan eksistere på enkelte områder i organisasjoner, mens krav til konformitet kan være mer fremtredende på andre områder (Scott & Meyer 1994).

Organisasjonsteorien poengterer at det kan oppstå et gap mellom den formelle og uformelle strukturen (se f. eks. Dalton 1959; Downs 1967; Homans 1950; Meyer & Rowan 1977). Den formelle strukturen kan *løskobles* til fordel for en mer uformell struktur ved at rutiner fravikes; dette er særlig aktuelt når det oppstår en krise (Boin, Hart, Stern & Sundelius 2005; Egeberg 1989; March & Olsen 1976; Weick 1976). Mens den formelle strukturen kan imøtekomme de overordnede kravene, kan en uformell struktur og praksis ta hensyn til det dynamiske og situasjonsspesifikke i konteksten og håndtere spontane utfordringer raskt og effektivt (Boin & Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Meyer & Rowan 1977). Hvordan organisasjoner fungerer både formelt og uformelt og hvorfor løskoblinger fra rutinen i organisasjonen oppstår, kan forstås ved å se på begrepet *sensemaking* (Boin m. fl. 2005; Klein 1993; Mills 2003; Weick 1993). Weick (2008: 1403) definerer *sensemaking*

som «(...) the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing», mens organisatorisk rutine er definert som «(...) repetitive, recognizable pattern of interdependent actions, involving multiple actors» (Feldman & Pentland 2003:96). Rutiner beskrives i hovedsak som statiske, mens *sekvensielle handlingsmønstre* blir forstått mer dynamisk siden de åpner for alternative handlinger selv om de har en stor grad av stivhengighet (Pentland & Reuter 1994: 486).

Rutiners styrke er å sikre en respons som er i henhold til oppsatte mål, og som er uavhengig av miljømessig press (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien & Winter 1996). Ved uventede hendelser kan rutiner imidlertid bli en svakhet og gi uønsket respons, siden de er lite tilpasningsdyktige (Cohen & Bacdayan 1994). I håndtering av en krise kan aktørenes sensemaking (fortolkning) om hvorvidt rutinen er hensiktsmessig for å ivareta viktige verdier bli sentral. I stedet for statisk å gjennomføre rutinen kan aktørene vektlegge en form for dynamisk konservatisme som han/hun anser som mer formålstjenlig (Schon 1971), og improvisere ved å velge et alternativt sekvensielt handlingsmønster for å oppnå større grad av fleksibilitet (Boin & 't Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Czarniawska 2010; Feldman & Pentland 2003; Pentland & Reuter 1994).

Aktørers oppfattelse av en krise er imidlertid kompleks siden konteksten er flerdimensjonal (Sewell 1992). Aktørene kan f.eks. ha ulik informasjon om situasjonen, de kan forstå informasjonen ulikt, og de kan foretrekke forskjellige løsninger (Feldman & Pentland 2003; Sewell 1992). Ifølge Weick (1988) er de miljømessige variablene *tilknytning*, *forventninger* og *kapasitet* relevante analysebegreper for å forstå kontekstuelle forhold som har betydning for hvilken sensemaking aktørene foretar i den kritiske situasjonen. I organisasjoner som har eksistert over flere år, dannes bestemte *tilknytninger* mellom aktørene i forhold til hvordan arbeidet skal utføres. Det er imidlertid en fare at aktørene tilknyttes en rutine i organisasjonen på en for rigid måte, slik at denne opprettholdes uten et kritisk blikk.

Forventninger fra ledelsen kan også ha direkte betydning for hvordan jobben skal utføres, og kan utfordre det eksisterende handlingsmønsteret. Et spesielt fokus på arbeid som skal gjøres i enkelte deler av virksomheten, kan også føre til at andre gjøremål blir ansett som mindre viktige. I et hierarkisk system kommer *kapasiteten* til organisasjonen frem gjennom sentralisert makt og distribuerte systemer som kan påvirke krisehåndteringen. Et for rigid og sendrektig system kan forsinke og/eller forhindre uavhengige og kreative handlinger fra aktørene som skal løse utfordringer lenger ned i hierarkiet (Perrow 1984; Weick 1988).

EN KRITISK SITUASJON: INGEN HUNDREMETER, MEN ET MARATON

Fallhøyden er stor [...]. Vi kan ha mye å vinne, men også enormt mye å tape i anseelse. Norge og verdens øyne var rettet mot Ila. Klarer vi å ha kontroll, slik at han ikke skader seg selv eller personalet, og forhindre at han rømmer? Det bygningsmessige er gammelt og fasilitetene er ikke slik de burde være. Informasjon skal ikke lekke ut – klarer vi å holde løkk på ting? Selvfølgelig vil en klare det selv, men har vi gapt for høyt?

Sitatet ovenfor gir en god beskrivelse av den kritiske situasjonen som oppsto i 2011. Ila skulle motta Breivik fire dager etter terrorhandlingen, og tiden var knapp for tilrettelegging av alle nødvendige forhold. Samtidig skulle ordinær drift av det som i Norge anses å være et stort fengsel (over 100 innsatte) opprettholdes. Siden terrorangrepet skjedde i sommerferien, ble det bestemt å bruke tilgjengelige lederressurser og opprette en stabsorganisering – midlertidig organisasjon – til alle var på plass: «Vi sto foran valget å stabsorganisere eller å kalle folk [...] hjem fra ferie. Å kalle folk hjem fra ferie var uaktuelt siden dette ble et maraton. Det ble å skyve problemet frem i tid.» Allerede på dette tidspunktet skjønte lederne at fengslingen ville strekke seg langt frem i tid. Staben håndterte de overordnede prinsipielle spørsmålene som oppsto frem til ledelsen var intakt. Staben innså imidlertid at trykket og oppmerksomheten rundt Breivik ville være så ressurskrevende at det kunne svekke evnen til å håndtere fengslingen over tid. Ila som organisasjon måtte derfor dimensjoneres opp for å kunne håndtere situasjonen.

