

Utfordringer med å oppnå delt situasjonsforståelse i samvirke mellom innsatsledere

En kvalitativ studie av et nødetatsmiljø

Glenn Bjørkeng

SVF-3920 Masteroppgave i samfunnssikkerhet, fordypning i sikkerhet og beredskap i Nordområdene juni 2019

Antall ord: 24246

Sammendrag

Denne masteroppgaven har sin hensikt å belyse sentrale forhold i et samvirke som fremmer og hemmer delt situasjonsforståelse mellom innsatsledere. Ved større samvirkehendelser er nødetatene gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå en god oppdragsløsning. Jeg har valgt å se nærmere på innsatsledere i nødetatene og forholdene knyttet til organisasjonsstruktur og kultur, innsatsledernes opplæring, trening og øvelse. Alle disse forholdene og ulikheter forsøkes knyttet opp mot de utfordringene informantene oppgir i samvirke med hverandre.

Bakgrunnen for mitt tema er rapporter og evalueringer som har belyst disse utfordringene etter hendelser og øvelser. Et velfungerende samvirke er definert gjennom samvirkeprinsippet og gjenspeiler en forventning samfunnet har til nødetatene. Beslutninger innsatsledere tar er med på å avgjøre de rammedes liv og helse, samt ettervirkninger både menneskelig og samfunnsøkonomisk. Det er derfor av interesse å se hva som kan fremme og hemme delt situasjonsforståelse blant innsatsledere.

Dette studiet er en kvalitativ studie hvor jeg har valgt semistrukturert intervju som metode for datainnsamling. Valget baseres på ønske om å avdekke holdninger, meninger og erfaringer innsatslederne selv har til de overnevnte utfordringene. Resultatene gjenspeiler situasjonen det utvalgte innsatsleder-miljø hadde på det tidspunktet datainnsamlingen foregikk. Funn vil derfor variere over tid og kan kun sammenlignes med miljø som har samme struktur og utfordringer som denne studien.

Funn i studien avdekker en rekke samvirkeutfordringer og store ulikheter i struktur og organisasjonskultur. Organisasjonsstrukturelle forhold og innsatslederopplæring er de forhold som varierer mest og gjenspeiler størst utfordringsforskjell. Trening og øvelse knyttet til innsatsledelse og samvirke har store mangler og kan ifølge informanter både gi vranglære og falsk trygghet i forhold til virkelige handlingsmuligheter. Informantene er rimelig enige i hvordan disse hemmende forholdene bør løses. Her blir blant annet felles innsatslederutdanning nevnt.

Forord

Jeg føler meg privilegert men ikke minst veldig stolt over å kunne markere slutten på mitt mastergradsstudium i samfunnsikkerhet, fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene ved Norges Arktiske Universitet - UiT. Det har vært en tung reise, men utrolig gøy å lære nye ting og fordype seg i et fagfelt jeg brenner for.

En rekke mennesker fortjener en stor takk for at denne masteroppgaven har blitt en virkelighet. Aller først vil jeg takke min nærmeste familie for deres tålmodighet i denne krevende periode med både jobb og studie. Aller mest må jeg takke min kone som til slutt klarte å overbevise meg om at dette studiet kan jeg klare. Tusen takk for all støtten og hjelpen med akademisk skriving, det har vært helt avgjørende.

Stor takk til mine kontaktpersoner Vegard, Oddbjørn og Morten som har åpnet dører i hver sine nødetater, skaffet nødvendig informasjon og mange engasjerte og frittalende informanter.

Takk til informantene som har gitt av seg selv og skapt grunnlaget for hele masteroppgaven.

Takk til mine medstudenter for samholdet, og spesielt Ingrid som i tunge stunder har vært helt klar i sin tale: *«kom igjen! dette skal vi klare sammen»*.

Så tusen takk til min veileder Jens Andreas Terum. Hans veilederstil passet meg midt i blinken. Han er en menneskekjenner som vet akkurat hva som skal til for å få sånne som meg gjennom et slikt studium, tusen hjertelig takk!

Til alle dere andre som har heiet meg fram, tusen hjertelig takk!

Tromsø, juni 2019

Glenn Bjørkeng

"Ikke vær redd for frykten din. Den er ikke her for å skremme deg. Den er her for å minne deg på at noe er verdt det." - C. JoyBell C

"Jeg hører og glemmer. Jeg ser og husker. Jeg gjør og forstår" - Konfucius

Innholdsfortegnelse

Begrepsavklaring	IX
1 INNLEDNING	1
1.1 Mål og problemstilling	2
1.2 Avgrensning	2
1.3 Tidligere forskning	3
1.4 Oppbygging og struktur.....	4
2 KONTEKST	6
2.1 Innsatslederrollen i politiet	6
2.2 Innsatslederrollen i brann og redningstjenesten	7
2.3 Innsatslederrollen i ambulansetjenesten	8
2.4 Operativt Lederforum.....	9
3 TEORI	11
3.1 Samvirke.....	11
3.2 Situasjonsforståelse	14
3.2.1 Delt situasjonsforståelse	16
3.2.2 Felles mentale modeller.....	17
3.1 Trening og øving	19
3.1 Organisasjonskulturelle forhold	21
3.2 Stress i operative miljø.....	23
4 METODE.....	25
4.1 Kvalitativ studie	25
4.2 Semistrukturert intervju.....	26
4.1 Forske i egen kultur	27
4.2 Utvelgelser av informanter	28
4.3 Dataanalyse	29
4.4 Reliabilitet og validitet	30

4.4.1	Reliabilitet	30
4.4.2	Validitet	31
4.5	Forskningsetikk	31
5	EMPIRI	33
5.1	Samvirke- og strukturelle utfordringer	33
5.1.1	Innsatsleder politi	34
5.1.2	Innsatsleder brann	36
5.1.3	Innsatsleder helse	38
5.2	Utfordringer knyttet til måten nødetatene opplæres, trener og øver	40
5.2.1	PLIVO øvelse	45
5.2.2	Avinor øvelse	46
5.2.3	Katastrofeøvelsen	46
5.1	Utfordringer med samvirke og delt situasjonsforståelse	49
5.2	Innsatsledernes løsningsforslag på utfordringene	51
6	DRØFTING	54
6.1.1	Hva oppleves mest utfordrende ved politiets innsatslederstruktur?	56
6.1.2	Hva oppleves mest utfordrende ved brann sin innsatslederstruktur?	56
6.1.3	Hva oppleves mest utfordrende ved ambulansen sin innsatslederstruktur?	57
6.2	Hvordan kan opplæring, trening og øvelse fremme og hemme samvirke og delt situasjonsforståelse blant innsatsledere?	59
7	KONKLUSJON OG VIDRE FORSKNING	62
8	REFERANSELISTE	64
9	VEDLEGG	70
9.1	Vedlegg 1 - Informasjonsskriv til informantene	70
9.2	Vedlegg 2 - Samtykkeskjema	71
9.3	Vedlegg 3 – Intervjuguide	72

Begrepsavklaring

Nødetater	Betegnelse på politiet, brann og redningstjenesten og ambulansetjenesten.
IL	Innsatsleder (innsatsleder er operative ledere på et skadested. I denne studien innebærer det: innsatsleder politi, innsatsleder brann og innsatsleder helse)
ILKO	Innsatsleders kommandoplass (samlingspunkt for innsatsledere på et skadested)
OLF	Operativ lederforum (et samlende forum for operative ledere/innsatsledere i henholdsvis politi, brann og ambulansetjenesten)
BAPS	Brann Akuttmedisin Politi Samvirke (felles talegruppe for samvirke på nødnettsambandet)
TAS	Tverretattlig Akuttmedisinsk Samarbeid (kurskonsept)
AMK	Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral (113)
110-sentralen	Ofte betegnet som «vakta» eller «brannvakta» (110)
Operasjonssentralen	Politiets nødsentral (112)
Operasjonsleder	Leder på operativt nivå inne på operasjonssentralen til politiet. Overordnet IL politi.
PLIVO	Pågående livstruende vold. (Felles nasjonal handlingsprosedyre for tilsiktede pågående voldshendelser)
AVINOR-øvelse	Lovpålagt fullskalaøvelse for flyplassberedskapen
Katastrofeøvelsen	Fullskala katastrofeøvelse for medisinerstudenter

1 INNLEDNING

Nødetatene fra politiet, brann og redningstjenesten samt ambulansetjenesten har ulike primæroppgaver i forhold til de samfunnsverdier de er satt til å beskytte. Felles for alle nødetater er en direkte eller indirekte plikt til å redde samt beskytte liv og helse. De aller fleste oppdrag løser nødetatene hver for seg basert på den beredskap, taktikk og ressurstilgang som er gjeldende for sitt fagfelt. Noen hendelser er derimot av en slik størrelse og kompleksitet at de krever samvirke og innsatsledelse for å kunne løses på en god måte.

Nødetatene har tidligere fått kritikk for sin manglende evne til å samvirke mellom etatene (Politiforum, 2015). På komplekse hendelser er nødetatene gjensidig avhengig av hverandre. Det har vist seg å være utfordrende å finne felles løsninger når ulike nødetatskulturer møtes. En form for samvirke kan innbefatte utfordringer med å prioriteringer hvilke verdier som skal reddes først og hva som må vente. Felles løsning på et komplekst oppdrag kan innebære at man må overlappe eller utføre hverandres primæroppgaver. Det kan også være nødvendig å improvisere helt nye løsningsalternativer ved å tenke «utenfor boksen». I et samvirke løses mange operative beslutninger på et innsatsledernivå basert på delt situasjonsforståelse og dermed en felles forståelse av beste løsning (Kristiansen, Magnussen, & Carlström, 2017).

Nødetatene, i dette studiet, har tre ulike organisasjonsstrukturelle tilnærminger til rollen som innsatsleder. Med organisasjonsstrukturelle tilnærminger menes hvordan innsatslederne er utdannet og opplært for rollen som innsatsleder, hvordan de er plassert på organisasjonskartet i forhold til stilling og posisjon, hvordan de er merket og uniformert under og utenfor oppdrag, hvordan de er satt inn i en beredskaps- og vaktordning, hvilke mentale forutsetninger og verktøy som er tilrettelagt for mestring av innsatslederrollen, samt andre forhold som gjør innsatslederne dedikerte.

Evalueringer fra små og store øvelser, men også virkelige hendelser, har belyst utfordringer med å oppnå delt situasjonsforståelse mellom nødetatene (DSB, 2018). I dette studiet vil jeg se nærmere på de utfordringene det valgte nødetatsmiljø opplever på et innsatsledernivå. Jeg vil fokusere både på utfordringene informantene opplever i egen etat og i samvirke med de andre nødetatene.

Med denne bakgrunnen ønsker jeg å undersøke hvilke utfordringer innsatsledere har for å oppnå delt situasjonsforståelse og dermed et godt samvirke basert på de organisasjonsstrukturelle forholdene som finnes hos nødetatene på det tidspunktet datamaterialet innhentes.

Tematikken i dette studiet er samfunnsviktig ettersom nødetatene er av grunnpilarene i befolkningens beskyttelse i det sivile samfunn. De beslutningene innsatslederne tar kan generere store konsekvenser for liv og helse. Beslutningene kan også berører store verdier både individuelle men også samfunnsøkonomiske. Det har vært debatt i fagmiljøene om samvirkeutfordringer kan minimeres ved å innføre en felles innsatslederutdanning på tvers av nødetatene (DSB, 2015). Dette og andre løsningsforslag vil bli diskutert senere i denne studien.

1.1 Mål og problemstilling

Målet med dette studiet er å belyse utfordringer innsatsledere har for å oppnå delt situasjonsforståelse i samvirke med hverandre. Jeg har gjennom intervjuer forsøkt å kartlegge hvordan innsatsledelse fra et utvalgt nødetatsmiljø er organisert og hvilke utfordringer de opplever i forhold til de ulikhetene som finnes per i dag. De utfordringene dette studiet avdekker vil bli forsøkt knyttet mot ulikhetene nødetatene har på organisasjonsstruktur, kultur, opplæring, samt trening og øvelse av innsatslederrollen.

Problemstillingen blir derfor:

Hvilke forhold opplever innsatsledere fremmer og hemmer oppnåelse av delt situasjonsforståelse i samvirke med hverandre?

For å søke svar på denne problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- *Hvordan bidrar organisasjonsstrukturelle forhold til utfordringer med samvirke mellom innsatsledere?*
- *Hvordan bidrar forskjeller i opplæring, trening og øvelse til utfordringer med samvirke mellom innsatsledere?*
- *Hvordan knyttes utfordringer med samvirke til utfordringer med delt situasjonsforståelse?*

1.2 Avgrensning

Denne studien avgrenser seg til et nødetatsmiljø i en mellomstor by i Norge. Jeg vil derfor kun se på de organisasjonsstrukturelle forhold og de utfordringer dette nødetatsmiljøet opplever på det tidspunktet datamaterialet ble innhentet. Ettersom det opererer store ulikheter i organisasjonsstrukturelle og kulturelle forhold i de ulike nødetatsmiljøene i Norge har jeg

geografisk avgrenset dette studiet til et mellomstort nødetatsmiljø. Funnene vil sannsynligvis likevel ha likhetstrekk til en rekke andre nødetatsmiljø. Grunnlaget for å kunne sammenligne andre nødetatsmiljø mot dette studiet er beskrevet i kapittel 2 om kontekst og kapittel 5 om de empiriske funn.

Denne studien søker ikke svar på utfordringer med andre samvirkeaktører enn nødetatene selv. Med andre samvirkeaktører menes øvrige etater som ved større hendelser er koordinert av HRS eller LRS og der nødetatens egne ressurser ikke strekker til (Redningshåndboken, 2018). Slike samvirkeaktører er sivilforsvaret, frivillige organisasjoner, forsvaret med flere. Studien vil kun belyse utfordringer rundt eksterne samarbeidsaktører i den grad de beskrives som utfordrende for samvirke på et innsatsledernivå. Studien søker heller ikke svar på hvorfor nødetatene på et strategisk toppledernivå har valgt de ulike organisasjonsstrukturelle strategier for sine innsatsledere. Studien fokuserer kun på utfordringene og hvordan de påvirker delt situasjonsforståelse mellom innsatslederne i samvirke med hverandre.

1.3 Tidligere forskning

Det er ikke gjort mye forskning som direkte berører utfordringer innsatsleder har knyttet til struktur, opplæring, trening og øvelse. Men jeg vil trekke fram noe forskning rundt tematikken eller elementene knyttet til problemstilling i denne studien.

R. H. Flin & Slaven (1995) har skrevet artikkelen; «*Identifying the Right Stuff: Selecting and Training On-Scene Emergency Commanders*». I den artikkelen undersøker forfatterne seleksjon og trening av innsatsledere («*on-scene commanders*»). Studiet baserer seg på innsatsledere fra militære, men også offentlige og kommersielle etater. R. H. Flin & Slaven (1995) identifiserer i sin artikkel generiske karakteristikk og kompetanser for innsatsledere og hvordan disse blir vurdert gjennom seleksjonsprosessen. Ett av artikkelens funn er en slående likhet i seleksjonskriteriene på tvers av ulike organisasjoner og stillinger de har sett på. De gjennomgående kriterier som benyttes er lederegenskaper, kommunikasjonsferdigheter, evnen til delegering og evnen til å jobbe i team. Det er også vanlig å vurdere evnen til beslutningstaking under tidspress og særlig under stress. Videre vektlegges god situasjonsforståelse og evnen til planlegging og implementering av handlinger. Av personlige egenskaper vektlegges evnen til å forbli rolig og håndtere stress hos seg selv og andre, samt hvordan man planlegger for mulige fremtidige kriser. Forfatterne hevder de psykologiske kravene som stilles til innsatsledere er svært like uansett stilling og ansvarsområde. Av de

innsatslederne artikkelen har undersøkt beskrives trekk som selvtillit, emosjonell stabilitet, selvhjulpne og bevaring av autoriteten i intimitet og krise (R. H. Flin & Slaven, 1995).

Endsley er sentral innen teorier knyttet til situasjonsforståelse. Endsley (1995a) har blant annet skrevet artikkelen; «*Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems*» hvor hun undersøker sammenhengen mellom situasjonsforståelse og individuelle og miljømessige faktorer. I denne artikkelen viser Endsley (1995a), med en modell, hvordan situasjonsforståelse er mer enn en persons bevissthet over en situasjon. Det er også evnen til å prosessere hva fremtiden kan bringe. Modellen av situasjonsforståelse er gitt for å vise hvordan ulike faktorer påvirker den dynamiske beslutningsprosessen. Forfatteren fortsetter med å gi mer tekniske og utvidede beskrivelser av faktorene og deres sammenhenger mellom beslutningstaking og situasjonsforståelse. Endsley (1995a) viser videre til situasjonsforståelse på et taktisk og strategisk nivå. Hun gir eksempler hvor brannmenn, politi og militære offiserer bruker situasjonsforståelse for å ta beslutninger. Artikkelen beskriver hvordan disse må fastslå kritiske egenskaper i vidt varierende situasjoner for å bestemme det beste handlingsforløpet. Unøyaktig eller ufullstendig situasjonsforståelse i disse miljøene kan føre til skade og tap av liv. Eksempel på dette viser Endsley (1995a) til katastrofen da krigsskipet U.S.S. Vincennes skyter ned et sivilt Iransk passasjerfly. Kommandanten ombord hevdet at han trodde skipet var i ferd med å bli angrepet av jagerfly, og avfyrte missilene for å forsvare seg. I ulykkesrapporten ble det konkludert med feil situasjonsforståelse og dermed feil beslutningstaking. Denne hendelsen fremhever betydningen av situasjonsforståelse i kritikk og dynamiske beslutningsprosesser.

