



On not letting a serious crisis go to waste:

Opportunities for institutional learning
following the 22nd of July attacks

Francis Steen, UCLA and PRIO
JD/INN 3 December 2015

Dataset

- UCLA NewsScape Project
- International television news
- 335 000 news videos
- 3 billion words in subtitles

The Distributed Little Red Hen Lab



CWRU CogSci



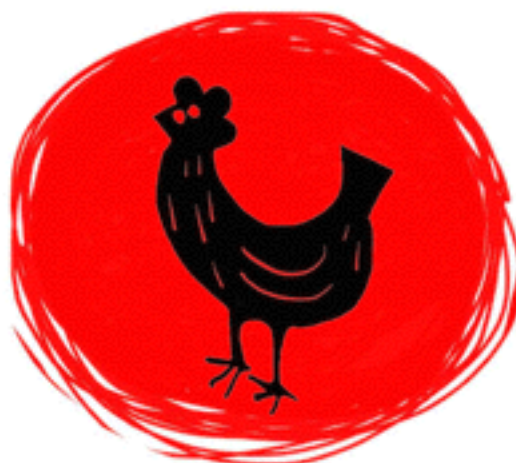
Instituto Politécnico da Guarda



UIUC Computer Science



Troll at SDU



UCLA Library



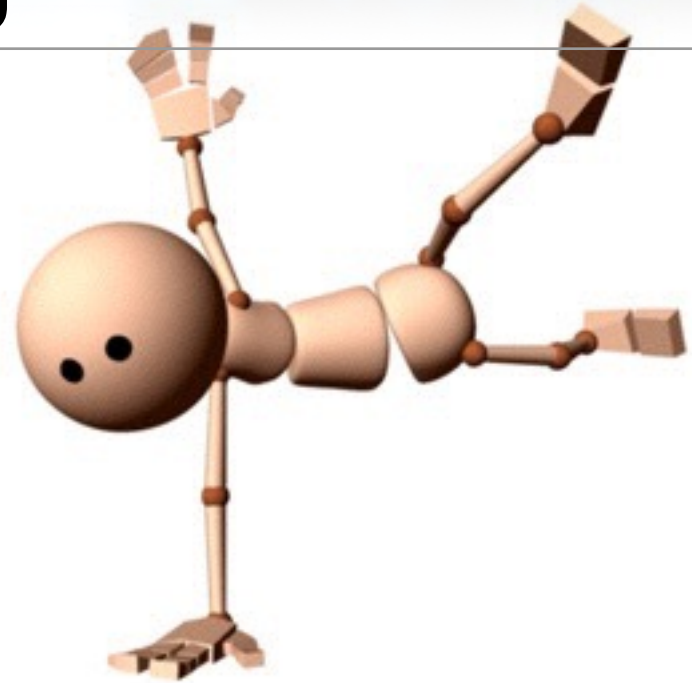
UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



<http://redhenlab.org>

Institutional Learning

- Police response
- Media criticism
- Political response



Utenlandsk presse kritiserte tidlig



FOLLOW US

Norway police arrive 90 minutes after firing began

Posted: Jul 23, 2011 7:20 AM

Updated: Jul 25, 2011 6:03 PM

By IAN MacDOUGALL and LOUISE NORDSTROM
Associated Press

OSLO, Norway (AP) - Police arrived at an island massacre about an hour and a half after a gunman first opened fire, slowed because they didn't have quick access to a helicopter and then couldn't find a boat to make their way to the scene just several hundred yards (meters) offshore. The assailant surrendered when police finally reached him, but 82 people died before that.



CNN 28. juli 2011



NORWAY TERROR ATTACKS
Police search suspect's farm for clues



VG 30. april 2012

ER FRA POLITIET

17:26

Politiet i Buskerud får melding om skyting.

17:52

Første politipatrulje fra Nordre Buskerud ankommer området. De hevder de ikke fant egnede båter

18:03

Politiet får melding om at en båt er på vei.

18:09

Beredskaps-troppen fra Oslo er på stedet, men venter på fastlandet.

BEKREFTEDE TIDSPUNKTER FRA POLITIET

17:25

En polititjenestemann som sitter i staben i Oslo politidistrikt får telefon fra datteren, som er på Utøya, om skyting. Beredskaps-troppen drar umiddelbart.

17:26

Politiet i Buskerud får melding om skyting.

17:52

Første politipatrulje fra Nordre Buskerud ankommer området. De hevder de ikke fant egnede båter

18:03

Politiet får melding om at en båt er på vei.

18:09

Beredskaps-troppen fra Oslo er på stedet, men venter på fastlandet.

18:15

Bevæpnede tjenestemenn forlater oppmøtestedet på Storøya i retning Utøya i en rød gummibåt. Etter kort tid får de motorstopp.

18:25

Beredskaps-troppen er i land på Utøya.