Ved en ordinær fengsling ville en inspektør og avdelingsleder hatt ansvaret for alle praktiske gjøremål, men situasjonen en sto overfor denne gang var langt fra ordinær: «Risikovurderingen vi gjorde fastslo at linja ikke var dimensjonert for utfordringen siden den verken hadde ressurser eller kapasitet. Vi tok en beslutning om å opprette en koordineringsgruppe.» Sitatet viser at den hierarkiske strukturen ikke var dimensjonert for oppdraget. Det ble derfor opprettet en koordineringsgruppe som avløste staben som midlertidig organisasjonsform, og den besto under hele toårsperioden. Et fremtredende trekk ved en midlertidig organisasjonsform er fleksibilitet og effektivitet når det er knapphet på tid (Grabher 2002; Jones & Lichtenstein 2008; Lanzara 1983). Dette samsvarer med ledernes erfaringer:

Koordineringsgruppas styrke var den korte veien mellom problemstilling og avgjørelse. Vi samlet nøkkelpersoner i koordineringsgruppa, [...] som fikk ansvarsoppgaver og jobbet etter korte tidsfrister. [...] De hadde en beslutningsprotokoll der de skrev ned avgjørelser [...]. De satte stramme tidsfrister i forhold til å få gjennomført [...] og var tydelige på frister og ansvar den enkelte fikk tildelt. Vi kjørte en hard organisasjonsform. Koordineringsgruppa var effektiv, ekstremt grundig, målbevisst og slagkraftig.

Informantene i denne studien fremhever at koordineringsgruppas mulighet til å fokusere på problemstillinger, oppgaver og beslutninger fremmet effektiviteten, og fordelene med denne strukturen kontra den ordinære hierarkiske organisasjonsformen synliggjøres. I motsetning til regler, skjemaer og lagdelt arbeidskraft (Galbraith 1973; March & Simon 1958; Thompson 1967) var flere ressurspersoner uavhengig av rang samlet, noe som ga koordineringsgruppa mulighet til å rette oppmerksomheten mot viktige problemstillinger gjennom direkte uformell kommunikasjon.

Å trene på organisering av kritiske hendelser beskrives som en suksessfaktor for god håndtering (Carrel 2000; Dror 1988; Lagadec 1997). Kriminalomsorgen har erfaring med stabsorganisering, men da ved kritiske hendelser med kortere tidsforløp. Hvordan dette ville fungere over lengre tid hadde man ikke erfaring med. I oppstarten var koordineringsgruppas hovedfokus å kartlegge utfordringer og iverksette tiltak. På kort tid skulle det foretas omfattende bygningsmessige endringer og legges planer for ulike scenarier, f.eks.

om en mobb ville prøve å ta seg inn i fengselet, eller om terrorceller ville prøve å ta Breivik ut av fengselet. Koordineringsgruppa skulle også implementere lovverk og instruksjer, klarere fengselsbetjenter for avdeling SHS og sørge for et sikkerhetsopplegg som skulle forhindre rømning, selvskading og skade på andre. Etterhvert ble koordineringsgruppas oppgave å kontrollere, evaluere og korrigere tiltakene. En viktig oppgave som tillå koordineringsgruppa gjennom hele fengslingen, var risikoanalyser: «De risikovurderte et par hundre risikofaktorer. Vi visste ikke hva som kunne skje. Vi hadde ingen referansepunkter. Vi visste kanskje at en ukjent trussel lå der.»

Risikoanalysene dannet grunnlag for tiltak som ble besluttet gjennomført i den hierarkiske linja. Koordineringsgruppemedlemmene ble tildelt oppgaver som skulle iverksettes i linja, og det skulle rapporteres tilbake til koordineringsgruppa innen korte tidsfrister. Oppgavefokus er ofte selve argumentet for å opprette en midlertidig organisasjonsform; så sentralt at det er «raison d'être», dvs. hovedgrunnen til opprettelsen (Lundin & Söderholm 1995). Selv om det var bestemt at oppgavene skulle iverksettes gjennom flere nivåer i linja, innebar fengslingen av Breivik en del sikkerhetsmessige utfordringer som tilsa hurtig gjennomføring. Hovedutfordringen var å oppnå effektiv kommunikasjon og god koordinering mellom den hierarkiske organisasjonen og den midlertidige organisasjonen (Hillyard 2000).