1.4 Oppbygging og struktur

Denne studien er bygget opp av 7 kapitler med underkapitler.

Kapittel 1 har gitt en oversikt over studiets formål og problemstilling hvor jeg har avgrenset studiet til en mer konkret utfordring.

I kapittel 2 setter jeg deg, som leser, inn i konteksten og de faktiske forholdene rundt rollen innsatsleder for hver nødetat i dette studiet. Til slutt presenterer jeg et nyetablert operativt lederforum, som har til hensikt å bidra med å løse utfordringen dette studiet presenterer.

Kapittel 3 inneholder det teoretiske rammeverket for studiet.

Kapittel 4 omhandler redegjøring for de metodiske valgene jeg har tatt for å kunne besvare problemstillingen, samt en beskrivelse av hvordan jeg har løst metodiske utfordringer.

Kapittel 5 presenterer mine empiriske funn fra intervjuene fordelt i underkapitler.

I Kapittel 6 drøftes de empiriske funnene mot det teoretiske rammeverket, før jeg tilslutt i kapittel 7 prøver å konkludere og besvare problemstillingen.

2 KONTEKST

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for innsatslederrollene i det daglige virke og på skadestedet. Dette for å sette deg som leser inn i de organisasjonsstrukturelle forhold som finnes for hver av nødetatene for dette studiet.

Ved samvirkeoppdrag der alle tre nødetatene samarbeider for en felles løsning møtes innsatsledere fra hver etat på en innsatsleders kommandoplass (ILKO). Innsatsleder (IL) representeres av IL politi, IL brann og IL helse som koordinerer og samvirker innsatsen for en felles optimal løsning av oppdragene. Navnet «innsatsleder» har vært endret flere ganger, noe jeg vil spesifisere under hver av underkapitlene.

2.1 Innsatslederrollen i politiet

Politiet er et statsorgan som er underlagt justis- og beredskapsdepartementet. Politiet har lang praksis i rollen som leder av et skadested. Denne praksisen er forankret i lov og instruks som sier at politiet er den myndighet som skal lede en redningsaksjon der det står om liv og helse, med noen få unntak som eksempelvis atomulykker, der annen myndighet ivaretar denne lederrollen (Lovdata, 2018) (Lovdata, 2015b).

Politiets innsatsledergruppe er selektert og dedikert personell som i sin stilling har graden: politiførstebetjent. Stillingen som IL politi defineres som førstelinjeledere i politiets lederhierarki. Lang og bred erfaring fra patrulje- og etterforskningsarbeid prioriteres høyt. Stillingen forutsetter at kandidaten enten har eller er villig til å gjennomføre videreutdanning på 15 studiepoeng i «funksjonsrettet ledelse for innsatsledere» (Politihøgskolen, 2019).

Oppgavene til IL politi er å lede et skadested ved alle samvirkehendelser der det står om liv og helse. I det daglige, utenom samvirkeoppdrag, handler oppgavene like mye om daglig ledelse, planlegging og koordinering av egne mannskaper på et taktisk nivå. Her kan nevnes forebygging, etterretning, etterforskning, mediekontakt, gjennomføring av planlagte aksjoner og arrangementer samt beredskapsplanlegging ved eksempelvis statsbesøk. IL politi er øverste leder på taktisk nivå og vil være øverste leder uansett størrelse på oppdraget eller skadestedet.

Ved noen oppdrag vil IL politi av ulike årsaker ikke kunne mobiliseres. Hver enkel politipatrulje har da forhåndsutpekt en ansvarlig leder. Etter «eldstemannsprinsippet» vil denne

tjenestepersonen bli utpekt som fungerende IL politi av operasjonssentralen ved en hendelse der IL politi ikke kan stille.

IL politi bærer ermlets-merket «Innsatsleder U-05» og har denne rollen hver gang de har vakt. Ved oppdrag med flere politienheter, eller samvirkeoppdrag der det er behov for større synlighet, vil også en grønn vest med tittelen «POLITI Innsatsleder» iføres. Innsatslederne har årlig egne parole/fagdager for samkjøring og faglig påfyll innen fagfeltet innsatsleder. Historisk har denne rollen vært titulert med ulikt navn, her kan nevnes «Skadestedsleder», «Operativ uteleder» og nå «Innsatsleder politi». ¹

2.2 Innsatslederrollen i brann og redningstjenesten

Brann og redningstjenesten er et kommunalt beredskapsansvar som er underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Brann og redningstjenesten er organisert i en hierarkisk befalsordning med en rekke underbefal som har ansvar for sitt fagfelt. Brann og redningstjenesten er definert som skadestedsleder inntil politiet ankommer (Lovdata, 2003).

Brann og redningstjenesten som er inkludert i dette studiet er organisert med fire vaktlag rullende i turnus. Hvert vaktlag bemanner to selvstendige førsteutrykningsbiler. Med førsteutrykningsbil menes brannbiler som rykker ut som første enhet på stort sett alle typer hendelser. Hver av disse førsteutrykningsbilene er bemannet med et befal med betegnelsen «utrykningsleder». Utrykningsleder har lederansvar for sitt brannlag. Overordnet utrykningsleder er vakt sjefen, et overbefal, som enten kan bemanne en av brannbilene eller operere selvstendig. Funksjonen IL bann har en administrativ tilleggsrolle eksempelvis som branningeniør eller brannsjef på dagtid, og som går i en hjemnevaktordning som IL brann etter normal arbeidstid. Brannsjefen har det overordnede ansvar for brann og redningstjenesten inklusiv de nærliggende deltidsbrannstyrkene. Brannsjefen inngår som nevnt også i vaktordningen som IL brann. Alle de nevnte brannbefal kan i prinsippet inntre i rollen som IL brann eller overta for hverandre etter hvert som innsatsen skaleres opp. Normalt vil utrykningsleder inneha innsatslederrollen i det daglige som ved trafikkulykker, akutt

¹ Dette underkapittelet er kvalitetssikret av Innsatsleder-politi; Morten W. Renland (personlig kommunikasjon, 03.02. 2019).

forurensning, redningsoppdrag og småbranner. Funksjonen IL brann ved et overbefal i vaktordning vil normalt kun rykke ut ved større branner.

De ulike ledernivåene i brannvesenet utdannes i form av nivå fra A til E (NBSK, 2019) der utrykningsleder utdannes i ledertrinn C og IL Brann i ledertrinn D. De ulike operative ledere/befalsfunksjonene er titulert med et rødt eller hvitt ryggmerke på uniformsjakka. Ved samvirkeoppdrag med større behov for synlighet vil IL Brann i tillegg ikle seg en gul vest med tittelen «BRANN Innsatsleder». Ledelsesnivåene blir også markert i form av ulik hjelmfarge. Brann og redningstjenesten i dette studiet har følgende fargevalg; rød hjelm for mannskap, blå for utrykningsleder, hvitt for vakt sjef og sølvhjelmer for IL brann. Befal i operativ lederfunksjon har ingen egen fagdag, men deltar eller planlegger øvelser etter et årshjul. Utrykningsleder er med på all denne aktiviteten mens IL Brann kun er med på de større øvelsene. Historisk sett har IL Brann tidligere vært titulert som Fagleder brann, mens utrykningsleder var titulert som Brannmester.²

2.3 Innsatslederrollen i ambulansetjenesten

Ambulansetjenesten er definert som spesialhelsetjenesten for det regionale helseforetaket som igjen er underlagt helsedirektoratet (Lovdata, 1999). Det er ingen nasjonal forskrift som pålegger ambulansetjenesten å inneha en dedikert innsatslederrolle. Tjenesten har valgt å forholde seg til minimumskrav ifølge forskrift. Minimumskravet innebærer at innsatslederrollen blir ivaretatt av fartøysjef på første ambulanse på hendelsen (Helsedirektoratet, 2016). Med fartøysjef menes den eldste og mest erfarne av de to som betjener en ambulanse. I mangel av en nasjonal forskrift som pålegger IL Helse rollen som en egen funksjon har ambulansetjenesten valgt prinsippet med at alt personell som er kvalifisert til å bemanne ambulansene også skal kunne inneha rollen som IL Helse.

Det finnes i dag to grunnutdanninger for ambulansesyret; vanligst er fagbrev som ambulansearbeider på videregående skole og bachelor i paramedisin på universitet. I henhold til forskrift er minimumskrav for bemanning av ambulanse ett personell med fagbrev og autorisasjon som ambulansearbeider. Det andre personellet kan være ambulanseassistent i form

² Dette underkapittelet er kvalitetssikret av Brannmester; Oddbjørn Hanssen (personlig kommunikasjon, 03.02. 2019).

av annen helsebakgrunn og med internopplæring (Lovdata, 2015a). Læreplanen i ambulansesfag sier at elevene skal kunne prinsippene for organisering og ledelse på et skadested og utføre arbeidsoppgaver som første ambulansenhet (Utdanningsdirektoratet, 2007).

Ettersom IL Helse ikke er en forhåndsdefinert og dedikert funksjon i utvalgte ambulansetjeneste har aktuelle personell heller ikke noen relaterte oppgaver utenom plikten til å påta seg rollen som IL Helse ved større samvirkeoppdrag. Det er heller ikke synlig på uniformen hvem som blir å påta seg denne rollen, eller noen plan for hvem dette bør være. Når ambulansespersonellet ved hendelser påtar seg rollen som IL Helse vil de ikke seg en hvit vest med tittelen «HELSE Innsatsleder». Historisk sett har IL Helse tidligere vært titulert «Operativ leder sanitet», «Operativ leder helse» og nå «Innsatsleder helse». Tidligere var det også en funksjon titulert som «Fagleder helse», som ofte var en lege. Denne funksjonen hadde sin posisjon primært i ILKO eventuelt sammen med tidligere Operativ leder helse, men Fagleder helse- funksjonen, som nå heter «medisinsk leder helse», nå primært har sin plass på skadestedet i pasientbehandling eller ved samle plass for skadde (Helsedirektoratet, 2016).³

2.4 Operativt Lederforum

Operativt Lederforum (OLF) er et velkjent forum for nødetatene flere steder i Norge. Forumet er en frivillig interesseorganisasjon på et taktisk innsatsledernivå. I forbindelse med det første møtet med mine tre kontaktpersoner fra nødetatene ble det tatt initiativ til å starte opp og drive et slikt Operativt lederforum for første gang. Min første tanke var at dette kunne brukes til et komparativt studium for å sammenligne opplevd samvirke før og etter innføringen av OLF. Jeg innså fort at en signifikant effekt av OLF sannsynligvis ikke ville bli målbar på den tiden jeg har til rådighet for dette studiet. Jeg synes likevel innføringen er av interesse for å se om informantene nevner OLF som noe de har tro på for styrking av samvirke.

³ Dette underkapittelet er kvalitetssikret av Ambulansearbeider og Luftambulanseskoordinator; Vegard H. Høiden (personlig kommunikasjon, 03.02. 2019).

OLF fikk følgende formålsstruktur etter et av de første oppstartsmøtene:

«OLF skal være et samlende forum for operative ledere i henholdsvis politi, brann og ambulansetjenesten

Være en pådriver for å styrke samvirke, samhandling og kommunikasjon mellom nødetatene for å oppnå en felles situasjonsforståelse.

Være rådgivende organisasjon og pådriver for forslag til felles utvikling og kompetanseheving.

Organisasjon skal fremme evaluering og erfaringsutveksling på tvers av nødetatene.»

Etter et halvt års aktivitet har OLF oppnådd å etablere ukentlig morgenmøter for innsatsledere som er på vakt. Disse ukentlige møtene fokuserer på ukas utfordringer, spesielle hendelser, planlagte aktiviteter og andre forhold som krever eller styrker samvirke mellom nødetatene. OLF har til hensikt å gjennomføre to-tre tverrfaglige fagdager i året som sørger for felles forståelse av utfordringer de står overfor, eller kan komme opp i. Så langt er forumet et samlende tiltak som er godt mottatt blant innsatsledere i dette nødetatsmiljøet.

OLF er en egnet arena i arbeid for bedret situasjonsforståelse på et innsatsledernivå. DSB (2016a) skriver i en rapport at OLF sentralt jobber for å utarbeide anbefalinger til hvordan arbeidet i ILKO kan organiseres bedre. Det beskrives at innsatsledere jobber under høyt arbeidspress som gjør det vanskelig å innhente riktige opplysninger, og formidle disse til innsatslederteamet for å oppnå delt situasjonsforståelse og dermed bedre beslutningsgrunnlag. Slike samarbeidseffekter som DSB beskriver i sin rapport er det OLF ønsker å oppnå ved etableringen av et slikt lokalt forum.

3 TEORI

I dette kapitlet presenteres teori om samvirke i et beredskapsperspektiv. Utøving av samvirke forutsetter at to eller flere team arbeider mot en felles målsetting, noe jeg vil presentere i neste underkapittel. For å oppnå et felles mål vil jeg redegjøre for teori rundt delt situasjonsforståelse og felles mentale modeller. Jeg fortsetter med å se på forutsetningene for delt situasjonsforståelse med å se på teorier rundt opplæring, trening og øving. Til slutt presenteres teori rundt organisasjonskultur og kultur samt hvordan slike operative miljø påvirkes av stress.

3.1 Samvirke

Nødetatene har lang tradisjon med å jobbe tett sammen som team og har utfyllt hverandre. Denne form for samvirke fordrer en form for frivillighet, og at den enkelte aktør eller etat må se nytteverdien og være villig til å samvirke på tvers av linjer og disipliner for å nå et felles mål (Kristiansen et al., 2017). Jeg vil her se på samvirke mellom innsatsleder som et team.

Team kan ifølge Katzenbach & Smith (1993) defineres som *"en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."* Når man arbeider i et team er det viktig å tolke hva de andre man samvirker med gjør for å kunne forutse neste steg. Dette øker kompleksiteten ettersom team omtales som flere individer som arbeider sammen for å oppnå felles mål, noe som krever mer tilpasning og læring. Hver enkelt er også bevisst på at det eksisterer en gjensidig avhengighet (Douglas Schwartz, 1989). Oppgaver til et team som samvirker overgår den enkeltes kapasitet som krever at de må løses av flere sammen. Oppgaveløsningen blir raskere, samtidig som samarbeid med andre er et viktig verktøy for å mestre sammensatte og komplekse problemstillinger på en effektiv og trygg måte (Bakken, 2011). En teamleder må sørge for å fordele oppgaver som ikke er fordelt eller avklart. En slik tydelig arbeidsfordeling innebærer informasjonsdeling om plan og intensjon. Slik blir det tydelig for et team hvilken oppgave som skal løses av hvem, samt hvordan og hvorfor det skal utføres. Når beslutningen er tatt er det viktig å være lojal til oppgaven og beslutningen, spesielt ved tidskritiske hendelser (Bjelland, Nakstad, & Keeping, 2018). Et godt team kjennetegnes med sin sømløse og effektive oppgaveløsning. J. A. Cannon-Bowers & Salas (1998) deler dette kjennetegnet inn i henholdsvis kunnskap, ferdigheter og holdningskomponenter. Med kunnskap menes at teamet

forstår og behersker oppgavene sine og kjenner andres kapasiteter. Med ferdigheter menes at teamet har tilstrekkelig mellommenneskelige evner, selvsikkerhet og evne til konflikthåndtering. Holdningene i et teamet bør være å ha troen på å kunne løse et felles mål basert på samhold og mestring (J. A. Cannon-Bowers & Salas, 1998).

Samvirkeerfaringene fra terrorhandlingen 22 juli 2011 (NOU-12:14, 2012) gjorde det nødvendig for å formalisere samvirkeprinsippet som det fjerde beredskapsprinsippet. Samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid følger dermed ansvar, nærhet, likhet og nå samvirkeprinsippene (Meld.St.nr.29, 2011-2012).

Ansvarsprinsippet betyr at: *den myndighet, virksomhet eller etat, som til daglig har ansvaret for et område, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjeneste ved kriser og katastrofer.*

Likhetsprinsippet utdyper ansvarsprinsippet ved å si at: *den organisasjon man opererer med under kriser skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.*

Nærhetsprinsippet innebærer at: *kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå. Den som har størst nærhet til krisen, vil vanligvis være den som har best forutsetninger for å forstå situasjonen og dermed er best egnet til å håndtere den.*

Samvirkeprinsippet tydeliggjør: *et selvstendig ansvar til myndighet, virksomhet og etat til å sikre et best mulig samvirke med relevante samarbeidsaktører og virksomheter. Dette prinsippet skal gjelde både i forebygging, beredskap og krisehåndtering* (Meld.St.nr.29, 2011-2012).