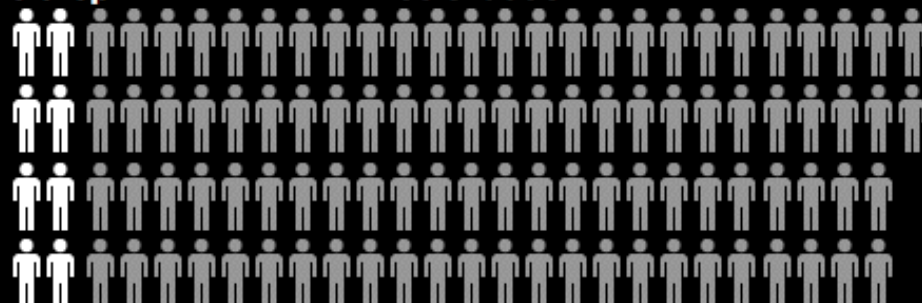
ca. 18:34

Anders Behring Breivik pågripes. Politiet løser ikke skudd.

REGJERINGSKVARTALET:

8 drept

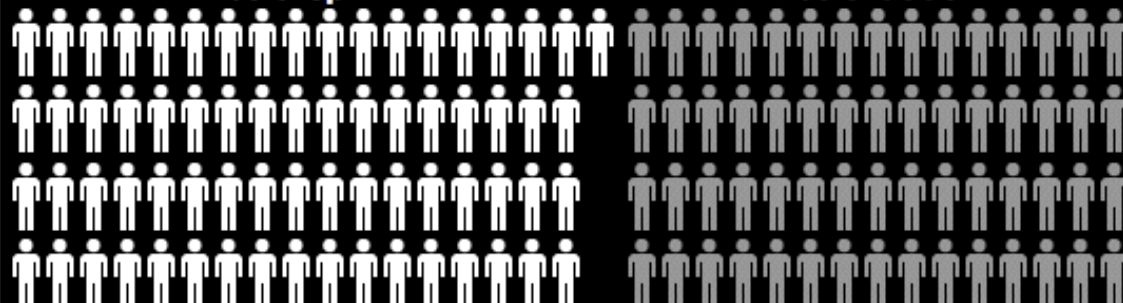
98 skadde



UTØYA:

69 drept

60 skadde



Perceiving affordances

- The delays in the police response appear to relate to the failure to perceive the affordances in the situation
- The police could have established base closer to the island, and commandeered a suitable boat
- The urgency of the situation called for creative solutions that may deviate from standard procedure

Politikommisjonen 16. desember 2011



00:00 / 01:42



-
- Hvorvidt de valgene som ble gjort denne dagen ville hatt konsekvenser for om menneskeliv kunne vært spart, er spekulasjoner, skriver politimester Hammer i en pressemelding.

Stages of News Processing

1. Present evidence
2. Develop an explanation
3. Imagine what could have happened
4. Assign responsibility and blame
5. Plan for the future