Å GÅ LINJA

Den ordinære driften av et fengsel er bygd opp rundt bestemte ansvarsområder som følges opp av formelle roller nedover i organisasjonen gjennom en hierarkisk struktur (Mintzberg 1983). Direktøren (fengselsleder) er øverst, mens fengselsinspektørene har det overordnede ansvaret for flere fengselsavdelinger. Hver enkelt fengselsavdeling ledes av en avdelingsførstebetjent. Fengselet som enhet er underlagt en region med en regiondirektør, som på tidspunktet Breivik ble fengslet var underlagt Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF), ledet av en ekspedisjonssjef med avdelingsdirektører. KSF hadde departementsfunksjon både som direktorat og som sekretariat for politisk ledelse.² Å være politisk styrt innebærer at den til enhver tid sittende regjering legger føringer for arbeidet (Ot.prp. nr. 5, 2000-2001; St.meld. nr. 27, 1997-98; St.meld. nr. 37, 2007-2008). Denne studien viser at *å gå linja* er en fastsatt rutine ved informasjon og kommunikasjon i kriminalomsorgen. Også i den kritiske situasjonen ved fengslingen av Breivik skulle rutinen om å følge linja gjelde: «Vi er prinsipielt opptatt av å være lojal mot linja. Det er gjennom linja vi styrer kommunikasjon, ansvar og beslutninger. Det skal mye til for å gripe inn der. Det skal veldig mye til.» Dette illustrerer at det å gå linja er innarbeidet i aktørenes handlingsmåte. De har fulgt linja i mange år og det å gå linja er et verbalt kulturelt uttrykk som viser en tilknytning og en innarbeidet virkelighetsoppfatning og norm om hvordan aktører skal gå frem. *Å bryte linja* betegner noen informanter som illojalt. Lojaliteten mot den formelle kommunikasjons- og informasjonsstrukturen bekrefter fengselets byråkratiske og hierarkiske trekk med en sterk nivåorientering og formalisering av atferd. Dette gjelder kommunikasjon generelt og beslutninger spesielt, og det ligger en forventning om at en skal gå gjennom de formelle nivåene både oppover og nedover i hierarkiet (Mintzberg 1983; Weber 1947).

Lederne opplevde imidlertid både kommunikasjon og iverksettelse av tiltak gjennom den hierarkiske linja som problematisk: «Å gå den ordinære linja – det tar tid. En må gå gjennom ulike nivåer og passe på å ikke tråkke over på andres ansvarsområder. En må vente på å få tak i riktig person og gjøre ting i riktig rekkefølge.» Sitatet bekrefter svakheter som sendrekthet og rigiditet i den hierarkiske strukturen ved behov for hurtige tiltak og gjennomføring (Mintzberg 1983). Det oppsto en konflikt mellom behovene i den kritiske situasjonen om å handle raskt og forhindre lekkasjer av sensitiv informasjon på den ene siden, og sendrektheten og rigiditeten i den ordinære hierarkiske strukturen på den andre: «Det oppsto et behov som vi tidligere ikke har tenkt på. Når vi har tre nivåer [min merk: KSF, region, Ila] så er det ut fra en normaldrift og normal forventning hva vi har av innsatte. Dette her var en ekstremsituasjon.»

«JUST DO IT»

Mange av risikovurderingene koordineringsgruppen gjennomførte krevde rask kommunikasjon og hurtig iverksettelse av tiltak for å imøtegå risikoen og usikkerheten som var kartlagt. For eksempel var konsekvensen av en eventuell rømning dramatisk:

En kan ikke se for seg at fire måneder etter at han begikk terrorangrepet hadde Breivik klart å rømme. Det hadde ikke bare ført til at statsråden og statsministeren måtte gå, flere av oss måtte da også gått. Hele samfunnet ville blitt satt i fare med tanke på den dødslisten han hadde. En skjønner det.

To justisministre besøkte avdelingen SHS, og det ble uttrykt: «Det ble sagt til oss at statsråden bryr seg veldig om dette, og da er departementet på saken. Det var en uformell føring som skjerpet oss.»

I fengslingsarbeidet var det forventet at koordineringsgruppemedlemmene skulle innfri. Forventningene la sterke føringer på arbeidet og en utilfredsstillende utøvelse av jobben ville medføre at de ble fratatt viktige oppgaver. Det ble derfor viktig å levere resultater innen fastsatte tidsfrister. Det var knappe tidsrammer for vurdering av hvordan de enkelte tiltakene skulle gjennomføres. Det overordnede behovet for hurtig kommunikasjon og iverksettelse av tiltak ble tidlig forstått som viktigere enn lojalitet til den formelle strukturen. Med dette utgangspunkt vokste det frem et uformelt prinsipp for handling: «*just do it*». Konsekvensene av utilstrekkelig sikkerhet ble dermed vurdert som mer alvorlig enn konsekvensene av formelle rutinebrudd. Kommunikasjons- og informasjonsflyten under fengslingen av Breivik ble derfor ikke fulgt så konsekvent som rutinen tilsa: «Det skjedde en sammentrekning av linjer når det gjaldt kommunikasjon. Det ble hoppet i linja.» Lederne refererte også til *å gå inn i andres linjer*, dvs. å gå inn i linjer utenfor deres eget ansvarsområde, og at *arbeidet gikk inn i alt av linjer*. Direktørleddet og avdelingsleder kommuniserte direkte. Det var ikke et poeng i seg selv, men den som skulle løse oppgaven var avdelingsleder og enkelte ganger måtte ting gjøres med en gang. Begrunnelsen for den direkte kommunikasjonen er at linja ikke hadde kapasitet til å få ulike forhold raskt på plass. Det ble i stedet en oppgaveorientering i den hensikt å løse samfunnsoppdraget

på en forsvarlig måte. At direktørnivå kommuniserte med avdelingsledernivå ble ansett som nødvendig siden det var leder for avdeling SHS som skulle iverksette. Avviket fra den formelle strukturen medførte at aktørene fikk en utvidet forståelse av sin rolleutøvelse for å oppnå mest mulig effektiv koordinering. Rolleutøvelsen blir her forstått ut over det individuelle og strukturelle, siden den organisatoriske og samfunnsmessige konteksten også blir innlemmet. Rolleutøvelsen ble konstruert og rekonstruert ut fra fengslingens prestisje, siden det bidro til å fremme koordinering og løse oppgaver raskt og i henhold til fengslingens formål (Engwall 2003).