Hammervoll (2014) spesifiserer at samvirke for de fleste betyr det samme som samarbeid. Han utdyper derimot viktigheten med å se samvirke både som en samarbeidsprosess, men vel så mye som utfallet av en slik prosess. De beredskapsaktørene som samvirker oppnår dette best ved å ha oversikt over hverandres kompetanse og kapasiteter og ved å ha en arena for informasjonsutveksling. Etter hendelser må det også finnes en arena for erfaringsutveksling og læring. En slik evalueringsutveksling gir bedre planlegging og samstemming av verdiskapende beredskapsaktiviteter (Hammervoll, 2014). Samvirke kan foregå på tre ulike måter; sekvensielt samvirke, parallelt samvirke og synkront samvirke (Kristiansen et al., 2017). Sekvensielt samvirke foregår ved at en etat eller organisasjon håndterer hendelsen og de andre venter på tur. Eksempel er ved en husbrann der brannvesenet bekjemper brannen mens andre redningspersonell eller etterforskere venter før de kan gå inn. Parallelt samvirke er når flere

yrker gjør det de er trent til samtidig. Eksempel er en trafikkulykke der alle tre nødetatene utfører sin yrkesutøvelse parallelt for å berge liv og begrense skade. Løvik (2010) skriver at i Norge er dette fenomenet mest synlig der brann, politi og sivilforsvar samarbeider godt mens ambulansen jobber parallelt med sine egne ting. Synkront samvirke er når hver deltaker gjør det som er nødvendig for å normalisere situasjonen, selv om det betyr at de utfører oppgaver de ikke er trent på eller praktiserer i. Eksempel PLIVO-prosedyren hvor brann og helse skal i den enkelte situasjon vurdere om de er i stand til å stoppe en pågående voldshandling i fravær av politi tilstede (Kristiansen et al., 2017). Den nasjonale prosedyren *Nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold - PLIVO* (Tacmed, 2015) er et direkte tiltak etter terrorhandlingen 22 juli 2011 der samvirke blir satt på dagsorden. Etableringen av en felles nasjonal og tverretatlig prosedyre for å håndtere pågående livstruende vold anses som viktig for samvirke. Prosedyren skal på et taktisk nivå sikre nødvendig samarbeid og samvirke mellom innsatspersonell på tvers av politidistrikter, kommuner og helseforetaksgrenser (Tacmed, 2015). PLIVO prosedyren beskriver også hvordan samvirke i praksis fungerte under terrorhandlingen 22 juli 2011. Prosedyren viser til hvordan helsepersonell bistod brannvesen og politi med gjennomføring av regjeringskvartalet. På Sollihøgda disponerte helse også personell til å sperre trafikken under aksjonen på Utøya (Tacmed, 2015).

Bjelland et al. (2018) beskriver hvordan samvirke kan starte allerede under utalarmeringen ved større tidskrisiske hendelser. Ved forventet samvirkeoppdrag skjer en trippelvarsling mellom nødmelde-sentralene. Ved trippelvarsling menes en samtidig alarmering av sentralene ved forventet behov for samvirke mellom nødetatene på skadestedet. Denne trippelvarslingen muliggjør formidling av samtidinformasjon allerede i nødmelde-sentralene. Trippelvarsling skjer ved å koble opp en telefonkonferanse mellom nødmelde-sentralene, slik at alle tre sentralene får samme primærmelding. Alternativt varsles de øvrige sentralene umiddelbart etter mottatt primærmelding. En trippelvarsling gir forutsetninger for et godt samvirke i form av en best mulig korrekt og felles situasjonsforståelse gjennom hele oppdraget (Bjelland et al., 2018).

Utgangspunktet for samvirke dannes i forkant av hendelser på bakgrunn av formelt eller uformelt samvirke. Formelt samvirke viser til det regelverk, forskrifter, beredskapsprinsippene og samarbeidsavtaler som eksisterer mellom aktørene. Disse legger føringer og rolleavklaringer som kan være med på å gi klarhet og forutsigbarhet, men kan også ved for stor detaljbeskrivelse gi hindringer i akutte situasjoner. Uformelt samvirke kan være de rutinene som er innarbeidet mellom aktørene basert på relasjoner og kjennskap til hverandre, samt følelsen av felles tilhørighet og felles målsetning i en beredskapssituasjon (Kristiansen et al., 2017). Operativt

lederforum (OLF) er et eksempel på en arena som har til hensikt å skape disse uformelle relasjonene mellom innsatsledere. Et velfungerende samvirke krever riktig situasjonsforståelse for å fungere i praksis. Jeg vil derfor gå over til situasjonsforståelse på individnivå og mellom aktører.

3.2 Situasjonsforståelse

Et vellykket samvirke mellom nødetatene på taktisk nivå innebærer intuitiv beslutningstaking tatt på bakgrunn av situasjonsforståelsen på stedet. Jeg vil først beskrive situasjonsforståelse på et individnivå.

Situasjonsforståelse er en del av en beslutningsprosess som krever mer kompleks tenkning og nivåer av forståelse enn kun forståelse av hendelser og fremtidige stadier av et system (Endsley, 1995a). Den enkelte aktørs situasjonsforståelse styres av individuelle egenskaper, som personlighet, kognitiv og fysisk kapasitet, tidligere erfaringer og kontekstavhengige forhold (Johnsen & Eid, 2005). En definisjon av situasjonsforståelse er; «*oppfattelsen av elementene i miljøet innenfor et volum av tid og rom, forståelsen av deres betydning og beregning av deres status i nær fremtid* (Endsley, 1988). Endsley (1995a) beskriver situasjonsforståelse som en prosess bestående av tre nivåer: *Nivå 1. oppfatningen av omgivelsene innenfor gitt tid og rom, nivå 2. forståelsen av deres betydning og nivå 3. estimering av deres status i tiden fremover*. Alle tre nivåer må være oppnådd før en beslutningstaker kan ta adekvate beslutninger i gitte situasjoner. Det er aktøren selv som skaper sin situasjonsforståelse gjennom å rette oppmerksomheten, kommunikasjon og tolkning mot et gitt miljø. Situasjonsforståelsen dekker derfor ikke all kunnskap en aktør har, bare det som er relevant for omgivelsen aktøren befinner seg i (Endsley, 1995a). Strater et al. (2004) beskriver de samme nivåene på en forenklet måte. "Hva foregår?", "Hvilken betydning har det?" og "Hva kan komme til å skje?". Informasjon er essensielt for dannelsen av en situasjonsforståelse. Forutsetningen er at informasjonen må anvendes riktig i rett kontekst uten misforståelser (R. Flin, O'Connor, & Crichton, 2008). Hvis utfallet av handlingen blir feil kan aktøren ha handlet riktig basert på forståelsen av situasjonen (Endsley, 1995a).

Nivå 1 dreier seg om persepsjon; hvordan vi oppfatter elementers tilstedeværelse, attributter og dynamikker (Endsley, 1995a). Med persepsjon menes vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sanseinntrykkene her og nå (Johnsen & Eid, 2005). Selektert oppmerksomhet er en nødvendighet for å kunne fokusere på målrettede ytre stimuli i

en oppmerksomhetsprosess (Johnsen & Eid, 2005). Oppmerksomheten avgjøres av arbeidsoppgave, opplæring, evner og tidligere erfaring. Når aktøren sanser noe nytt eller ukjent oppfattes dette som enkle linjer, konturer, mønster, lukter eller lyder (Smith, Kosslyn, & Kosslyn, 2013).

Nivå 2 i situasjonsforståelsen dreier seg om å forstå hva vi sanser. Når aktøren sanser noe nytt eller ukjent betegnes dette som datadrevet eller en *bottom-up* prosessering. Denne prosesseringen har til hensikt å gi forståelse og mening basert på stimulansen. Prosessen vil naturlig ta noe tid siden den må bearbeides fra grunnen uten hjelp fra tidligere kunnskap lagret i langtidshukommelsen (Smith et al., 2013). Hvis aktøren sanser noe gjenkjennbart kalles dette målrettet eller *top-down* prosessering. Her oppfattes elementene umiddelbart, og gjenkjennes fra tidligere observasjoner lagret i langtidshukommelsen. Dette er en rask og målrettet prosess som selv med manglende informasjon gir aktøren umiddelbart relativt god treffsikkerhet i situasjonsforståelsen (Endsley, 1995b; Smith et al., 2013).

Nivå 3 handler om å estimere statusen i tiden fremover. Her dreier det seg om å gjenkjenne trekk og mønster i situasjonen, og på den måten sannsynliggjøre neste trekk (Endsley, 1995a). Forståelsen på dette nivået er i stor grad lærings eller erfaringsbasert. Endsley (1995a) bruker eksempel på en bilfører som er nødt til å kunne forutsi mulige kollisjoner for å være i stand til å handle effektivt og sikkert som bilfører. Når situasjonsforståelsen er oppnådd fører den til handlinger og dermed endring i omgivelsene. Disse endringene fører til nye elementer eller signaler som på nytt må sanses og prosesseres i en loop (Endsley, 1995a). Menneskelige feil i alle disse tre fasene kan spores tilbake til dårlig opplæring, det fysiske miljøet, stress eller dårlig designet utstyr (Johnsen & Eid, 2005). Endsley (1997) hevder at de fleste feile beslutninger er et resultat av mangelfull situasjonsforståelse fremfor feil valg av løsning. Med den situasjonsforståelsen beslutningstakeren har er beslutningen riktig, men situasjonsforståelsen er ofte galt i utgangspunktet og beslutningen gir derfor et negativt utfall.

Hele situasjonsforståelsen vil kunne oppsummeres basert på eksemplet Endsley (1995a) selv bruker. I nivå 1 vil en bilfører sanse et objekt i veibanen. I nivå 2 vil bilføreren basert på opplæring og erfaring forstå hva objektet er. I nivå 3 vil bilføreren kunne forutsi og kalkulere hvilken trussel objektet innebærer nå og i umiddelbar fremtid. Disse nivåene går kontinuerlig i loop for å gi feedback på endringer i situasjonen. Basert på denne situasjonsforståelsen vil bilføreren være i stand til å velge riktig handlingsmønster. For at denne individuelle

situasjonsforståelsen skal fungere i et team, som skal finne en felles løsning, vil jeg nå gå over til delt situasjonsforståelse.

3.2.1 Delt situasjonsforståelse

For å oppnå de mest optimale beslutninger på tvers av nødetatene i en samvirkesituasjon er teamet avhengig av en delt situasjonsforståelse. Jeg vil her forholde meg til delt situasjonsforståelse innad i et team mellom innsatsledere. Wellens (1993) definerer delt situasjonsforståelse slik; *Deling av et felles perspektiv mellom to eller flere personer om aktuelle hendelser i et miljø, deres betydning og forventet fremtidig status*. Situasjonsforståelse er ifølge Endsley (2015) noe man kan ha ulike nivåer av. Det er altså ikke noe man enten har eller ikke har. Endsley (2015) definerer situasjonsforståelse i team slik; *«I hvilken grad hvert team-medlem har situasjonsforståelse som er tilstrekkelig for utførelse av hans eller hennes jobb»*. Definisjonen legger opp til at alle aktørene i teamet må ha en nødvendig grad av situasjonsforståelse for å kunne dele informasjon på en adekvat måte. Dette gjør at situasjonsforståelse i team består av medlemmenes individuelle situasjonsforståelse som supplerer eller overlapper hverandre (Endsley, 2015). Målet med delt situasjonsforståelse er ifølge Endsley (1995a) at alle parter skal besitte samme situasjonsforståelse på de elementene som må være felles. Det er altså ikke et mål å dele all informasjon, noe som vil kunne skape støy og utfordringer med å sortere ut nødvendige informasjon. Endsley (1995a) skriver videre at et velfungerende team deler den individuelle situasjonsforståelsen som er til nytte for en felles situasjonsforståelse. Denne delte situasjonsforståelsen er slikt sett en forutsetning for gode teamprestasjoner. Temaet som helhet vil lettere klare å forutse hverandres behov. Uten delt situasjonsforståelse kan teamarbeidet bli ineffektiv i form av ulike interesser og målsetninger (Johnsen & Eid, 2005). Delt situasjonsforståelse er et mye mer komplekst fenomen som består av flere individer med ulik bakgrunn og perspektiv som må samarbeide mot et felles mål. Beslutninger vil ikke bli vellykket dersom det innad i et team finnes flere ulike situasjonsforståelser. Derfor krever delt situasjonsforståelsen mer tilpasning og læring (D. Schwartz, 1990). Situasjonsforståelsen til et team er, i likhet med individuell situasjonsforståelse, en kontinuerlig syklus av informasjonssøking, prosessering og deling (Salas, Prince, Baker, & Shrestha, 1995). Det er en bred enighet om at kommunikasjon og koordinering er avgjørende for å kunne oppnå delt situasjonsforståelse i et team (Endsley, 1995b; Salas et al., 1995). Koordineringen kan enten være formelt forankret eller uformell koordinert i form av en samarbeidskultur (Stanton, Salmon, Walker, & Jenkins, 2010). Formelt

koordinert samarbeid har delte krav og målsetninger, som for eksempel konseptet; nasjonal PLIVO-prosedyre (Tacmed, 2015). Dette kurskonseptet gir delt situasjonsforståelse fordi kunnskapen deles med alt nødetatspersonell som et pålegg. Uformell koordinert samarbeid har kun potensielle krav og målsetninger som for eksempel kurskonseptet; Tverretattlig Akuttmedisinsk Samarbeid «TAS» (Luftambulans, 2019). Dette kurskonseptet gir fordelt situasjonsforståelse siden kursene ikke er pålagt for alt nødetatspersonell, dermed er det kun fordelt mellom de som tar dette kurset. Som et av verktøyene for å oppnå delt situasjonsforståelse vil jeg nå beskrive felles mentale modeller.

3.2.2 Felles mentale modeller

Innsatsledere i et samvirke vil fordelaktig kunne benytte felles mentale modeller som kunnskapsstruktur. Disse mentale modellene handler om forståelse av fenomen, prediksjoner, valg av ulike handlingsalternativer og beslutninger. På denne måten vil innsatsledere mentalt kunne simulere hendelser slik at de kan forutsi hvordan disse potensielt vil utarte seg i fremtiden (Johnsen & Eid, 2005).

En enkel mental modell definerer Johnsen & Eid (2005) som; *en mekanisme der mennesker lager en beskrivelse av et systems hensikt og form, forklarer systemets fungering og tilstand, og benytter denne forklaringen til å forutsi fremtidige tilstander i systemet*.

I et sammensatt team vil felles mentale modeller defineres som: *«organiserte deler av kunnskap som formidles og deles blant teammedlemmer og som kan påvirke deres utførelse av oppgaver, ved at man kan forutse andres atferd og informasjonsbehov»* (J. Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993).

Felles mentale modeller handler altså om at teammedlemmene har lik forståelse av det systemet de arbeider innenfor, oppgavene som skal løses, rammebetingelsene, samt styrke og svakheter hos de andre teammedlemmene. Medlemmene i et team vil kunne forbedre teamets prestasjon ved bruk av felles mentale modeller. Dette er fordi modellen gir medlemmene mulighet til å forutsi handlingene og behovene til de andre medlemmene i teamet. Handlingene i teamene vil lettere koordinere seg selv ettersom de er automatiserte gjennom en mental modell. Ved automatisering av handlinger er det mulig å forstå hvordan team som bruker felles mentale modeller til å samordne sin adferd og velge handlinger uten eksplisitt ledelse. Disse implisitte og automatiserte handlingsmønstrene kan synes helt nødvendig for at et team skal kunne takle stort arbeidspress, høyt tidspress og et uklart og dynamisk miljø (Johnsen & Eid, 2005).

Delt situasjonsforståelse er en forutsetning for utviklingen av felles mentale modeller. Endsley (1995a) beskriver at umiddelbar mønstergjenkjennelse basert på erfaringer er essensielle faktorer for etableringen av mentale modeller. Disse faktorene muliggjør utviklingen av mentale modeller fordi de vil predikere fremtidige hendelser.

Fordelene med felles mentale modeller vil være å bedre kommunikasjon og samarbeid, redusere misforståelser, sikre at alle arbeider mot samme mål, gi grunnlag for effektive diskusjoner om problemer, løsninger og strategier. I tillegg vil det kunne sikre en forståelse av hvordan organisasjonen skal fungere, herunder myndighet, ansvar og oppgavefordeling (J. Cannon-Bowers et al., 1993).