Karin (15) ringte hjem etter at Breivik sa han ville overgi seg

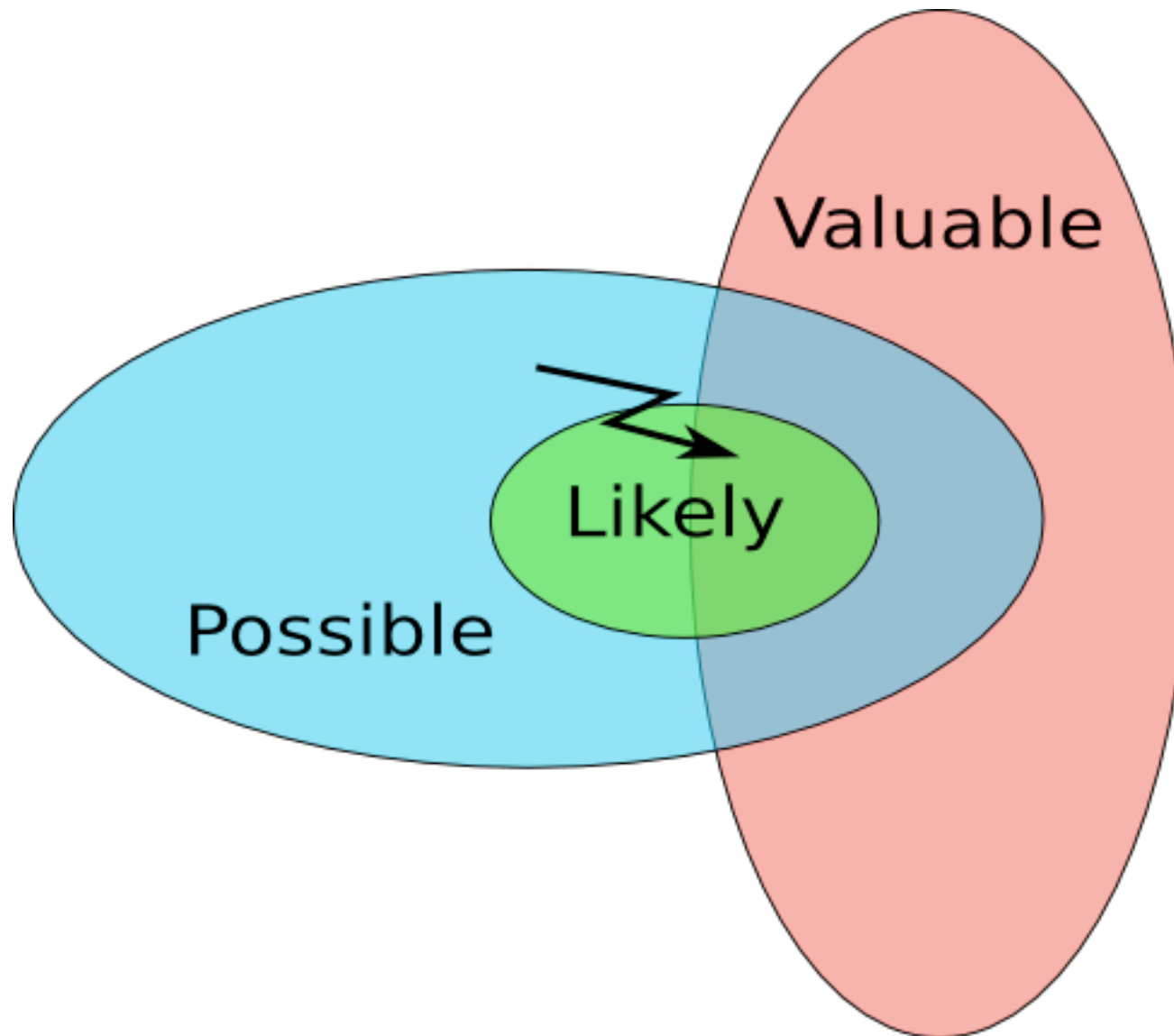


DREPT LIKE FØR HAN BLE TATT

”Noen må åpenbart ha tatt gale beslutninger den siste halvtimen



State spaces events in the news



Causal reasoning

- In order to learn from your mistakes, you need to identify the points where you could have done something different
- These are privileged points in an event trajectory
- Much of the time, you have no control
- So you have to reconstruct the moments when you do

Relinquishing control

- Time — windows of opportunity close, and you cannot undo an act or recall the past
- Energy — you routinely deploy energies you become hostage to
- Speed — you train to act faster than you can consciously control
- Knowledge — you are subject to your own ignorance of what is possible

... where the world forks

- To learn from your mistakes, you must identify those points in an event trajectory where you have the ability to intervene
- Typically, these are points where you have ample time, where the energies deployed are low, where the speed is low, and where you have sufficient resources to become well-informed

22. juli-kommisjonens seks hovedfunn

1. **Angrepet på regjeringskvartalet 22/7 kunne ha vært forhindret gjennom effektiv iverksettelse av allerede vedtatte sikringstiltak.**
2. **Myndighetenes evne til å beskytte menneskene på Utøya sviktet. En raskere politiaksjon var reelt mulig. Gjerningsmannen kunne ha vært stanset tidligere 22/7.**
3. **Flere sikrings- og beredskapstiltak for å vanskeliggjøre nye angrep og redusere skadevirkningene burde ha vært iverksatt 22/7.**
4. **Helse- og redningsarbeidet ivaretok de skadde og pårørende i akuttfasen på en god måte.**
5. **Regjeringens kommunikasjon til befolkningen var god. Departementene maktet å videreføre sitt arbeid på tross av skadene.**
6. **Med en bedre arbeidsmetodikk og et bredere fokus kunne PST ha kommet på sporet av gjerningsmannen før 22/7. Kommisjonen har likevel ikke grunnlag for å si at PST dermed kunne og burde ha avverget angrepene.**

Resistance to learning

- The police response to the attacks suggests a failure to identify effective solutions creatively
- The police response to criticism suggests an institutional culture that actively blocks learning
- The Gjørv Commission functioned to definitively assign blame

Causal surgery

- Accepting blame is not a sufficient condition to learn
- You need to actually reconstruct the points in time where you could effectively intervene
- Learning from your mistakes requires the realization that you had the ability at the time to act differently
- That new understanding changes you, and forms the foundation for strategic planning.

On the strategic use of instability

- Rahm Emanuel, while White House Chief of Staff, famously remarked, “You never want a serious crisis to go to waste”
- A crisis is "is an opportunity to do things you think you could not do before.”

Refleksjoner

- Er det urimelig å klandre politiet, som utvilsomt gjorde det beste de kunne?
- Er politiet urimelig fokusert på å beskytte sine egne mot kritikk — og dermed nekte å dra lærdom fra det som skjedde?
- Er det emosjonelt for tidlig å snakke om beredsskapssvikt?
- Er det klart rom for forbedringer, som krever at vi åpner for det kontrafaktiske?