Den ordinære hierarkiske strukturen tilsier at departementet, som overordnet forvaltningsledd, holder linja ved å gå gjennom region, som går til direktør og videre til inspektør og avdelingsførstebetjent i fengselet. Usikkerhet og frykt for sendrektighet gjorde imidlertid at «[...] det var taktisk greit, noen ganger, at departementet tok kontakt med avdelingsleder. Arbeidet gikk raskt fordi [...] linja med regionen ble brutt og det ble kommunisert direkte med departementet [...]» At Justisdepartementet tok direkte kontakt med Ila bidro til å legitimere at linja ble brutt: «Departementet støttet, ga råd, hentet inn informasjon, og var tilgjengelige hele døgnet.» Støtte fra departementet var viktig for å få tilgang til nødvendig informasjon og drøfte hvordan oppdraget skulle løses, og departementets oppgaveorientering ble ansett som nødvendig for å løse den kritiske situasjonen.

Justisdepartementets oppgaveorientering sto imidlertid i motsetning til kriminalomsorgsregionens funksjon. Den opprettholdt sine formelle forvaltningsoppgaver i hierarkiet. Saksbehandlingsmessig er regionen klageinstans for Ilas avgjørelser, og regionen kunne ikke involvere seg i saker som kunne bli påklaget, dvs. sendt til deres nivå for ny vurdering. Kontakten mellom regionen og Ila var derfor forbeholden i avgjørelser som omhandlet Breivik. Dilemmaet mellom krav om å jobbe raskt og oppgaveorientert på den ene siden og gå linja på den andre siden ble også problematisert:

Jeg synes det gikk raskt og effektivt siden vi brøt med den prosedyren at alt skulle sendes til regionen [...] Egentlig skulle vi gå gjennom regionen, som ble «et postkontor som skal skrive følgebrev», og som skal bruke en uke på det før det sendes videre [...]. Vi kan ikke ha det sånn. Regionen har tross alt ansvar, men de var ikke med. Det ble en erfaring der vi stilte spørsmål ved vår organisering.

Beskrivelse av regionen som et «postkontor med følgebrev» tilsa at den ikke hadde noen reell funksjon. Regionen fikk kun saker formelt gjennom sitt nivå for å være kjent med dem, for så sende dem videre. Informantene innså problemet ved å hoppe over regionen som byråkratisk ledd. Regionen har et overordnet ansvar for Ilas virksomhet og det er i utgangspunktet viktig at den inkluderes. I motsetning til regionen jobbet den midlertidige organisasjonen på Ila ut fra behovet for rask saksgang, og regionen opplevdes i denne sammenhengen som et forsinkende ledd.

I fengslingen av Breivik anså altså flere ledere at det var mindre viktig å følge formelle linjer og rutiner. De vektla i stedet det som syntes fornuftig, passende og akseptabelt under de rådende miljømessige forholdene (March & Olsen 1989; Selznick 1957; Weick 1988). Det uformelle prinsippet *just do it* ble skapt og utformet som et legitimt og forståelig

alternativt sekvensielt handlingsmønster for å være i stand til å etablere og drifte et ekstraordinært sikkerhetsregime som krevde hurtige beslutninger og iverksettelse. Dette handlingsmønsteret representerer en *løskobling* (March & Olsen 1976; Weick 1976) fra den formelle strukturen med bakgrunn i behovet for mer effektive tilnærminger. Løskoblingen oppsto dermed på grunn av konflikten mellom den formelle og uformelle strukturen (Boxenbaum & Jonsson 2008).

«NEED TO KNOW»

Unngå svikt, unngå svikt, unngå svikt. Unngå lekkasjer. Ikke saker i media. Holde det så tett som overhodet mulig!

Å forhindre lekkasjer var et kjernespørsmål i hele fengslingstidsrommet. Samtidig var god tilgang til sensitiv informasjon som var unntatt offentlighet nødvendig. Faren for at informasjonen skulle gjøres kjent ble vurdert som en reell sikkerhetsrisiko: «Journalister tok bilnumre til de ansatte og ringte dem opp for å få informasjon i saken. En fengselsbetjent hadde lånt bilen til bestemoren sin. Bestemora ble ringt opp og spurt om fengslingen av Breivik.» Enkelte ledere fikk sensitiv informasjon som de skjønte de ikke kunne dele med andre. De forsto, uten at det ble formelt fattet en beslutning om det, at bare de som måtte vite og kunne få vite skulle få vite. Dermed vokste det frem et annet uformelt prinsipp for handling: «*need to know*».

Prosedyrene om å gå linja forutsetter at all informasjon blir kjent for alle innenfor hierarkiet. Linja er konstruert for og skal ha kapasitet til å sikre at alle nivåer i hierarkiet får den informasjonen de trenger (Mintzberg 1983). Men i denne kritiske situasjonen skulle ikke alle vite. Linja ble dermed brutt på flere nivåer: «Departementet tok kontakt med avdelingsleder. Da unngår en flere ledd, og informasjonen skulle ikke tilflyte flere.» Departementet og ledelsen på Ila kommuniserte direkte uten å gå gjennom regionsnivået, og øverste ledelse tok direkte kontakt med avdelingsleder på SHS. Ved å legge til grunn «*need to know*» unngikk man at flere ledd fikk sensitiv informasjon, noe som reduserte risikoen for lekkasjer: «Det minimerer risiko ved at ikke alle vet alt [...]».