Svakheter ved felles mentale modeller er forskjeller på både individ og team. For selv om individ eller medlemmer av et team har tilgang til samme informasjon vil informasjonen kunne oppfattes ulikt basert på mål, rolle, profesjon, erfaring og tildelt oppgave. Det er også mulig at modellene ikke er dynamiske nok, og dermed ikke samsvarer med virkeligheten eller at de rett og slett er feil. Slike svakheter vil kunne føre til feil prioritering, dårlig definerte overordnede mål, feilvurdert risiko, rekvirering av mangelfullt eller feil type ressurser, etc. (Salmon, 2009). Kritisk tenkning er en forutsetning for å optimalisere felles mentale modeller og minimere feil. Når et team har startet sitt arbeid basert på en felles mental modell må lederne vurdere hvor pålitelig den mentale modellen er. Kritiske spørsmål må kontinuerlig evalueres; Har vi nok informasjon til å forstå hva som har skjedd? Har vi kontroll på risikopotensialet? Er det valgt rett løsningsalternativ? Har vi riktige og nok ressurser?

Cohen, Freeman, & Thompson (1998) har utviklet en modell for kritisk tenkning som foregår parallelt med modellen for mentale modeller. For å avgjøre om det er behov for kritisk tenkning stilles tre spørsmål: Er det tid til ytterligere evaluering? Kan feil mental modell resultere i alvorlige konsekvenser? Er situasjonen ukjent eller problematisk? Ved å stille seg disse spørsmålene vil man belyse behovet og anledning for kritisk tenkning. Mistenker man feil mental modell basert på logisk forklaring må modellen erstattes med en som fremstår som bedre. Ved behov for å endre den mentale modellen må lederen presentere dette for teamet som da må foreta en korrigering av strategi/mål. Teammedlemmene plikter å komme med innspill dersom endringen bygger på misforståelser eller mangelfull/feilaktig informasjon. Nye evalueringer gjøres i en kontinuerlig loop i hele prosessen (Cohen et al., 1998). Når vi nå har sett på hvordan innsatsledere samvirker basert på felles mentale modeller som middel for å oppnå delt situasjonsforståelse vil jeg nå se på hvordan trening og øvelse påvirker dette oppnåelsen.

3.1 Trening og øving

Nødetatene trener på ferdigheter som er tilført gjennom grunnleggende opplæring, de trener på prosedyrer og øver på scenarioer og komplekse samvirkehendelser. Disse aktivitetene er nødvendig ved innføring av nytt utstyr, nye prosedyrer eller vedlikehold av eksisterende ferdigheter og evner. I «fredstid» er realistisk trening og øvelse de aktivitetene som er med å skape felles mentale modeller, delt situasjonsforståelse og dermed grunnlag for et godt samvirke. Jeg vil derfor se på trening og øvelse i et samvirkeperspektiv.

Trening

Knutsen (2015) beskriver forskjellen på trening og øving med at trening er en aktivitet som er kontrollert og gjentakende, den er fokusert på konkrete ferdigheter, prosedyrer og arbeidsoppgaver. Det er først når man har trent på sine oppgaver man kan vurdere å øve systemet som helhet. Det har liten verdi å gjennomføre komplekse øvelser i en dårlig trent organisasjon (Knutsen, 2015).

Trening kan defineres som; «aktiviteter rettet mot å utvikle, forbedre eller opprettholde ferdigheter, evner og/eller egenskaper» (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Militær treningsfilosofi bygger på mottoet “*Train as you fight, fight as you train*” Filosofien bak slagordet er vissheten om at ting kan forandre seg raskt i en kampsituasjon, derfor må soldater ha realistisk, grundig opplæring og trening slik at de kan reagere instinktivt på enhver situasjon. Hele poenget er gjenkjennbarheten mellom planer, trening, øvelse og reell handling. Det er avgjørende at førstegangs-soldater møter synsinntrykk, lyder og lukter i en kampsituasjon, skjer det på et kontrollert treningssted - ikke under møte med fienden (Everly, 2017).

Når man trener ønsker man å oppnå læring i form av å respondere med riktig handlingsmønster basert på stimuli fra en gitt situasjon. Jeg vil derfor knytte læring ved trening mot klassisk betinget stimuli-responsteorien. Brochs-Haukedal & Bjørvik (2010) beskriver Pavlovs hundeksperiment for å beskrive stimuli-respons. Eksperimentet beskriver hvordan en hund begynner å skille ut spytt ved synet av mat. Pavlov gjorde derfor eksperimentet med å ringe i ei bjelle før hunden fikk servert mat. Etter en tid oppdaget han at hunden skilte ut spytt også når bjellen ringte før maten ble servert. På den måten viste Pavlov at hunden som var trent opp til at stimuli i form av lyden fra bjellen. Hunden hadde lært at den da fikk mat som en positiv betingelse og hundens respons var å skille ut spytt. Jo oftere dette ble gjennomført jo sterkere ble responsen, altså jo oftere vi repeterer trening jo større sjanse er det at vi automatisk velge

rett løsningsalternativ for å oppleve bekreftelse og suksessrespons. Brochs-Haukedal & Bjørvik (2010) beskriver videre et lignende eksperiment som er interessant i en operativ stressende setting. Denne gangen lærte Pavlov hunden at en lysende sirkel på en skjerm ga mat; som en positiv betingelse, mens en ellipse ikke ga mat; som en negativ betingelse. Hunden responderte etterhvert med å skille ut spytt kun ved synet av en sirkel på skjermen. Eksperimenteringen fortsette med at Pavlov gradvis gjorde sirkelen mer til en ellipse, og ellipsen gradvis mer som en sirkel. Når hunden på et punkt ikke lenger klarte å skille symbolene utviklet hunden klassiske stress symptomer fremfor å skille ut spytt. Operativ personell kan også utvikler stress symptomer i lik linje med hunden til Pavlov ved diffus eller uforutsigbar respons på valgte beslutninger. Hvis personellet mangler trening eller løsningsforslag og dermed ikke forstår hva de sanser eller hva de skal gjøre med sanset stimuli, eller at de opplever tilfeldig respons på handlingene, vil de kunne utvikle stress symptomer (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Øvelse

Når ferdighetstreningen er ivaretatt kan man gå over til å øve ferdighetene i et sammensatt scenario. Øvelse kan defineres som; «*Øvelse består av planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging i etterkant av en tidsavgrenset aktivitet der hensikten er å bedre krisehåndteringsevnen, innad i organisasjonen og/eller i samvirke med andre institusjoner eller virksomheter.*» (DSB, 2016b). Øvelse er viktig fordi det er ønskelig fra individ, enhet eller organisasjon om å bli bedre til å håndtere de situasjonene disse er satt til å løse (Løvik, 2010). Øvelser har som oftest en positiv effekt på beredskapen. Deltakere er ofte bedre forberedt og mer motivert etter en øvelse. Planverk blir revidert og forbedringsforslag kommer på dagsorden (Bjelland et al., 2018). Men øvelser har imidlertid også noen ufordelaktige sider ved seg. Spesielt større øvelser er ofte kostbare og har stort inngrep i ressursbruken, noe som ofte går ut over andre aktiviteter. Når det øves tenderer man også til å planlegge slik at organisasjonen fremstår som mer forberedt enn de egentlig er. Vanlige feil er å øve med mer ressurser enn hva som til enhver tid er tilgjengelig. Det planlegges snarveier og forenklinger i øvelsesmomentene for å gjøre øvelsen gjennomførbar. Det legges ofte inn spennende scenarioer istedenfor å trene på grunnleggende ferdigheter. Det er også relativt ofte at øvelser ikke blir evaluert på en god måte. Store øvelser gir, med andre ord, ikke alltid størst øvelseeffekt (Bjelland et al., 2018). Forskning fra Borell & Eriksson (2013) og Berlin & Carlström (2011) bekrefter at samvirkeøvelser har begrenset effekt på reelle beredskapssituasjoner. For at disse samvirkeøvelsene skal ha effekt på reelle beredskapssituasjoner må disse øvelsene ha enda større fokus på læring og læringselementer. Slike læringselementer må være relatert til realisme

og improvisasjon i en samvirkesetting. Det er viktig å fokusere nettopp på det å øve samvirke, fremfor å kun fokusere på egne definerte mål for øvelsen. Det reduserer også læringseffekten hvis samvirkeøvelsene blir for kompliserte og teknisk vanskelig, da det lett blir at deltakerne bruker all sin energi og tid på å løse oppgaven fremfor å fokusere på samvirkeutvikling (Kim, 2013). For å beholde nytteverdien i samvirkeøvelsen må øvelsene ifølge Andersson, Carlström, & Berlin (2013) være realistiske i form av relevans til daglige utfordringer og at det brukes utstyr og personell som normalt er tilgjengelig for å løse casen. For å oppnå dette er det viktig å ha en begrenset øvelsesplan, klar struktur og måloppnåelse. I tillegg må det være en sammenheng mellom planverk, hvordan vi øver og hvordan vi løser reelle caser (Andersson et al., 2013). I samvirkeøvelser er det også viktig at aktørene øver på å finne gode improviserte løsninger i fellesskap. Evnen til felles improvisering er viktig både for å løse unormale caser som ikke passer inn i prosedyreverket, ansvarsforhold og der redningsutstyret ikke er egnet eller mangler. Det er også viktig der normale strukturer er ødelagt eller mangler, slik som bortfall av samband og annen kommunikasjon, eller sammenraste veier eller annen infrastruktur. Når man øver på denne måten må det være stort fokus på samvirke og tilstrekkelig rom for feiling og prøving. Spesielt ved improvisering er det viktig at deltakerne får anledning til å reflektere og evaluere i fellesskap både under og etter øvelsen (Andersson et al., 2013). Øvelse gir mulighet til å øke kunnskapen om egne arbeidsoppgaver og i relasjon til andre aktører. Effekten av øvelser er å styrke teamfølelse blant dem man øver sammen med (Perry, 2004). Perry (2004) beskriver videre hvordan øvelse er en viktig arena for læring og verdifull feedback knyttet til styrker og svakheter i planverket. Øvelser er en arena der problemer og konflikter kan og bør løses. En øvelse som går problemfritt er sannsynligvis ikke utfordrende nok som øvelse, eller hvor evalueringen ikke tillater forbedringsinnspill (Perry, 2004). I tillegg til at opplæring, trening og øvelse er grunnleggende for samvirke, vil jeg nå gå over til å se hvordan organisasjonsstrukturelle forhold også knyttes til graden av suksess ved samvirke.

3.1 Organisasjonskulturelle forhold

Innsatsledere kommer fra tre ulike organisasjonskulturer når de møtes for å samvirke på skadestedet. For å oppnå samvirke på tvers av kulturer er det essensielt å forstå og akseptere de kulturelle ulikhetene. I dette underkapittelet vil jeg fokusere på generell organisasjonskultur i et leder- og samvirkeperspektiv.

Schein (1985) ser på både eksterne problemer samt interne forhold i sin definisjon av organisasjonskultur; «*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*» (Schein, 1985).

Bang (1995) definerer organisasjonskultur slik; «*organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*». Med normer mener Bang (1995) de sett med regler som styrer hvordan vi skal oppføre oss og hvilke forventninger samfunnet har til oss. Formelle og uformelle normer fungerer også som en veileder til hvordan vi bør handle korrekt i ulike situasjoner. Verdier er noe vi oppfatter som bra eller viktig. Verdier er også noe vi prøver å oppnå eller ønsker å ta vare på (Bang, 1995). I følge Bang kan verdier både være noe man sier man har og tror på, og bruksverdier som uttrykkes gjennom adferd og handlingsmåte (Bang, 1995). Man kan observere at enkeltpersoner hevder de har en type verdi, mens adferden tyder på andre verdier. Bang (1995) forklarer begrepet virkelighetsoppfatninger med hvordan medlemmene oppfatter virkeligheten i kulturen de utvikler og bruker.

Den viktigste faktoren for samvirke på tvers av profesjoner er enkeltmenneskene. Av dem kreves holdning, kultur, kunnskap og ikke minst vilje til å samvirke på tvers av profesjoner. Kjennskap til hverandres kulturer, kompetanse og ressurser er sentralt for å oppnå et godt samvirke (Meld.St.nr.10, 2016-2017). Nåværende og tidligere ledere i organisasjoner er de største premissgivende deltagere for organisasjonskulturen. Ledere er således den største aktøren i å skape, vedlikeholde eller slå ned på subkultur. Kulturen reflekterer ofte lederes «personlighet». Den blir til i samspillet mellom ledere og medarbeidere gjennom organisasjonens oppgaver og utfordringer. Lederne er synlige, har makt, og bestemmer det materielle grunnlaget for samspillet. Ledere er således hovedaktører i skapelsen både god og dårlig kultur. Når ledere skylder på at «kultur spiser strategi til frokost» når strategiene ikke blir realisert, skylder de i realiteten på seg selv. Den største utfordringen er når ledere selv ikke vet at de skaper kultur (Hennestad, 2015). Normer, verdier, antagelser og virkelighetsoppfatninger er fire faktorer som kan betegnes som kjerneelementene i en organisasjonskultur. Disse elementene er særtrekk ved en organisasjon som gjenspeiler måten organisasjonen forholder seg til interne og eksterne oppgaver og problemer (Bang, 1998). Schein (2010) beskriver en

felles organisasjonskultur som innebærer enighet i virksomhetens primære oppgave og de strategiske utfordringene man står overfor. Fordelen blir hvis man klarer å oppnå et felles syn på hva organisasjonens har av mål og virkemidler. Schein (2010) taler også for betydningen av et felles språk og begrepsapparat samt at organisasjonen har en felles ideologi.

Artefakter er et fenomen som blir beskrevet som noe observerbart i en organisasjonskultur. Det inkluderer ikke bare synlige fysiske objekter, men også adferd og fenomener man kan høre eller føle i møte med en organisasjonskultur. Grunnleggende antakelser, normer og verdier kommer til uttrykk gjennom artefaktene. Artefaktene reflekterer organisasjonskulturen og hva organisasjonen er og står for (Schein, 2010). I enhver organisasjonskultur vil det også dannes subkulturer. Disse subkulturene beskrives som en kulturell gruppe innenfor i en større kultur. Subkulturer framstår ofte med å gjenspeile andre verdier, normer og meninger enn hovedkulturen. Subkulturer vil gjerne være knyttet til yrkesgrupper eller ansvarsområder. Utløsende faktorer som skaper subkulturer kan være i den grad individer assosierer seg med hverandre i form av ulike alders- og kjønnsgrupperinger. Subkulturer dannes i større grad ved fravær av en samlende og målrettet ledelse (Schein, 2010). Når vi nå har sett på organisasjonskulturelle utfordringer knyttet til samvirke, vil jeg gå over til hvordan operative utfordringer også vanskeliggjør samvirke på et skadested.

3.2 Stress i operative miljø

Innsatsledere må lede under krevende operative forhold. Viktige beslutninger må fattes under tidspress der liv og helse ofte står på spill. I en akutfase står ofte innsatsledere overfor både begrenset eller for massiv informasjonstilgang, hvor begge forhold vanskeliggjør optimal beslutning (Bjelland et al., 2018). Jeg vil redegjøre for stress som en utfordrende faktor for utøvelsen av innsatslederrollen.

Stress forekommer når det er et misforhold mellom egne mestringsforutsetninger og belastningsfaktorer utløst av en stressor. Misforholdet er en subjektiv oppfatning som opptrer ulikt mellom individer basert på bakgrunn, personlighet og mestringsstrategier (Johnsen & Eid, 2005). Stress kan ifølge Holt (2012) defineres som; *«Et mønster av kognitive vurderinger, fysiologiske responser og atferdsmessige tendenser som oppstår som respons på en oppfattet ubalanse mellom situasjonelle krav og ressurser som trengs for å takle dem»*. I en stressfri og nærmest meditativ tilstand oppnås fri tilgang til individets intellektuelle ressurser. Individet vil

da fremstå som tålmodig, menneskekjær, moralsk og lærevillig. Ved økt stressbelastning vil kapasiteter begrenses, tankekapasitet reduseres og individet fremstå som mer stereotypisk og fordomsfull (Kristiansen et al., 2017). Holdninger og opptreden overfor andre vil gå fra tålmodig og tolerante til mer fiendtlig og hensynsløs jo nærmere individet kommer panikk. Denne utviklingen merkes med ulike stress- og krisereaksjoner som angst, flukt fra situasjonen, handlingslammelse, økt irritasjon, glemsomhet og impulsivitet (Kristiansen et al., 2017). Storr (2009) beskriver stressreaksjonene «fight, flight and freeze», og legger til «fuzzing» som beskrives som en stresstilstand der aktører gjør ting som ikke gir fremskritt. Eksempel er når aktørene blir opptatt med å justere på uniformen, skrive ut katastrofeplaner, justere på utstyr, eller andre tilsynelatende rasjonelle aktiviteter som ikke løser oppdraget. Disse stresshandlingene kan gi aktøren følelsen av å ha kontroll i situasjonen, mens de i realiteten er ineffektive (Storr, 2009).