Utfordringen ble imidlertid å vurdere hvilken informasjon som kunne deles, hva som delvis kunne deles, og hva som ikke kunne deles. Til den siste kategorien tilhørte informasjon der lekkasjer er straffebelagt. Likeledes mente en at det var en del sensitiv informasjon som kunne være taktisk smart å ikke dele. En av lederne vurderte det som strategisk viktig å ikke kjenne til alle detaljer: «Jeg satt med hele oversikten, men ikke med detaljene [...]». For å unngå blundere visste jeg kun det jeg trengte å vite. Og, N visste alt, og jeg visste hvem som visste.»

Lederne på flere nivåer hadde tenkt gjennom hvem som skulle vite hva, med utgangspunkt i antakelsen om at det var en risiko å være kjent med sensitiv informasjon. Samtidig som fordelene med å selektere informasjon til ulike aktører kommer frem i intervjuene, problematiseres også slagsiden. Behovet for informasjon under krise er nødvendig for å kunne håndtere situasjonen, og enkelte mente at å gå linja var nødvendig:

Det ble hoppet over ledd i kommunikasjonen mellom flere nivåer og det var forstyrrende. Jeg har ikke noe imot at andre tar kontakt med meg, men ut ifra koordineringsgruppas ansvar og de ulike ansvarsområdene er det viktig at det går gjennom de riktige nivåene. Når henvendelsene ikke går gjennom hierarkiet og de ulike nivåene, kan det skape en usikkerhet hvordan skal jeg takle dette her, hvem skal jeg gi tilbakemelding til, vet de som er over meg dette? Koordineringsgruppa mistet også oversikten [...].

Argumentet mot å holde tilbake informasjon var knyttet til frustrasjon som ble skapt ved at noen visste mer enn andre, og at enkelte mente at de burde visst mer. Tidsknapphet tilsier at hver enkelt leder har en kapasitetsmessig utfordrende oppgave med å vurdere hva som skal deles av informasjon. Koordineringsgruppa skulle ha oversikt over all kommunikasjon og være det samlende ledd for tiltak som skulle iverksettes, og trengte informasjonsoversikt. Kommunikasjonen mellom ulike aktører, uten at den gikk den tradisjonelle linja, førte imidlertid til at koordineringsgruppa mistet oversikten. Oversikt over det som skjedde av betydning for fengslingen, fikk man gjennom linja, men når linja ikke ble fulgt fikk koordineringsgruppa manglende informasjon om forhold som kunne vært aktuelt å undersøke nærmere og følge opp videre.

Å ikke følge linja medførte også uklarhet om enkelte som ikke fikk vite, kanskje burde visst. Lederne problematiserte også usikkerhet i samarbeid med andre som kanskje ikke var kjent med informasjon de selv hadde. Vurderingene om å bryte linja, for å forhindre at sensitiv informasjon ble kjent for alle i linja, var en vurdering den som satt med informasjonen måtte gjøre. Den enkelte leder forholdt seg til sensitiv informasjon ut fra sin forståelse av situasjonen og vurderte hvordan han/hun skulle håndtere informasjonen i forhold til om den kunne deles, og eventuelt når det kunne være hensiktsmessig å dele den. Det kan imidlertid oppstå problemer når ikke alle vet hvorfor den enkelte aktør velger å bryte linja, eller hvilken vurdering som er lagt til grunn. Begrunnelsen ville de heller ikke kunne få vite, siden bakgrunnen var at den sensitive informasjonen ikke kunne deles.

Lederne måtte hele veien vurdere om å gå linja ville medføre deling av sensitiv informasjon med personer som ikke trengte å vite. Et kritisk moment i slike situasjoner er om mottaker har tilstrekkelig informasjon til å vite hvem informasjonen eventuelt kan deles med:

«Når en får sensitiv info, da blir det vanskelig å gi det til andre. Jeg ser jo at det er noen som ikke får den informasjonen som de burde ha. Hvor mange skal få vite når en har sensitiv informasjon? Jo flere som vet, jo større sjanser er det for lekkasjer [...]. Bare dem som må vite, skal få vite.»

Hvis ikke alle vet hvem som vet, kan en heller ikke vite hva de andre faktisk besitter av informasjon. Den sensitive informasjonen var av ulik art og ble naturlig nok vurdert forskjellig av aktørene som mottok opplysninger. De ulike situasjonene, nivåene eller ståstedene kan ha bidratt til ulik forståelse av hva som kunne deles. Ut fra den hierarkiske organiseringen er det grunn til å anta at de som satt i de øverste lederposisjonene visste mest, men samtidig kommer det frem i intervjuer at noen ikke ønsket detaljert informasjon av fare for å kunne lekke utilsiktet. Dette betyr at underordnede kunne kjenne til opplysninger som overord-

nede ikke kjente, noe som er uvanlig i en hierarkisk oppbygd organisasjon. Selv om dette forholdet var avklart, oppsto det likevel usikkerhet i spørsmålet om hvem som visste hva.