Operative miljøer er det to kjente teknikker for stressmestring. Den ene teknikken er å få kontroll på pusten. Grossman & Christensen (2008) beskriver hvordan man kan ha stor effekt av å benytte pusteteknikk som stressmestring. Teknikken går ut på å telle til fire mens man trekker pust, holder pust og puster rolig ut. Teknikken gjentas fire ganger. En annen teknikk er å bruke et innøvd "trigger-ord". Teknikken går ut på at man først spenner kroppen for så å slappe av mens man sier et definert ord. Dette innøves mange ganger. I en stressituasjon skal man si det samme ordet og oppleve at man blir roligere (Holt, 2012). Blant team fremheves horisontalt samhold som viktig for mestring av stress. Her kan nevnes kameratskap og tillit i teamet som viktige faktorer, samt evnen til å se sin egen oppgave i en større sammenheng. Vertikalt samhold er også viktig for tillitt og tro på oppgaven og systemet. Mestring av stress og minimering av ettervirkninger avhenger i hvilken grad ledelsen klarer å skape en teamkultur der aktørene føler stolthet og forpliktelse til både oppgaven og hverandre (Johnsen & Eid, 2005). Før jeg går over til å presentere de empiriske funnene vil jeg i nå redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt i dette studiet.

4 METODE

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå den metodiske fremgangsmåten studiet er strukturert etter. Forskningsmetode er beskrevet som strukturelle teknikker og fremgangsmåter som benyttes for å besvare problemstillinger og vitenskapelige spørsmål (Ringdal, 2007). En annen beskrivelse er at det er en fremgangsmåte for hvordan man går frem i arbeidet med å samle inn data og anskaffe eller etterprøve kunnskap (Jacobsen, 2005). Jeg vil her beskrive hvordan jeg samlet inn, fortolket og analyserte mine data, samt studiens troverdighet og etiske aspekter.

Innen samfunnsvitenskapelig forskning skiller man mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetodikk. Forskjellene er at de kvalitative metodene søker å gå i dybden av et fenomen og fokuserer på analytisk beskrivelse, mens den kvantitative vektlegger utbredelse, kvantum og statistiske generaliseringer. Den siste muliggjør også hypotesetesting eller testing av årsakssammenhenger. Dette innebærer vesentlige forskjeller i hvordan forskningen legges opp og hvilke data undersøkelsene legger fram (Jacobsen, 2005). Valg av metode avhenger først og fremst av hvilket tema, problemstilling og forskningsspørsmål som velges. Tiden man har til rådighet, ressurser, forskernes kompetanse på ulike metoder og tilgang til datamateriale er også faktorer som avgjør metodevalgene (Jacobsen, 2005). Tematikken i mitt studium gir en god føring for valg av forskningsmetode. I mitt tilfelle kommer det klart frem av problemstillingen at metoden må være av kvalitativ karakter. Dette på grunn av at studiet har til hensikt å trekke fram synspunkter, holdninger og erfaringer mellom innsatsledere i et samvirke. For å kunne gå i dybden på de ulike perspektiver og utfordringene et samvirke mellom innsatsledere opplever valgte jeg semistrukturert intervju som metode for datainnsamling. Denne intervjuformen er valgt på grunn av at semistrukturerte intervju har en fri og lite rigid intervjuform, noe som gir rom for nye perspektiver og egne digresjoner.

4.1 Kvalitativ studie

Kvalitativ forskningsmetode ble valgt mitt ettersom jeg ønsket å utforske hvordan noe oppleves, gjøres, sies, fremstår eller utvikles. De menneskelige erfaringer og sosiale fenomener ble fortolket og dekonstruert i et forsøk på å forstå dem som jeg forsket på, og hvordan verden oppleves rundt dem (Brinkmann, Tanggaard, & Hansen, 2012).

Kvalitativ metode gir helhetsforståelse og får blant annet frem meningssammenhenger. Metoden ga meg forståelse i dybden av fenomenet ved at jeg fokuserte på analytiske

beskrivelser (Jacobsen, 2005). Metoden egner seg godt til å forske på tema hvor det foreligger lite forhåndskunnskap (Brinkmann et al., 2012). I kvalitativ metode ga mulighet til å analysere og tolke gjennom hele forskningsprosessen, både det som blir sagt, men også informantenes handlinger og atferd. Svakheterne er ressurs og tidsforbruket, i tillegg til at resultatene er vanskelig å generalisere (Thagaard, 2009).

Kvalitative metoder ble basert på et utvalg av informanter med egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til besvarelsen av problemstillingen. Optimalt antall informanter ble ifølge Brinkmann et al. (2012) når en har oppnådd et metningspunkt og et fallende utbytte. Fallende utbytte vil si når økning av antall informanter ikke vil tilføre ny kunnskap av betydning. Populasjonen i min oppgave er begrenset til innsatsledere fra nødetsmiljøet i mellomstor norsk by. Jeg har intervjuet en god andel av valgte populasjon. Informantenes utfordringer oppleves varierende, men hadde mange likhetstrekk. Disse hovedtrekkene ga etter hvert et fallende utbytte og således lite ny kunnskap. Jeg tenker derfor jeg har oppnådd troverdige funn i dette studiet.

4.2 Semistrukturert intervju

Kvalitativ datainnsamling har tre tilnærminger; dokumentstudier, intervju og observasjon (Brinkmann et al., 2012). Jeg valgte å benytte meg av semistrukturerte intervju da denne metoden åpner opp for at informantene kan komme med nye elementer og egne synsvinkler rundt spørsmålene i intervjuguiden. Ettersom målet med datainnsamlingen var å innhente erfaringer, refleksjoner og betraktninger om utfordringer mellom innsatsledere, ønsket jeg å legge opp til en fri og lite rigid intervjuform. Denne intervjumetoden gir eksplorative muligheter og fleksibilitet til å justere og utdype spørsmålene gjennom intervjuets forløp. Denne formen for et mer fritt intervju forutsetter en viss grad av tillit mellom meg som intervjuer og informantene (Tjora, 2012). Informantene i dette studiet er fagpersoner jeg hadde en profesjonell relasjon til. Denne relasjonen gav en god start på intervjusituasjonen i form av at vi raskt kunne gå til kjernen av det jeg ønsket å undersøke. I en intervjusituasjon kan man fort gå i bekreftelsesfellen med å søke informasjon som bekrefter antakelser. Med min bakgrunn og erfaring fra fagmiljøet er det rimelig å anta at jeg på et tidspunkt vil oppleve å søke etter data for bekreftelse av min forståelse. Jeg har forsøkt å unngå bekreftelsesfellen ved å la informantene snakke fritt rundt sine opplevelser. Jeg diskuterte eller kommenterte ikke funnene

med informantene, men kun supplert med åpne spørsmål uten å gi inntrykk av hva jeg mener i saken.

Jeg brukte mye tid til å skape tillit og ufarliggjøre intervjusituasjonen. I tråd med Thagaard (2009) brukte jeg alltid tid før-intervjuene til løs prat over en kopp kaffe. Jeg brukte også tid på å forsikre om anonymiteten og poenget med at informantenes meninger var det som skal komme fram. Jeg ga nødvendig informasjon og var klar på at informantene ikke på noe tidspunkt skulle omformulere, unnlate eller formulere seg med hensikt å behage meg eller noen av nødetatene, men at deres meninger «usminket» skulle komme til uttrykk.

Intervjuene ble gjennomført på ulike steder ettersom hva som passet best for informantene. De fleste valgte egen arbeidsplass på eget kontor eller møterom. Andre ønsket intervjuene hjemme hos seg selv eller hjemme hos meg. Alle intervjuene ble gjennomført uforstyrret og som planlagt. Jeg kan ikke se at de ulike intervjusituasjonene har påvirket resultatene av vesentlig betydning.

Intervjuguiden tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og ble videre utviklet basert på tilegnet teoretiske bakgrunn, tidligere forskning og personlig kjennskap til nødetatene. Team og utforming av spørsmålene ble også utformet med baktanke på hvordan jeg så for meg prosessen med analyse og drøfting seinere i studiet. Jeg tok et valg å ikke utlevere intervjuguiden til informantene på forhånd, men heller kun beskrive tematikken generelt. Dette var et bevisst valg i forsøk på å få fram et mest mulig «usminkede» og spontane svar. Jeg hadde en formening om at innsyn av intervjuguiden på forhånd i større grad ville kunne gi «politisk korrekte» svar. Jeg ser i ettertid at jeg muligens gikk glipp av svar som fordrer en modningsprosess, eller der informantene i etterkant kom på momenter de glemte. Jeg tror likevel min strategi fikk fram det som hadde størst betydning for informantene, og på den måten er det som er av størst interesse for dette studiet.

4.1 Forske i egen kultur

Å forske i egen kultur er i all hovedsak positivt, men det har også noen utfordringer (Skog, 2004). Denne studien innbefatter forskning i egen kultur basert på min bakgrunn fra ambulansetjenesten og tidligere brann og redningstjenesten. Da jeg som fagutvikler i ambulansetjenesten jobbet med et prosjekt for styrking og profesjonalisering av innsatsledelse, var jeg selvsagt ikke helt uten holdninger overfor de utfordringer dette miljøet har. Denne

relasjonen gjør at jeg var svært bevisst hvor lett jeg kan påvirke resultatene i datainnsamlingen. Utvelgelsen av informanter anså jeg raskt som en utfordring. Jeg så for meg at hvis jeg selv valgte ut informanter kunne fallgruven fort bli at jeg ubevisst valgte ut de som støtter mine synspunkter og holdninger. Løsningen ble å bruke kontaktpersonene til å velge ut informanter basert på noen kriterier, da helt uten min påvirkning.

Wadel, Wadel, & Fuglestad (2014) viser til flere utfordringer jeg kjente på ved forskning i egen kultur. Eksempel er når jeg som intervjuer tenderer til å unnlate å stille det ekstra undrende tilleggsspørsmålet fordi jeg kjenner til forholdet. Her kan man se for seg at noen empiriske funn uteblir på grunn av kjennskap til forholdene og dermed også svaret. Andre veien kan man også oppleve at informantene unnlater å forklare forhold og holdninger som de vet jeg kjenner til. Disse implisitte forholdene blir derfor unnlatt kommunisert og dermed ikke tilgjengelig som primærdata for dette studiet. For å unngå disse fallgruvene brukte jeg ekstra tid før intervjuet til å informere om hvor viktig det var at de beskrev relevante situasjoner uansett hva jeg på forhånd vet. Jeg var også bevisst på at jeg måtte stille det ekstra spørsmålet selv om svaret var kjent for meg.

Wadel et al. (2014) sier også at det er flere fordeler med å forske i egen kultur. Alle praktiske forhold som tilganger til kontaktpersoner og annet nødvendig material er lettere. Vi har et felles fagspråk som minimerer misforståelser. En informant vil kunne beskrive flere forhold fordi det er lett for meg, som en av dem, og forstår utfordringen. Hvis en utenforstående var intervjuer ville noen informanter kanskje unnlatt kompliserte beskrivelser fordi det fremsto som vanskelig å forklare interne forhold.

4.2 Utvelgelser av informanter

Mine tre kontaktpersoner plukket ut fire informanter fra hver sin nødetat. Felles kriterier for utvelgelsen av informantene satte jeg til å være personell som har eller kan påta seg rollen som innsatsleder, og at de har innsatsledererfaring fra øvelser og reelle samvirkehendelser. Informantene måtte ha nok erfaring til å ha opplevd utfordringer som innsatsleder og ha reflektert over hvorfor oppgaver blir løst slik de blir. Innenfor kriteriene ba jeg om å få informanter som var mest mulig tilfeldig utplukket og i størst mulig grad spredt i alder, kjønn, holdninger, fartstid og erfaringsnivå. Tabell 1 nedenfor illustrerer fordelingen på de informantene jeg fikk utlevert.

Tabell 1. Fordeling av informanter fra de ulike nødetatene ut fra antall år i tjeneste og antall oppdrag i rollen som innsatsleder.

Informant fra:	Politiet				Brann og redning				Ambulansetjenesten			
	5-9 år	10-14 år	15-19 år	20+ år	5-9 år	10-14 år	15-19 år	20+ år	5-9 år	10-14 år	15-19 år	20+ år
Fordeling:	1	1	1	1	0	0	0	4	3	1	0	0
Oppdrag som IL:	0-5	6-10	11-20	20+	0-5	6-10	11-20	20+	0-5	6-10	11-20	20+
Fordeling:	0	0	0	4	0	0	0	4	0	2	1	1

Blant innsatsledere i politiet var det lett å få plukket ut et representativt utvalg informanter. Politiet har en fast gruppe selekterte innsatsleder som er ansatt i denne rollen. Her ble det plukket ut informanter av begge kjønn, hvor to hadde lang fartstid og to relativt kort fartstid som innsatsleder.

Blant innsatslederne i brann og redningstjenesten var det litt mer utfordrende å oppnå et representativt utvalg. Etaten har ikke kvinner i disse rollene, samt at alle har lang fartstid. Disse informantene fremstår derfor mer som en homogen gruppe. Etatens største ulikhet er at de er organisert slik at innsatslederrollen kan representeres fra tre ulike befalsnivå. Derfor valgte jeg å be om informanter fra alle disse nivåene.

Ambulansetjenesten var den mest utfordrende etaten å få plukket ut informanter da det ikke finnes ei gruppe eller stilling som innsatsleder. Alt personell i ambulansetjenesten må påberegne å måtte inntre i innsatslederrollen ved behov. Utvelgelsen ble derfor gjort blant alt operativt personell. Her fikk jeg informanter av begge kjønn, mens alder og erfaring ble noe lavt siden dette representerer gjennomsnittsalderen i tjenesten.

4.3 Dataanalyse

Analysen fra intervjudata har sitt fokus på meningsinnholdet. Brinkmann et al. (2012) beskriver dataanalyse som en prosess der man beveger seg mellom å analysere og syntetisere. Å analysere betyr at man i første omgang deler noe opp i mindre deler. Mens syntetisere dreier seg om å bygge elementene opp til en større sammenheng som typologier, idealtyper eller fenomenologiske essenser (Brinkmann et al., 2012). I min analyse var jeg mest opptatt av å finne meningsinnholdet i de fenomenene samvirket av innsatsledere representerer.

Som hjelpemiddel til datareduksjon benyttet jeg programvaren Nvivo v. 12. Her kunne jeg enkelt flytte utvalgte enkeltelementer og sitater fra intervjuene over i nye temamapper. Denne metoden halverte datamengden og systematiserte innholdet på en oversiktlig og god måte.

Neste steg gjorde jeg manuelt ved å understreke og notere hjelpeord på hvert av de reduserte tema-arkene, før jeg til slutt formulert om notatene til empirisk tekst.

4.4 Reliabilitet og validitet

For å kunne trekke ut gode analytiske slutninger fra et forskningsarbeid er det viktig å vurdere kvaliteten på data man samler inn. To vanlige måter å måle datakvalitet er å redegjøre for reliabilitet og validitet. Reliabilitet kan forklares som pålitelighet og validitet som gyldighet (Jacobsen, 2005).

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er i hvilken grad datamaterialet er pålitelig og nøyaktig. Dersom man skal trekke gode analytiske slutninger ut fra et datamateriale, er det viktig at dataene man jobber med er pålitelige (Grønmo, 2004). Dette fordrer at man ikke har gjort klare feil når man jobbet med informasjonsinnhenting (Jacobsen, 2005). Reliabilitet handler om å kunne gjentatte målinger med samme metode og instrument og dermed oppnå samme resultat. Du som leser må, ifølge Ringdal (2007), ha tillitt til at forskningsresultatet i empirien har blitt samlet inn på en korrekt måte. Hvis noen utfører samme undersøkelsen som mitt studium på et annet tidspunkt og med andre informanter innen samme fagmiljø vil jeg anta man har oppnådd noenlunde samme resultat. Utfordringene er at nødetatsmiljøet er dynamisk. De organisasjonsstrukturelle forhold i nødetatene er kontinuerlig i endring på grunn av forskriftsendringer og idealisme blant personellet. Utfordringene i dette samvirke avhenger derfor mye av enkeltpersoners engasjement i forhold til blant annet øvelser og andre relasjonsbyggende aktiviteter. Utfordringene i miljøet jeg har undersøkt har vært relativt likt over tid, derfor tenker jeg det er mulig å gjenskape undersøkelsen med et relativt likt resultat i nærmeste fremtid. Brinkmann et al. (2012) hevder at kvalitativ studie som dette kan være vanskelig å oppnå gjenskapning. Utfordringen er at strukturen både i datamaterialet og i selve undersøkelsen alltid vil kunne gi nyanser. Grønmo (2004) hevder således at reliabilitet ikke er like relevant eller fruktbart for kvalitetsvurderingen i kvalitative studier. Jeg har likevel forsøkt å ivareta reliabiliteten ved å la deg som leser følge min forskningsprosess og gi deg innblikk i intervjuguiden og den øvrige metoden. På den måten kan du som leser kontrollere påliteligheten og nøyaktigheten i dette studiet.

4.4.2 Validitet

Validitet er gyldighet, og handler om at det en måler er det en faktisk vil måle og hvor godt funnene representerer virkeligheten (Grønmo, 2004). Fordelen med å forske i egen etat og blant kjentfolk er at jeg lettere forstår kulturen og hva som blir forsøkt formidlet under intervjuet. Jeg vil derfor se min relasjon i fagmiljøet som en kvalitetssikring for gyldigheten i forhold til funnene. Validitet kan ifølge Grønmo (2004) deles inn i tre validitetstyper: *kompetansevaliditet*, *kommunikativ validitet* og *pragmatisk validitet*.