Need to know ble altså beskrevet som en delvis legitim beveggrunn for handling. Tilknytning og forventninger om å gå linja var imidlertid så sterk at både de som valgte å bryte linja og de som opplevde at informasjonen ikke ble delt, var i tvil om dette var en god løsning. *Løskobling* (March & Olsen 1976; Weick 1976) fra den formelle strukturen skjer altså ikke bare på grunn av effektivitetshensyn, men også når omdømmet og viktige verdier i en kritisk situasjon blir truet. Å bryte linja kan på denne måten betraktes som en løskobling der et alternativt sekvensielt handlingsmønster blir valgt på grunnlag av at det formelle og uformelle kommer i konflikt med hverandre (Boxenbaum & Jonsson 2008).

SEKVENSIELLE HANDLINGSMØNSTRE I KRITISKE SITUASJONER

Formålet med denne studien er å forstå sekvensielle handlingsmønstre til ledere i organiseringen av en kritisk situasjon (Cyert & March 1963). Ut fra teorien kan vi forvente at fengselets hierarkiske struktur, kjennetegnet av stabile, men også relativt sendrektig oppgavehåndtering, kunne få problemer i en situasjon der det er knapphet på tid. Studien bekrefter at lederne ikke fulgte rutinen knyttet til å følge de hierarkiske nivåene like konsekvent som før den kritiske situasjonen. Det empiriske materialet identifiserer to prinsipper, «*just do it*» og «*need to know*». Disse gir innsikt i hvorfor lederne velger å bryte linja. På grunn av «*just do it*» og «*need to know*» velges alternative sekvensielle handlingsmønstre. Dette bekrefter at endring av organisatoriske rutiner spesielt kan oppstå når det er en krise (Gersinck & Hackman 1990). Funnene stadfester behov for fleksibilitet i en krise, der det som anses som passende (det institusjonelle) blir vektet som viktigere enn den formelle rutinen (det instrumentelle). Begrepene *tilknytning*, *kapasitet* og *forventninger* gir innsikt i informantenes oppfattelse og forståelse av konteksten i den kritiske situasjonen. Begrepet *kapasitet* gir innsikt i organisasjonsstrukturens muligheter og begrensninger, mens begrepene *tilknytning* og *forventninger* handler om aktørenes opplevde handlingsrom, der fortid, fremtid og nå-situasjonen vektlegges ved de handlingsvalgene lederne gjør i dilemmasituasjoner.

Et forhold som hadde betydning for valgene, var ledernes tradisjonelle *tilknytning* til å gå linja. Et annet forhold var den eksplisitte uttrykte *forventning* om å gå linja i iverksettingen av tiltak, samtidig som tiltakene skulle gjennomføres innen korte tidsfrister. Da tiltakene skulle iverksettes lenger ned i hierarkiet ble det klart at linjas *kapasitet* hindret en rask tilnærming. Samtidig tar lederne inn over seg *forventningen* fra politisk ledelse om å løse oppdraget på en forsvarlig måte. Kapasiteten til linja, tidsfristene som var satt og forventninger om å løse oppdraget gjorde at ledere så det som nødvendig å *løskoble* og velge et alternativt sekvensielt handlingsmønster, selv om det brøt med organisasjonsinterne rutiner. Forståelsen (sensemaking) av konteksten bidro til at prinsippet «*just do it*» ble ansett som et akseptabelt, uformelt prinsipp for handling.

Å gå linja ville i enkelte tilfeller også ført til at sensitiv informasjon (strategisk og konfidensiell) ville blitt kjent for alle aktørene i linja. Dilemmaet ble om lederne skulle gi informasjon som det ikke var strategisk fornuftig at ble kjent av alle i linja, eller om de skulle

bryte linja. Å gi informasjon som strategisk sett er fornuftig at ikke gjøres kjent for alle, er en skjønnsmessig vurdering. Derimot kan man ikke utgi konfidensiell informasjon som aktørene lovmessig er pålagt å ikke gjøre kjent for uvedkommende («*need to know*»). Valget om å bryte linja var avhengig av hvordan lederne forsto den kritiske informasjonen og hvem som kunne få informasjonen. Aktørene valgte flere ganger å bryte linja av strategiske grunner og for ikke å lekke konfidensiell informasjon, selv om det medførte at andre aktører i linja mistet relevant informasjon.

Et poeng er at de formelle strukturene ikke ble totalt tilsidesatt. Rutiner ble fulgt opp, men ble fraveket flere ganger til fordel for et alternativt sekvensielt handlingsmønster, siden avviket ble oppfattet som akseptabelt, fornuftig, passende og legitimt. Legitimitet blir dermed ikke kun et begrep som gir innsikt i hvordan organisasjoner formelt og på overordnet nivå er avhengig av andres tillit. Det forklarer også at ledere som står i dilemmasituasjoner på lavere nivå i en organisasjon, oppfatter og ser sine handlinger ut fra de kontekstuelle forhold som foreligger (*sensemaking*). I et slikt lys blir bruddet i linja forståelig siden det søkes alternative løsninger for å ivareta viktige verdier i den kritiske situasjonen. At linja brytes bekrefter også tidligere forskning der behovet for fleksibilitet og endring i rutiner skjer pga. press fra øverste administrativ ledelse (Feldman & Pentland 2003).