Kompetansevaliditet baserer seg på forskerens kompetanse, det vil si forskerens kvalifikasjoner, forutsetninger og erfaringer med datainnsamling og analysering (Grønmo, 2004). I forhold til min kompetanse i intervju og datasamling har jeg, i løpet av studiet, øvd på intervju som metode. Intervjuteknikken har også mange likhetstrekk med innhenting av pasientanamnese (sykehistorie), som er en intervjusituasjon jeg er vant med i jobben som ambulansarbeider. Jeg vil derfor si at denne kompetansen er ivaretatt i dette studiet.

Kommunikativ validitet baserer seg på i hvilken grad forskeren har en dialog og diskusjon rundt datamaterialet. Dialog med informantene er vanlig for å avdekke mulige misforståelser (Grønmo, 2004). Når det gjelder kommunikativ validitet, har jeg ivaretatt dette med å diskutere utforming av problemstilling og intervjuguide med min veileder i løpet av studiet. Jeg mener valg av semistrukturerte intervju også øker mulighetene for å stille supplerende spørsmål til informantene underveis, noe som øker mulighetene for å oppklare uklarheter og misforståelser. På den måten mener jeg kommunikative validiteten er ivaretatt.

Pragmatisk validitet sier noe om metoden eller datamaterialet kan danner grunnlag for bestemte handlinger. Det vil si hvorvidt metoden i studiet kan påvirke bestemte hendelses- eller handlingsforløp (Grønmo, 2004). Vedrørende pragmatisk validitet, vil det styrke validiteten dersom studiet kan belyse reelle utfordringer i samvirke. Hvis funn av utfordringer gi grunnlag for at nødetatene endre eksisterende praksis vil pragmatisk validitet være ivaretatt.

4.5 Forskningsetikk

Den etiske siden av forskning som involverer mennesker er ifølge Ringdal (2007) respekten for menneskeverdet. Mine informanter har gitt meg tillit til å håndtere deres opplysninger, som jeg mener er gjort på en diskre og profesjonell måte. Jeg har i tråd med Ringdal (2007) satt krav til min egne forskning, ved å sikre at ingen av informantene skal bli skadelidende som følge av

deltagelse i mitt studie. I empiribeskrivelsen har jeg kun beskrevet informantene i form av hvilken nødetat de kommer fra, og ved et par tilfeller har jeg også beskrevet erfaringsnivået. Disse beskrivelsene anså jeg som nødvendig for å belyse utfordringene mellom etatene hver for seg og hva de mener om hverandre. Erfaringsnivået ble brukt for å belyse troverdigheten av sitatene jeg benyttet. Jeg anser ikke disse beskrivelsene som brudd på anonymiseringsplikten min da disse ikke muliggjør identifisering av informantene.

Personvernet har jeg formelt ivaretatt i form av muntlig og skriftlig informasjon til informantene, samt signert samtykke. I forhold til videre håndtering er prosjektet vurdert av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vurderingen konkluderte med *«lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke»*. Prosjektet fikk derfor en forenklet vurdering med pålegg om å følge angitte vilkår. Vilrårene mener jeg er fulgt og ivaretatt på en god måte i dette studiet.

5 EMPIRI

I dette kapitlet vil jeg presentere de mest sentrale funn fra intervjuene med innsatslederne. Funnene er strukturert etter forskningsspørsmålene for å kunne gi datagrunnlag nok til å besvare dem. Det første forskningsspørsmålet søker svar på hvordan organisasjonsstrukturelle forhold bidrar til samvirkeutfordringene. Her presenterer jeg felles utfordringer før jeg deler opp de strukturelle utfordringene for hver nødetat. Det andre forskningsspørsmålet søker svar på hvordan forskjellene i opplæring, trening og øvelse utfordrer samvirke. Her presenterer jeg disse hver for seg, hvor jeg også deler øvelsene inn i de tre mest omtalte samvirkeøvelsene. Det tredje forskningsspørsmål søker svar på hvordan samvirkeutfordringene kan knyttes til utfordringer med delt situasjonsforståelse. Her redegjør informantene for hva som fremmer og hemmer delt situasjonsforståelse basert på måten de samvirker. Til slutt presenterer jeg de løsningsforslagene informantene mener vil fremme samvirke basert på utfordringene de opplever struktur og ulikheter har skapt.

5.1 Samvirke- og strukturelle utfordringer

Samvirke- og strukturelle utfordringer er her rettet mot innsatslederne samlet sett som et team og deretter for hver etat. Samvirke oppleves ikke bare utfordrende for informantene. Takket være gode relasjoner, regelmessige møter på et strategisk nivå og kjennskap til hverandre, «*går det som regel greit*» sier en erfaren innsatsleder fra brann. Ved større hendelser er det større fokus på ILKO og samvirke, derfor fungerer det godt når det har kommet tilstrekkelig mannskap til skadestedet oppgir en annen erfaren informant. Det er også en informant som mener ting løser seg helt greit uten ledelse fra ILKO. Denne informanten mener personellet selv finner ut av det og dermed bare informerer hva de har gjort til ILKO. En annen sier samvirket fungerer bra ettersom alle har samme mål som baserer seg på å minimere skade på folk og materiell og det å få samfunnet i gang igjen raskest mulig. Informanten mener det ikke alltid gjøres optimalt, men at de stort sett når målene. Relativt mange fremhever nødnettets som positivt for samvirke. Med det nye digitale nødnettets får de lettere tak i hverandre og kan starte informasjonsflyt og planlegging allerede på vei ut til hendelsen. Informanten beskriver; «*da har vi jo lettere for å få tak i hverandre, så det fungerer veldig bra*». I forhold til det nyetablerte forumet OLF er de aller fleste positiv, der en informant sier; «*det er jo en god begynnelse for å få et bedre samarbeid mellom etatene, det tror jeg vil gi utslag på sikt med at vi vil få bedre forståelse for arbeidet til hverandre*». Få av informantene har fått vært med på møtene og

fagdage til OLF i noen større grad, men fremhever tiltaket som noe de mener vil styrke samvirke på et innsatsledernivå når det kommer godt i gang.

Av utfordringer fremstår det sterke funn som beskriver at etatene ikke kjenner til hverandres organisasjonsstrukturelle forhold og har ingen eller en dårlig samvirkekultur. En hevder også at etatene «*ikke forstår hverandres oppgaver godt nok*». Flere informanter som i en eller annen grad beskriver at lite fokus på samvirke; «*det har ført til at alle nødetatene sitter på hver sin holme*». Informanten beskriver videre at hver etat er mest opptatt av seg selv og den daglige driften. Noen tar opp manglende merking på uniformene som en utfordring, da i forhold til å finne hverandre. Dette kan være i form av manglende bruk av ermlets eller refleksvest samt uforståelig fargesymbol av brannhjelmer. Begrepsforvirring er utfordringer spesielt brann er opptatt av. Ulik begrepsbruk spesielt knyttet til tidslinjen som «responstid» og «utrykningstid» ble spesielt nevnt. Særlig under evaluering av øvelser og hendelser utgjorde dette en utfordring. Et par informanter var også klar på utfordringen med at «skadestedsleder» ble endret til IL politi, «Fagleder brann» ble til IL brann og «operativ leder helse» ble til IL helse. Denne endringen mener informantene utgjør en forvirring spesielt i skille mellom daglige ulykker og overgangen til en redningstjeneste, da i forhold til hvem som er øverste leder.

Av samvirkeutfordringer er det interessant å se nærmere på ulikhetene mellom etatene. Derfor går vi nå over på å se hva de ulike etatene mener om hverandre, men også om seg selv i forhold til de utfordringene de opplever.

5.1.1 Innsatsleder politi

IL politi blir i all hovedsak omtalt positivt. En informant fra ambulansen sier at «*politiet fremstår som erfarne folk og godt skolert*». En annen fra ambulansen opplever IL politi som klar og tydelig, men informanten spekulerer i at dette kan skyldes politiets gode struktur og utdanning. Informant fra ambulansen mener også relasjonene mellom ambulansetjenesten og politiet har blitt spesielt godt de siste par årene. Brann er også enig i at politiet fremstår som profesjonell, men problematiserer at; «*politiet ofte stiller med for lite folk og dermed ikke klarer å gjøre jobben sin fullt ut*». Politiet selv beskriver sitt inntrykk fra egen etaten som at de jobber for å gjøre brann og helse gode på skadestedet. Et par informanter fra politiet fremhever sin bakgrunn fra forsvaret som nyttig i jobben som IL politi. De mener bakgrunnen er spesielt fordelaktig i krevende ledelsessituasjoner.

Av utfordringer er det flere informanter fra brann som er misfornøyd med at politiet tar skadestedsrollen i for mange situasjoner. Da tenker brann spesielt på typiske brannoppdrag der det ikke er fare for liv og helse. Her er det flere som taler for at brann i større grad burde være øverste innsatsleder på denne type hendelser. Blant ambulanser er det ingen som problematiserer hvem som er øverste leder på de ulike oppdragene. Politiet på sin side sier «*brann i praksis ofte tar ledelsen ved typiske brannhendelser*», men dette er noe brann ønsker mer formelt. En informant fra brann viser også til en hendelse hvor han ble overprøvd av IL politi. Situasjonen var et branntilfelle hvor IL brann ønsket prioritet på brannbiler på skadested på grunn av operative plasshensyn. Beslutningen til IL brann ble da overprøvd av politiets operasjonsleder som sitter inne på operasjonssentralen. Informanten antyder at IL politi ute på skadestedet ikke turte å si imot operasjonsleder på grunn av uerfarenhet og lav alder. I forhold til uerfarenhet og lav alder hos IL politi er det flere fra spesielt brann som problematiserer dette, men også informanter fra politiet selv fremhever at det forekommer som en ulempe. Disse unge innsatslederne er ofte stedfortredere i fravær av innsatsleder på vakt ved bruk av eldstemannsprinsippet. En informant fra politiet bekrefter at det ikke er noen krav til fartstid for personellet på en politienhet. «*En helt nyutdannet betjent kan i praksis bli utnevnt som IL politi ved bruk av eldstemannsprinsippet*». I tillegg mener to informanter fra brann at fokuset til IL politi varierer. Begge kommer med eksempel der IL politi har sin bakgrunn innen trafikkttjeneste hvor politiet prioriterer trafikkteknisk etterforskning fremfor eksempelvis pasientevakuering.

Av andre utfordringer mener flere fra ambulansetjenesten er at politiet ofte ved skarpe bevæpnede oppdrag unnlater å samvirke. Denne unnlatsen er i form av å holde igjen informasjon eller beskrivelse av gjerningsperson. Slik informasjon beskriver informanten «*vil gjøre ambulansen i stand til å holde utkikk etter gjerningsperson eller planlegge mulig skadeomfang basert på informasjon om antatt type våpen*». Ambulansetjenesten får i stedet oftest bare beskjed om å stå å vente inntil de eventuelt får melding om å dimettere oppdraget eller rykke frem fordi noen er skutt eller knivstukket. Deling av slik informasjon kan ifølge informanten enkelt gjøres i felles BAPS-kanal. Både ambulansen og brann påpeker utfordring med at denne kanalen ofte kun blir brukt mens politiet er i bilene fordi IL politi ofte ikke velger å bruke BAPS på håndholdt samband.

Når informantene fra politiet får spørsmål om de føler seg likestilt og inkludert blant innsatslederteamet i ILKO svarer alle bekreftende på det. Denne bekreftelsen gjelder både de med lang og kort fartstid. En informant beskriver fra tidligere, hvor informanten fungerte som

innsatsleder basert på eldstemannsprinsippet, da følte informanten seg overkjørt av IL brann. I dette tilfellet ble det poengtert fra IL brann at; «*vi har ikke sett deg som innsatslederen før*», og tydelig ikke uten videre ville overlate ledelsen til den ukjente innsatslederen. I forhold til opplevd stressnivå som innsatsleder beskrev de med lengst fartstid seg selv som betydelig roligere enn de med kort fartstid. Alle hadde teknikker for stressmestring de brukte og følte dermed de taklet belastningen bra. En informant opplyser god toleranse for stress med å fortelle om trivsel i stressende miljø, ettersom dette gjør vedkommende skjerpert og at det gir økt kapasiteten.

5.1.2 Innsatsleder brann

Rollen IL brann som kan innbefatte utrykningsleder, vakt sjef og IL brann (branningeniør), som alle beskrives som operative ledere med lang fartstid. En informant fra brann beskriver at denne gruppen innsatsledere har minimum 10 til 15 års fartstid. En informant fra politiet opplever at de strukturelle forholdene i brannvesenet kvalitetssikrer at det til enhver tid på døgnet er flere erfarne befal på vakt. En annen informant fra politiet mener det er en styrke at brannvesenet ofte kommer «mannsterk» og beskriver at «*det ikke er uvanlig at de kommer 8-10 personell*». Antallet fremheves som positivt ettersom brannvesenet på den måten har større kapasitet til å sette av en IL som ikke blir låst i innsats.

Over halvparten av informantene problematiserer at IL brann forlater ILKO for å lede egne styrker, da spesielt på brannoppdrag. Fra ambulansetjenesten poengterer informanter også at IL brann er fraværende i ILKO, men sammenlikner utfordringene med seg selv; «*de er vel som oss som heller vil være i innsats*». En informant fra politiet beskriver det som at «*de lever sitt eget liv, jeg er nødt til å gå å hente dem, IL brann blir hele tiden sugd inn i situasjoner*» En annen informant fra politiet sier at IL brann ikke forstår hvorfor IL politi spør om hvilke farer de ser for seg fremover i aksjonen. Mens informant fra ambulansen sier at «*de fremstår som litt vel ivrig, men jeg forstår jo at de er opptatt i alle fall den første fasen*». Samme informant uttrykker at samarbeidet med brannvesenet generelt føles litt vanskelig og fraværende. Brann på sin side føler større behov for deres innsats i form av å berge liv enn å stå i ILKO. Videre sier informanten at «*IL brann fremstår ikke like dedikert i rollen som IL politi gjør*». En annen mener det er forvirrende og vanskelig å plukke ut IL brann eller den som har ansvaret på et gitt tidspunkt. Det ene poenget med denne utfordringen er merking av ledere i brannvesenet. Rygg og skuldermerker samt ulik hjelmfarge måtte selv informanter innad i brannvesenet bruke

betenkingstid for å skille betydningen av. Blant de andre informantene fra politi og helse var det de færreste som visste at ulikhetene er et bevisst skille mellom roller og lederansvar. Hvem som til enhver tid har IL rollen i brannvesenet beskrives som «skalerbart og overlappende». I den forbindelse er det en informant fra politiet som sier «*jeg opplever rollene som flytende mellom personer, første leder som kommer på skadestedet kan være en røykdykkerleder, så kommer utrykningsleder etter i egen bil, og når det blir stort nok kommer sjefen selv ut. Selv om brannvesenet selv tydeligvis har kontroll på dett, synes i alle fall jeg dette er vanskelig*». Det beskrives videre at det har vært øvd på at utrykningsleder har hatt IL rollen fra start til slutt. Politiet beskriver den løsningen som mye bedre siden IL politi da kun trenger å forholde seg til en person i rollen som IL brann gjennom hele oppdraget. En erfaren IL politi er også klar på at bytte av personell underveis er forvirende og uhensiktsmessig. Han taler også for at ingeniørene som normalt har rollen IL brann oppleves som ikke å ha noe å tilføye ILKO, ettersom det beskrives at «*de kjenner mer til det branntekniske enn det brannfaglige*». Informanten fra politiet beskriver videre å ha forlatt ILKO og heller oppsøkt vakt sjefen eller utrykningslederen for å få informasjon og innspill ingeniøren ikke kunne bidra med. Ingeniørene på sin side forsvarer sin rolle som IL brann ved å poengtere at mye av beslutningene i ILKO dreier seg om å ha mandat til å rekvirere, tolke lovverk eller beslutte hvorvidt et hus skal få brenne ned eller ikke. En informant som er utrykningsleder forklarer også at «*utrykningsledere ofte tenker en time framover, mens ingeniørene tenker fra en time og utover*». Andre informanter fra brann setter spørsmålsteget ved at ingeniørene innehar rollen som IL brann. Argumentene er at det foregår utskifting av rollen underveis i aksjonen, slik at informasjon og oversikt forsvinner. IL brann kommer ofte seint ut og rykker ikke ut på daglige oppdrag men kun på større branner. Det problematiseres også at ingeniørene heller ikke er med på de jevnlig småøvelsene som etaten har. Det beskrives at IL brann på grunn av disse forholdene ikke opparbeider seg kompetanse, trygghet og stabilitet.