De alternative sekvensielle handlingsmønstrene, basert på forståelsen av «*just do it*» og «*need to know*», er uttrykk for et behov om refleksiv selvmonitorering, improvisasjon og fleksibilitet siden rutinen ikke er tilpasset konteksten. Dette stemmer overens med andre forskningsfunn ved kriser (Boin & 't Hart 2003; Boin m. fl. 2005; Czarniawska 2010). «*Need to know*» kan imidlertid være i konflikt med «*just do it*». En kan tenke seg at ledere får problemer når kravene om rask iverksettelse av tiltak kan forhindres av at enkelte ikke kan/skal få vite om det som skal gjøres.

Prinsippene «*just do it*» og «*need to know*» bidrar til å forstå hvorfor løskoblinger oppstår og at alternative sekvensielle handlingsmønstre opprettes som et nødvendig substitutt for ivareta viktige verdier og løse den kritiske situasjonen på en forsvarlig måte. Dette kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner med hierarkiske trekk som står i kritiske situasjoner (Yin 2009).

LITTERATURLISTE

- Adler, Paul S., Barbara Goldoftas & David I. Levine (1999) «Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System» *Organizational Science*, 10 (1): 43-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Boin, Arjen (2001) «Securing Safety in the Dutch Prison System: Pros and Cons of a Supermax» *The Howard Journal*, 40 (4): 335-346. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2311.00213>
- Boin, Arjen & Paul't Hart (2003) «Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?» *Public Administration Review*, 63 (5): 544-553. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Boin, Arjen, Paul't Hart, Eric Stern & Bengt Sundelius (2005) *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. United Kingdom: Cambridge University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511490880>

- Boin, Arjen & Paul't Hart (2010) «Organizing for Effective Emergency Management: Lessons from Research» *Australian Journal of Public Administration*, 69 (4): 357–371. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x>
- Bryman, Alan, Michael Bresnen, Janet Ford, Alan Beardsworth & Teresa Keil (1987) «Leader Orientation and Organizational Transience: An Investigation Using Fielder's LPC Scale» *Journal of Occupational Psychology*, 60 (1): 13–19. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00237.x>
- Boxenbaum, Eva & Stefan Jonsson (2008) «Isomorphism, Diffusion and Decoupling» i Royston Greenwood, Christin Oliver, Kerstin Sahlin, & Roy Suddaby (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd.; 78–98. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n3>
- Carrel, Laurent F. (2000) «Training Civil Servants for Crisis Management» *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (4): 192–196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00139>
- Cohen, Michael D. & Paul Bacdayan (1994) «Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study» *Organization Science*, 5 (4): 554–568. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Cohen, Michael D., Roger Burkhart, Giovanni Dosi, Massimo Egidi, Luigi Marengo, Massimo Warglien & Sidney Winter (1996) «Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues» *Industrial and Corporate Change*, 5 (3): 653–698. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199269426.003.0003>
- Cyert, Richard M. & James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall
- Czarniawska, Barbara (2010) *Organizing in the Face of Risk and Threat*. Great Britain: Edward Elgar Publishing Ltd
- Dagbladet (2011) «En rekke personer ønsker «å ta» Breivik under soning». Hentet 18.10.2011 fra http://www.dagbladet.no/2011/10/18/nyheter/innenriks/terrorangrepet/anders_behring_breivik/18658007/
- Dalton, Melville (1959) *Men Who Manage*. New York: Wiley
- Downs, Anthony (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Wiley
- Dror, Yehezkel (1988) «Decisionmaking Under Disaster Conditions» i Louise K. Comfort (red.) *Managing Disaster: Administrative and Policy Strategies*. Durham: Duke University Press; 255–273
- Egeberg, Morten (1989) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: TANO
- Engwall, Mats (2003) «No Project is an Island: Linking Projects to History and Context» *Research Policy*, 32 (5): 789–808. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00088-4)
- Eriksen, Jonas (2011) *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Feldman, Martha S. & Brian T. Pentland (2003) «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change» *Administrative Science Quarterly*, 48 (1): 94–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3556620>
- Forskrift om straffegjennomføring (FOR-2002-02-22-183). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-02-22-183>
- Galbraith, Jay R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley Pub.

- Gersinck, Connie J. & Richard J. Hackman (1990) «Habitual Routines in Task-performing Groups» *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 47 (1): 65-97. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-d](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-d)
- Goffman, Erving (1967) *Anstalt og menneske*. Oversatt av Knud Eilskov. Viborg: Jorgen Paludans Forlag
- Grabher, Gernot (2002) «Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaborations in Social Context» *Regional Studies*, 36 (3): 205-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00343400220122025>
- Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hillyard, Michael J. (2000) *Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems*. Lincoln: Writer's Club Press
- Homans, George C. (1950) *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace
- Jacobs, James B. (1977) *Stateville. The Penitentiary in Mass Society. Studies in Crime and Justice*. Chicago: The University of Chicago Press
- Jones, Candace & Benjamin B. Lichtenstein (2008) «Temporary Interorganizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty» i Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham, & Peter Smith Ring (red.) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford, UK: Oxford University Press, 231-255
- King, Roy D. & Sandra L. Resodihardjo (2010) To Max or Not to Max. Dealing With High Risk Prisoners in the Netherlands and England and Wales. *Punishment & Society*, 12 (1): 65-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1462474509349010>
- Klein, Gary A. (1993) «A Recognition-primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making» i Gary Klein A., Judith Orasanu, Roberta Calderwood & Caroline E. Zsombok (red.) *Decision Making in Action: Models and Methods*. Norwood, NJ: Ablex: 138-147
- Lagadec, Patrick (1997) «Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations» *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5 (1): 24-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00034>
- Lanzara, Giovan Francesco (1983) «Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction» *Journal of Management Studies*, 20 (1): 71-95. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00199.x>
- Lov 18. mai 2001 nr. 21 om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-05-18-21>
- Lundin, Rolf A. & Anders Söderholm (1995) «A Theory of the Temporary Organization» *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4): 437-455. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-u](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-u)
- March, James G. & Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget
- March, James G. & Johan P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press
- March, James G. & Herbert A. Simon (1958) *Organizations*. New York: Wiley
- Mathiesen, Thomas (1965) *The Defences of the Weak. A Sociological Study of a Norwegian Correctional Institution*. London: Tavistock Publications Limited
- Meyer, John W. & Brian Rowan (1977) «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony» *Associated Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/226550>

- Miles, Matthew B. (1964) «On Temporary Systems» i Matthew B. Miles (red.) *Innovation in Education*. New York: Teachers College, Columbia University; 437-490
- Mills, Jean Helms (2003) *Making Sense of Organizational Change*. London: Routledge
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives. Designing effective organizations*. USA: Prentice Hall
- Ot.prp. nr. 5 (2000-2001) *Om lov om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven)*, Det Kongelige Justis- og Politidepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-5-2000-2001-/id162307/>
- Palisi, Bartolomeo J. (1970) «Some Suggestions About the Transitory – Permanence Dimension of Organizations» *The British Journal of Sociology*, 21 (2): 200-206. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/588408>
- Pentland, Brian T. & Henry H. Rueter (1994) «Organizational Routines as Grammars of Action» *Administrational Science Quarterly*, 39 (3): 484-510. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393300>
- Perrow, Charles (1984) *Normal Accidents*. New York: Basic Books
- Ringdal, Kristen (2012) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saunders, Carol Stoak & Manju K. Ahuja (2006) «Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams» *Small Group Research*, 37 (6): 662-700. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496406294323>
- Schon, Donald A. (1971) *Beyond the Stable State: Public and Private Learning in a Changing Society*. New York: Random House
- Scott, Richard W. & John W. Meyer (1994) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. London: Sage
- Selznick, Philip (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson
- Sewell, William H. (1992) «A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation» *American Journal of Sociology*, 98 (1): 1-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/229967>
- St.meld. nr. 27 (1997-98) *Om kriminalomsorgen*, Det Kongelige Justis- og Politidepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1998-/id191585/>
- St.meld. nr. 37 (2007-2008) *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn*, Det Kongelige Justis- og Beredskapsdepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-37-2007-2008-/id527624/>
- Sykes, Gresham M. (1958) *The Society of Captives*. Princeton NJ: Princeton University Press
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill
- Weber, Max (1947) *Economy and Society*. Oversatt av Guenter Roth & Claus Wittich. Berkeley: University of California Press
- Weick, Karl E. (1976) «Educational Organizations as Loosely-coupled Systems» *Administrative Sciences Quarterly*, 21 (1): 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, Karl E. (1988) «Enacted Sensemaking in Crisis Situations» *Journal of Management Studies*, 25 (4): 305-317. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, Karl E. (1993) «The Collaps of Sensemaking in Organizations: – The Mann Gulch Disaster» *Administrative Science Quarterly*, 38 (4): 628-652. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, Karl E. (2008) «Sensemaking» i Stewart R. Clegg & James R. Bailey (red.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Online: Thousand Oaks; 1403-1406

- Windeler, Arnold & Jorg Sydow (2001) «Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry» *Organization Studies*, 22 (6): 1035-1060. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840601226006>
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*. USA: SAGE Inc

DOKUMENTER NR. 1-8:

1. Instruks for regime med særlig høyt sikkerhetsnivå ved Ila fengsel og forvaringsanstalt (2011). Kriminalomsorgen: Ila fengsel ved koordineringsgruppen. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
2. Beskrivelse av gjennomføring av fengsling i særlig høyt sikkerhetsnivå (SHS) ved Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
3. Informasjonsskriv sendt ut til alle ansatte i forbindelse med fengslingen nr. 1-12 (25.07.11-15.08.11). Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
4. Møtereferat i koordineringsgruppen – regime for særlig høy sikkerhet, 06.09.11-10.09.13. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
5. Ulike innberetninger fra Ila fengsel og forvaringsanstalt til Regionkontor Øst. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
6. Vedrørende særskilte krav som stilles til alle som har, eller kan komme til å få tjenestelige gjøremål i forbindelse med et regime eller en avdeling med særlig høyt sikkerhetsnivå i Ila fengsel og forvaringsanstalt. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
7. Informasjonspakke fra Ila fengsel 22. August. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).
8. Instruks nr. 2 gjeldende fra 26.07.2011 vedrørende tjenestegjøring i avdeling xx for innsatte NN. Kriminalomsorgen: Ila fengsel og forvaringsanstalt. (Unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 13).

NOTER

- 1 Lov 18. mai 2001 nr. 21 om gjennomføring av straff mv. (straffegjennomføringsloven) § § 11 andre ledd; Forskrift om straffegjennomføring FOR-2002-02-22-183 §§ 6-1 – 6-14.
- 2 Som ett av tiltakene etter 22/7 og som følge av Gjorv-kommisjonens rapport (2012) ble KSF fysisk delt i et politisk sekretariat (Kriminalomsorgsavdelingen i Justis og beredskapsdepartementet) og direktorat (Kriminalomsorgsdirektoratet, KDI).