Når informantene fra brann får spørsmål om de føler seg likestilt og inkludert blant innsatslederteamet i ILKO svarer de at de absolutt føler seg likestilt. De har naturlig nok spesielt god innflytelse på de brannfaglige utfordringene. I forhold til opplevd stressnivå som innsatsleder har de fleste gode teknikker for å holde roen. En informant beskriver å ikke ha fått testet ut stressnivået nok til å kunne si noe bestemt. Det som en informant beskriver som stressende er «*å måtte vente på klarsignal eller avklaringer uten å kunne gjøre noe*».

5.1.3 Innsatsleder helse

IL helse bemannes av ambulanspersonell i forhold til eldstemannsprinsippet. Altså første og mest erfarne personell må påta seg rollen ved behov. En informant fra politiet refererer til en større øvelse der informanten oppfattet IL helse som en stor ressurs på akkurat den øvelsen; «*IL helse jobbet bra og samarbeidet godt med IL politi*». Det beskrives at de forsto hverandre godt og klarte å skaffe seg en rimelig lik situasjonsforståelse. En informant fra brannvesenet synes også IL helse på generelt grunnlag er flinke; «*de er dyktige folk, de vil jo gjøre jobben sin, men det kan være litt vanskelig å få dem til å ta de minuttene til å snakke og samarbeide i lag*». Dette bekreftes videre av en annen informant fra brannvesenet sier at IL helse ikke tar seg tid til å prate og samarbeide i ILKO. IL helse prioriterer heller å prate i samband og styre sine egne ressurser i stedet for å samvirke med de andre nødetatene. Den opplevde kvaliteten til IL helse oppleves som varierende og føyer til; «*i Oslo har de faste IL helse, der er det veldig tydelig hvem som leder, der har de også egen bil slik at de har tid til å fullføre IL jobben helt ut*». Ingen fra verken politi eller brannvesenet vet, eller kan på en god måte redegjøre for hvilken utdanning IL helse har for rollen som IL. En informant fra politiet sier at det kan se ut så ambulansen ikke har noe trening i ledelse i det hele tatt; «*de står ofte bare og venter til de får en pasient, behandler den og drar. Ideelt sett skal de jo også være med å definer vei inn - vei ut, samt prioriteringer av andre oppgaver*». Informanten poengterer også utfordringer med merking; «*Det er ofte at ingen fra ambulansen tar steget fram og tilkjenner seg som leder*» og forklarer videre at ambulanspersonellet som oftest er unge og lik i alder. IL helse bruker ikke ermlets så distinksjoner er det eneste holdepunktet for hvem som kan være leder. «*Distinksjonene er kanskje dekket til under annen bekledning, og ettersom IL helse-vesten ofte ikke blir brukt er det vanskelig å vite hvem politiet skal forholde seg til som leder*». En informant fra brannvesenet bekrefter også utfordringer med fravær av ledelse fra helse sin side. «*Ambulanspersonellet er veldig fokusert når det gjelder pasientbehandling og det å berge liv*». Beskriver videre at «*ambulansetjenesten oppleves som å ha åpenbare mangler på struktur og opplæring på ledelse, og dermed også svekket evne til å samvirke*». Dette fraværet av ledelse problematiseres med at mangel på informasjon om hva ambulansetjenesten prioriterer på skadestedet, og hva de ønsker at de andre nødetatene kan bidra med for å hjelpe. Informanten er usikker på om dette skyldes den manglende ledererfaringen eller om det er fordi tjenesten har for lite folk i beredskap. En informant fra politiet beskriver dette godt; «*På ambulansen så varierer det veldig, ofte kommer det to helt ferske på ambulanse. Jeg kjenner jo ikke bakgrunnen deres, så da blir det litt mer på måfå. De fremstår som flink i faget sitt, har aldri oppfattet at*

det er noe å utsette på oppfølgingen av pasientene. Men når det gjelder ledelsen så er den ikke så bra. Opplever også, spesielt når vi kommer sist, at jeg ikke finner lederen av ambulansen. Hvis jeg finner han så får man bare noen korte ustrukturerte tilbakemeldinger over situasjonen. Opplever også ofte at de bare drar uten å si fra. Og da er det ofte vanskelig å få oversikt over hva som har skjedd og hva som gjenstår». En annen informant fra politiet sier ambulansetjenesten fremstår som svært opptatt både i det daglige og under større hendelser. Det er ikke uvanlig at politiet ikke får hjelp fra ambulansen når de ber om det i det daglige. Forklarer videre at de også har prøvd å dra på besøk til ambulansestasjonen flere ganger for å bli bedre kjent med personellet. Der møter de oftest en tom stasjon eller et makkerpar som er på tur hjem etter vakt. Brannvesenet beskriver at IL helse har en tendens til å bli dratt inn i pasientbehandling ved samvirkehendelser. De opplever ambulansetjenesten som en travel, opptatt og lukket tjeneste. En erfaren IL politi beskriver samarbeidet med ambulansetjenesten slik; «samarbeidet mellom brann og politi er mye tettere enn mot helse, men jeg skulle ønske at helse var mye mer med, fordi de kan komme med føringer og rettleidninger om andre hendelser de også. Også er det godt å ha et hode til for nødetatmiljøet, som kan være «djevelens advokat», men ikke minst å ha et hode til å diskutere med. Hadde helse hatt en innsatslederutdanning så hadde jo det gått på det å lede, for da hadde vi hatt tre hoder som tenker istedenfor nå som man bare har to. For nå blir ofte helse bare stående og opplyse hvor mange skadde de har og hvor mange ambulanser de har, men det taktiske som å løse oppdraget som en helhet, så er det ofte fraværende fra helse. Men når det er eldre erfarne fra helse så er det bedre på det området også. Før kunne man jo oppleve at en lege krevde å være i ILKO, som ikke har noe der å gjøre, men det er i alle fall blitt bedre nå». Av andre utfordringer er det en informant som trekker fram helse sin frykt for å bryte taushetsplikten som problematisk. Informanten opplever det såpass problematisk at han mener det kan gå ut over sikkerheten. Andre igjen opplever de som jobber på ambulansen som stressende, spesielt de unge har ikke roen. Informanten har en gang måtte bryte inn i pasientsituasjonen for å roe ned situasjonen da ambulanspersonellet opplevdes som å ha mistet kontrollen.

Når informantene fra ambulansetjenesten evaluerer seg selv er det en som opplever samvirket som kaotisk; «det kreves mye for å få en felles forståelse, det føles vanskelig men gjennomførbart». Informanten sier videre at de har folk som klarer å lede på en måte, men at deres egen etat ikke evner eller ønsker å gi dem noe bedre system for å mestre IL jobben på en bedre måte. En annen informant fra ambulansen sier; «jeg er ung og fersk, ny og usikker, da blir det vanskelig å kreve de ressursene jeg trenger for å løse problemene fra et

helseperspektiv» Alle informantene fra ambulansen problematiserer også at deres eget personell er ung og uerfaren som IL helse. En sier; «*det er stor sjanse for at det er en ung og uerfaren som er den mest erfarne på en hendelse, og som kanskje aldri har vært IL helse før*». En annen igjen går så langt å si at; «*vi i ambulansen har en ledelse som kun mener vi skal være god nok, vi skal stå til kravene, men vi skal ikke utvikle personellet og bli god*».

Når informantene fra ambulansen får spørsmål om de føler seg likestilt og inkludert blant innsatslederteamet i ILKO, så er det bare en som synes det. Denne informanten sier derimot at «*man må gjøre seg høy og mørk og forlange respekt i ILKO*». En annen informant føler at brann og politi prater over hodet på dem. Dette blir beskrevet med at; «*jeg er ung og lav og blir ofte oversett, de forholder seg mest til hverandre og diskuterer seg imellom*». En tredje informant beskriver det på denne måten; «*Nei jeg gjør kanskje ikke det. Jeg føler meg nok litt «under» de andre, om det har med utdanningen å gjøre vet jeg ikke. Men jeg føler kanskje meg ikke helt likestilt. Føler meg ikke like profesjonell i den rollen slik som kanskje politiet, og da blir man kanskje litt usikker på seg selv. Ikke at jeg har et stort problem med det, men det er noe jeg føler når jeg står der*». Den fjerde informanten tror ikke de yngste fra ambulansen får gjennom sine meninger fordi IL brann og IL politi ofte er mye eldre og erfaren. Informanten beskriver det slik; «*Det er vanskelig for en 20-åring å fortelle en 50-åring med 30 års erfaring hvordan ting skal være. Og kanskje han 50-års politimannen ikke respekterer den 19-års jenta*». I forhold til opplevd stressnivå som innsatsleder går det stort sett greit med de fleste. Noen har egne teknikker for å stresse ned og opplever seg som konsentrert i stressede situasjoner. Samtidig sier en informant at «*de som påstår at de ikke stresser i akutfasen lyver, da er metningspunktet ofte ganske fullt*». Flere beskriver ulike mestringsteknikker under stress og det å ha en innstilling om at «*man klarer det man klarer, man kan ikke gjøre mer enn man klarer*».

5.2 Utfordringer knyttet til måten nødetatene opplæres, trener og øver

Nødetatene har tre ulike primæroppdrag i samfunnet. Derav tre ulike opplæringsløp og dertil tre ulike tilnærminger til hvordan de trener og øver både under opplæring og i tjenesteforløpet. Informantene presenterer her utfordringer de opplever mot egen etat og hva de vet og hvordan de oppfatter opplæring, trening og øvelse hos de andre nødetatene. Av opplæring blir informantene spurt om opplæring relatert til innsatslederrollen både i grunnutdanningen, videreutdanning eller kurs både internt og eksternt. Generelt opplever informantene ulikhetene

problematisk i forhold til opplæring, trening og øvelse. De fleste informantene har overraskende lite innsikt i hverandres opplæring, struktur, kapasiteter, begrensninger og utfordringer knyttet til innsatslederrollen til de andre etater.

Opplæring

Politiet beskriver sin skadestedsopplæring fra grunnutdanningen på politihøyskolen (PHS) som begrenset og generell. I forhold til politiets videreutdanning som innsatsleder (*funksjonsrettet ledelse for innsatsledere*) beskriver flere denne som «for teoretisk». En politi-informant beskriver forskjellen på nåværende og tidligere innsatslederkurs slik; «*Nei samvirke har ikke mye fokus nå. De to første kursene jeg hadde var mye mer praktisk rettet. Da var blant annet innsatsledere fra de andre etatene innom å fortelle hvordan de hadde det, struktur og slike ting. Men det studiet som er nå så er ikke de andre etatene innom i det hele tatt*». Informanten beskriver at tidligere innsatsleder-opplæring hadde modellbordsimulering og taktiske øvelser rettet mot skadestedsarbeid. En annen informant fra politiet problematiserer det informanten beskriver som en ukultur i politiet, ukulturen er i forhold til hvem og når de får innsatslederutdanningen. Informanten sier; «*her har det vært slik at du ofte får den innsatslederutdanningen på slutten av karrieren som takk for innsatsen, slik at vi får det på CV før vi går videre*». Informanten beskriver at det er relativt mange som innehar stillingen som IL politi som tjenestegjør en lang periode uten å få innsatslederutdanningen. Helse og brann er generelt usikker på hva innsatsleder-opplæringen til politiet innebærer. Det fremstår derimot en antakelse om at politiet har en bra opplæring og system rundt innsatslederrollen. Denne antakelsen baserer seg på at flere informanter opplever innsatslederrollen hos politiet som profesjonell. En informant fra ambulansen beskriver det slik; «*politiet har skapt seg en god kultur på å produsere gode innsatsledere med mye kompetanse*». En annen ambulansinformant beskriver; «*De andre etatene har jo helt tydelig en utdanning i det her og har det som eget fag. Så man ser jo helt klart fra eksempelvis innsatsleder politi at de har litt mer utdanning i det her og mange av dem er veldig strukturert og har mye å komme med*». En tredje beskriver; «*de har mye erfaring og har god kontroll på oppgavene og hvordan et KO skal være, virke som de har en god opplæring på det å være innsatsleder*». Brann opplever også politi som godt skolerte innsatsledere, men de er litt mer skeptisk til de yngre IL i politiet. Brann opplever at de yngre er mest opptatt av å ha makta i ILKO, mens de eldre IL politi slipper brann mer til i avgjørelser. En informant fra brann mener det er «hull» i innsatslederopplæringene til alle

etatene. Eksempel er at informanten tviler på i hvilken grad politiet lærer noe om brann sin rolle på et skadested.

Brann beskriver generelt sin opplæring i forhold til innsatsleder som bra. Den beskrives som å være rettet mot hvordan skadestedsarbeid skal utøves. En informant fra brann mener likevel opplæringen kunne vært bedre når man ser den oppimot hvordan politiets opplæring er. Noen brann-informanter på utrykningsleder- og vaktstjefnivå problematiserer at branningeniørene har rollen som IL brann. Informantene beskriver på hver sin måte utfordringen med at ingeniørene som innehar ei administrativ stilling praktiserer rollen som IL brann basert på et kurs. Informantene mener innsatslederkurset til ingeniørene ikke kompenserer for fravær av mengdetrening i daglig operativ ledelse. En brann-informant beskriver det slik; *«det er ikke optimalt at de ingeniørene kan være innsatsleder på uansett type oppdrag, basert på bare noen ukers kurs, uten årevis med erfaring på et lavere nivå. De får aldri den erfaring, og når man da ser på hva de øver på.. de har jo minimalt med øvelser i løpet av et år, til dels ingen øvelser, alt fra ingen til to øvelser i året som innsatsleder. I tillegg sitter de og definerer hva de skal kjøre ut på»*.

Ambulansen beskriver sin egen innsatslederopplæring som *«lik null»*. I grunnutdanningen beskriver noen informanter opplæring i skadestedsarbeid som en rask forenklet oppramsing av prinsippene på skadested. En annen ambulanse-informant sier; *«vi hadde en runde med representanter fra politiet og noen som skulle forestille brann på skolen. Noe mer enn det hadde vi ikke. Men kun litt teori fra et helseperspektiv på skadestedet, det var mest det det ble fokusert på»*. Den fremstillingen blir bekreftet av en annen informant som beskriver opplæringen som helt fraværende i forhold til operativ ledelse, kun medisinsk fokus på skadestedsarbeid. Enda en annen informant beskriver opplæringen som *«en liten intensiv greie som var veldig komprimert»*. Av kursing i innsatsledelse er det en informant som har gjennomgått et internkurs som undertegnede holdt i forbindelse med et prosjekt. Ellers er det ingen informanter fra ambulansen som har gjennomgått noen opplæring som skal gjøre dem i stand til å mestre rollen som innsatsleder. En informant beskriver at all kunnskap om innsatsledelse må de erfare eller lese seg opp til selv. En informant fra brann innrømmer uvitenhet om hvordan opplæring ambulansen har i forhold til innsatsledelse. Informanten vet heller ikke hvordan IL helse skal fremstå og hvilke forventninger brann burde ha til dem. En fra brann sier; *«helse vet jeg ikke.. kanskje IL helse har paramedic eller noen høyere utdanning. Jeg vet egentlig ikke. Men jeg forutsetter jo at det er noen som har litt mer peiling enn de helt nyutdannede på ambulansen»*.

Hos politiet beskriver en informant også uvisshet til hvordan opplæring IL helse har, men tviler egentlig på om ambulansen har noe opplæring slik det fremstår.

Trening

For å vedlikeholde opplæringen redningspersonell har, rapporteres det med regelmessig trening, ofte basert på pålagt utsjekk. Politiet har IP-(innsatspersonell) trening som består av skyting, arrestasjonsteknikk, førstehjelp for å nevne noe. Brann har blant annet kald og varm røykdykking samt redningsdykking. Ambulansen har AHLR (avansert hjertelungeredning) og medikamentutsjekk. Utover disse obligatoriske utsjekk beskriver informanter fra alle etatene minimalt med trening i det daglige og tilnærmet ingen rettet mot samvirke eller innsatsledelse. Politiet og ambulansetjenesten beskriver travle dager som minimerer umulighetene for trening. Den treningen som foregår beskrives som sporadisk, usystematisk og basert på idealisme. Brannvesenet har mer tid til trening, men her beskrives hvert vaktlag til å stå relativt fritt til å definere hvor mye, og hva de ønsker å trene på. I forhold til trening rettet mot samvirke og innsatsledelse er brannvesenet de eneste som beskriver et forsøk på å gjennomføre simuleringstrening for innsatsledere, men forteller videre at dette indikativ mer eller mindre har stoppet opp. En informant fra ambulansen beskriver å ha vært med på en «Stigetrening» i egen etat. Den beskrives som en trening på å lede personell fra toppen av en stige. Poenget er å trene på ledelse uten mulighet til å være nær personellet som ledes. Kandidaten må dermed trene på å heve stemmen og instruere tydelig for å lykkes. Informanten beskriver at; *«utfordringen er at denne treningen er personlig indikativ som er sporadisk og kun er rettet mot ledelse av eget personell»*. For utenom dette personlige indikativ beskriver informantene fra ambulansen at det stort sett er lærlinger i utdanningsløpet som trener når de har sin praksis i tjenesten. Politiet beskriver også ledertrening i sin UEH gruppe (utrykningsenhet), men også her beskrives denne ledertreningen som kun rettet kun mot eget personell. Basert på effekten man kan oppnå med samtrening beskriver en informant fra ambulansen sitt engasjement i en Europeisk redningsorganisasjon. *«Under øvelser trener teamet bestående av ambulanspersonell, politi og brannmannskap på samme ferdigheter. Denne team-treningen baserer seg på et sterkt samvirke der alle får ferdigheter til å gjøre noen av hverandres primær oppgaver»*. Informanten beskriver effekten av denne treningen med eksempel der brannmenn stopper blødninger, politi evakuerer pasienter og alle jobber sømløst mot samme mål. Alle informantene savner mer tid til trening i egen etat og ikke minst sammen med andre nødetatene. En informant mener det ikke gis tid til repetert trening slik at man får ferdighetene til å sitte. Den vanlige treningsformen beskrives som; *«en gjennomgang i form av en case eller lignende der man diskuterer*

gjennomføringen etterpå, så går man bare videre til neste case». Det er ifølge informanten en dårlig form for læring som ikke fører til ferdigheter som sitter i fingrene. Når man har trent inn ferdigheter kan man gå over til å øve sammensatte scenarioer som jeg nå vil redegjøre funn om.

Øvelse

Når vi nå går over til øvelse beskriver alle informantene på hver sin måte, men klart og tydelig; *«vi øver for lite»*. En beskriver; *«øvelse er en mangelvare. Vi mangler samhandling før det skjer noe»*. Internt i hver etat øves det ikke optimalt etter forventningene til informantene, men det varierer litt mellom etatene og mellom informantene. En fra ambulansen sier; *«øvelse står ikke øverst på listen i min etat. Det er noe eget initiativ på å øve, men generelt er det veldig lite»*. Brannvesenet virker som de øver mest av nødetatene, mens ambulansetjenesten og politiet oftest rapporterer om mangel på tid og interesse for øvelse. Informant fra ambulansen sier; *«problemet i dag er at vi har den daglige drifta. Vi og politiet har høy drift og er underbemannet. Når vi først øver så tenker vi for stort»*. En informant fra politiet sier; *«min mening er at vi i politiet ikke tar de mulighetene vi har til å øve seriøst nok»*. En informant fra brann er klar i sin konklusjon av konsekvensene på manglende daglige øvelser og kun fokus på store øvelser; *«når det ikke fungerer i smått, fungerer det ikke i stort heller»*. Samvirke på tvers øves det enda mindre på, oftest fordi det praktisk ikke lar seg gjøre. Utfordringene er at ingen av etatene har økonomi eller avsatt tid til å øve uforstyrret. Disse utfordringene beskriver brann som årsaken til øvelseskulturen der hver etat øvre for seg; *«når vi øver for oss selv kan vi avbryte og dra ut på et oppdrag og komme tilbake og fortsette, det kan man ikke når man har en samøvelse med de andre etatene»*. De fleste beskriver at målene med øvelsene oftest kun er å løse en case. Det er sjeldent samarbeid, inkludering, kommunikasjon eller ledelse som blir satt som øvelsesmål. En beskriver; *«vi øver helt tilfeldig, vi har ingen struktur på hvordan vi øver»*. Samme informant beskriver et øvelsesparadoks; *«Det vi har mest av øver vi mest på, det er jo et paradoks, vi burde jo øve mest på det vi opplever minst av»*. En annen informant fra ambulansen beskriver et manglende fokus på å øve innsatsledelse; *«Vi i helse har ikke et fokus på det, når vi øver har vi kun et pasientfokus, vi øver ikke på å være innsatsleder. Ofte blir innsatsleder satt, først når AMK kaller på en innsatsleder, da oppdager vi at vi ikke har en innsatsleder»*. Brann problematiserer at utrykningsledere oftest øver på mannskapsferdigheter og ikke på lederrollen når de øver. Utrykningslederrollen blir i praksis kun øvd i reelle hendelser forklarer informant. IL politi sier derimot at de i all hovedsak øver rollen innsatsleder når de

deltar i samvirkeøvelser. Når øvelser evalueres er det en informant fra ambulansen som mener det finnes en ukultur der det kun tillates ros og skryt. Informanten beskriver å bli nektet å ta opp kritikkverdige forhold i plenum på evalueringen. Dette begrunnes med at det vil kunne «rive ned» kollegaer. Informanten mener det blir helt feil å bare gi ros når det er gjort klare feil. Videre forklarer informanten at *«det ikke bestandig er godt nok å bare komme i mål, når veien til mål er lang og kronglete, bør man lære av det for å kunne gjøre det bedre»*.

Av samvirkeøvelse har jeg valgt å omtale de tre øvelsene informantene har fokusert mest på under intervjuene, PLIVO øvelsen, AVINOR øvelsen og katastrofeøvelsen.

5.2.1 PLIVO øvelse

Pågående livstruende vold (PLIVO) er en nasjonal samvirkeprosedyre for oppdrag der mennesker blir påført skade eller liv blir tatt av en eller flere gjerningsmenn, beskrevet som en tilsiktet hendelse. Prosedyren er nasjonalt forankret som et tiltak etter terrorhandlingen 22. juli 2011. Hensikten er å beskrive hvordan innsatspersonell fra nødetatene skal arbeide individuelt og sammen når de ulike nødetatene ankommer til en PLIVO-hendelse.

Den første PLIVO gjennomføringen var våren 2016. De fleste informantene beskriver denne gjennomgangen som veldig bra. Det som trekkes fram som positivt er realismen i forhold til kun bruk av utstyr som finnes i tjenestene. Det ble kun øvd med det antall personell som normalt er på vakt, og scenarioet var skalerbart i forhold til ressurstilgang og hvordan oppdraget løses. Fra ambulansen er det kun en informant som nevner PLIVO. Informanten forteller at denne øvelsen er en av få arena som har gitt noe opplæring i skadestedsarbeid for hans del. Informanten sier samtidig at disse øvelsene egentlig ikke er så mye verd for ambulansen sin del. Informanten mener øvelsene mest er for politiet, hvor ambulansen mest bare var deltakere uten mulighet for å kunne bidra med noe konkret under slike PLIVO hendelse. Brann fremhever øvelsene som positivt spesielt siden konseptet også innebærer en felles teori del. *«Når alle nødetatene mottar samme teorileksjon gir det grunnlag for å skape felles mentale modeller»* beskriver en informant. Politiet er de som omtaler PLIVO mest og virker mest fornøyd med konseptet. *«Når konseptet er obligatorisk vil ikke økonomi og andre prioriteringer forhindre samtreningen»*. Politiet tok initiativ til en frivillig oppfriskningsøvelse basert på PLIVO konseptet et par år etter innføringen. En informant fra politiet forteller at *«brann stilte også på disse oppfriskningsøvelsen, mens ambulansen uteble»*. Politiet synes det er synd dette øvelseskonseptet ikke lar seg gjennomføre av alle etatene, spesielt ettersom de oppfatter det

som den beste øvelsen for samvirke. Både brann og politi fremhever at denne øvelsen har flere positive effekter der den har direkte mål knyttet til innsatsledelse, er mulig å tilpasse reell beredskapskapasitet, er skalerbar og den gir teoretisk felles forståelse. Det eneste en informant fra politiet fremhever som utfordrende er at konseptet kun gir rom for øvelse og mindre til mengdetrening.

5.2.2 Avinor øvelse

AVINOR-øvelsen er en lovpålagt beredskapsøvelse for flyplassbrannvesenet. Denne øvelsen holdes enten internt i AVINOR, men kan også være en del av den årlige katastrofeøvelsen eller som en samvirkeøvelse i lag med de øvrige nødetatene.

En informant fra ambulansen fremhever denne øvelsen som en bra samvirkeøvelse når den gjennomføres som en samvirkeøvelse. Informanten begrunner dette med bruken av en mer realistisk ressurstilgang. «*Spesielt tilgangen til ambulanser og helsepersonell blir i større grad øvd slik forholdene i virkeligheten er, vel og merke så lenge den ikke kombineres med katastrofeøvelsen*» forklarer informanten. En informant fra brann har opplevd urealisme med forhåndoppsatte telt og sivilforsvar som stiller like raskt som nødetatene på disse øvelsene. Informanten kommenterer også at «*AVINOR sin brannstyrke ikke nødvendigvis har mulighet å stille med styrker ved hendelser utenfor flyplassområdet*», slik at den vinklingen ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten. Informant fra politiet mener AVINOR-øvelsene har tatt ned antall styrker til et realistisk nivå som representerer virkeligheten. Informanten synes derimot det er synd at politi, brann og ambulanse sjelden blir invitert til disse øvelsene, da som en samvirkeøvelse.

5.2.3 Katastrofeøvelsen

Katastrofeøvelsen er en fullskala øvelse for medisinerstudenter ved universitetet. De fleste som har et lokalt beredskapsansvar blir invitert til disse årlige øvelsene.

Informantene fremsnakker katastrofeøvelsen i form av valgene av relevante og tidsaktuelle scenarioer. Informantene peker også på et realistisk bilde av forventet kaos og stress slike hendelser kan medføre. Mange aktører som eksempel sivilforsvaret, frivillige organisasjoner, AVINOR, kommunens kriseteam med flere deltar under øvelsene avhengig av scenario.

Informantene peker på at «*det er positivt å øve sammen med disse aktørene for å bli kjent, se muligheter og begrensninger*». Men når det kommer til hvordan disse aktørene spilles inn i øvelsene er informantene svært kritisk. Det som går igjen er urealistisk uttrykningsstid og uoppnåelige mengder mobiliserte personell og utstyr. En informant fra brann er helt klar på at «*det er kun blålysetatene som har kapasiteter til å stille på skadestedet de første minuttene og opp mot en time etter alarm*». Den første timen er den viktigste fasen å øve reelt på, ifølge informantene. Praksisen på katastrofeøvelsene er at sivilforsvaret står klar med ferdig oppsatt telt, samt at frivillige organisasjoner ankommer likt med blålysetatene. En informant fra ambulansen formulerer det slik; «*Jeg har aldri kommet til et reelt skadested der sivilforsvaret har slått klar med telt, og Folkehjelpa og Røde Kors er der, Redningshundene og Seakingen er der. Det hadde nok heller vært en av nødetatene som hadde vært der først, sånn må vi øve, «Train as you fight». Ikke komme fram til et ferdig rigget sivilforsvarstelt, det er ikke en øvelse. Vi kan ikke drive og øve på det man teoretisk kan oppnå*». Informanten har forståelse for at enkelte ting blir rekvirert på forhånd av praktiske årsaker. «*Det vil kunne bli et økonomisk problem hvis eksempelvis en buss reelt blir rekvirert under en øvelse*». Informanten mener det er en spesielt stor ulempe at momenter blir spilt inn for tidlig i hendelsesforløpet. «*Den praksisen gjør at nødetatene ikke får øvd på den første fasen der det er underskudd av ressurser*». En annen informant fra ambulansen beskriver hvordan tjenesten henter fram reservebiler, rigger dem opp og bemanner dem i forkant. Denne praksisen er for å ha nok ressurser tilgjengelig på øvelsene for å klare å løse scenarioet, men det er ifølge informanten helt urealistisk og ikke oppnåelig. Informant beskriver en virkelighet fra en reell trafikkulykke med seks skadde en natt; «*det lot seg kun gjøre å skaffe personell til en ekstra ambulanse slik at de tilsammen kun ble tre ambulanser*». Det beskrives videre at løsningen ble å improvisere med bruk av annet nødetats-personell og andre kjøretøy for å kunne løse oppdraget. Dette mener informanten de heller burde øve på, løse oppdrag med kun de få ressursene de i realiteten har i det daglige. En erfaren informant fra politiet beskriver urealismen under katastrofeøvelsene slik; «*Den katastrofeøvelsen er ikke mye realistisk. Selve hendelsen kan være realistisk, men selve driften av den blir veldig urealistisk og dårlig trening mange ganger. Vi trener på noe vi ikke har eller har hatt, og man trener med folk vi ikke skal samarbeide med fordi det blir tatt inn noen medisinerstudenter som skal ha forskjellige roller i ILKO. Så jeg vil si at det sånn sett er veldig urealistiske øvelser i forhold til måten vi trener og utbyttet vi får av dem*». En informant fra brann mener også denne praksisen gir dårlig læring, spesielt for innsatslederne; «*Det handler vel om å få så mange personell med på den korte tiden man skal øve, men da blir det unaturlig for de som er innsatsledere som da har «tusen» mann tilgjengelig av frivillige og*

andre. Da får man ikke tid og læring i å starte i det små og bygge opp organisasjonen». Informantene generelt forstår at dette nødvendigvis må bli litt urealistisk siden medisinerstudentene må øves og øvelsestiden er så kort. Men en informant fra politiet problematiserer likevel overskuddet av ressurser på øvelsen med å si; «vi går jo glipp av det vi måtte ha gjort mens vi måtte ha ventet på sivilforsvaret og uten tilgang til alt helsepersonell». En informant fra ambulansen uttrykker det slik; «ankepunktene på hver eneste katastrofeøvelse er at hvis dette har vært reelt så hadde vi ikke hatt så mange mannskap så tidlig i hendelsesforløpet, så tidsperspektivet blir sånn sett helt forvrengt. Så vi får øvd på samhandling oss imellom, men vi øver med for mye ressurser under den øvelsen». Flere fra brann poengterer viktigheten med små øvelser i forkant av en stor. Mål og ferdigheter fra små øvelser settes sammen til større komplekse øvelser til slutt beskriver informanten. En informant vektlegger spesielt fraværet av målsetting til lederrollen under øvelsene. Beskriver at katastrofeøvelsen ofte mislykkes fordi man ikke har øvd ledelse og andre momenter i forkant. Både brann og politi er opptatt av skalerbare øvelser, noe de mener katastrofeøvelsen ikke er det. En informant fra politiet beskriver det slik; «Måten vi øver denne katastrofeøvelsen mener jeg fører til vranglære i forhold til hvordan vi må løse slike hendelser. Øvelsen er så lite skalerbart. Alt kommer inn på en gang, og det er så urealistisk mange folk tilstede. Vi får ikke øvd på hvordan vi må løse slike oppdrag med få ressurser. Vi må øve på at vi som politi må kunne snu en ambulanse, hjelpe til med bære eller øve på å prioritere. Vi er forventet til at på en katastrofe har vi alle ressursene med en gang. Jeg trenger ikke prioritere, det er bare å sette i gang i øst og vest. Trenger jeg flere så er det bare å få gjort det, det blir rett og slett vranglære oppimot den gangen du står med denne utfordringen».

Av andre tilbakemeldinger mener flere i brann at det sjeldent er øvelsesmomenter brannvesenet har behov for å øve under katastrofeøvelsen. Ofte slokker de et enkelt lite bål før de resten av øvelsen må bære pasienter som medisinerstudentene har ferdigprioritert. Ambulansen rapporterer også om unødig mye bæring, samt kjøring frem og tilbake som eneste oppgave. Informant fra ambulansen mener denne øvelsen ikke er beregnet for ambulansetjenesten og dermed gir øvelsen minimalt med læringsutbytte. Informanten føyer til at; «øvelsen fremstår som en øvelse for å kunne «krysse av» at nå har vi øvd katastrofe og dermed kunne klappe seg selv på skuldrene». De oppgavene som blir løst i ILKO blir også kunstige da medisinerstudentene øver med egen leder som styrer helseinnsatsen, og der andre naturlige oppgaver blir nedtonet. I tillegg rapporteres det om unødvendig mange snarveier og øvelsestekniske begrensninger som reduserer læringsutbyttet for nødetatene. Politiet beskriver

at de har prøvd ut veiledning på sine IL politi med bra utbytte under øvelsen. «*Det har fungert som en bra innføring for sine nye innsatsledere*». Utfordringen er ifølge politiet at; «*ofte har heller ikke politiet anledning til å delta med operasjonssentralen, og da mangler vi et ledd, eller at vi bare får med oss politistudenter med ut*». Informantene er således enige i at katastrofeøvelsen ikke gir læring i samvirke på et innsatsledernivå. «*Denne øvelsespraksisen gir i verste fall en falsk trygghetsfølelse oppimot reell mulighet til å kunne håndtere en katastrofe*».

5.1 Utfordringer med samvirke og delt situasjonsforståelse

Jeg startet denne delen av intervjuet med å kartlegge hva informantene forsto med begrepet: delt situasjonsforståelse. Alle forsto begrepet relativt likt og hadde gode redegjørelser for begrepet. Av redegjørelser vil jeg trekke fram denne refleksjonen fra en informant i politiet; «*Hvis det brenner vil jo brann se at det er fare for spredning, mens helse vil kunne se at det er fare for liv og helse. Politiet vil kunne tenke på evakuering, straffbare forhold eller videre etterforskning. Men hvis vi deler disse tre situasjonsforståelsene vil vi ikke ha samme situasjonsforståelse, men vi kan forstå hverandres situasjonsforståelse og utfordringer. Når vi deler forståelsen med hverandre kan vi lettere bli enige om hvordan vi sammen skal nå målene*». Flere informanter trekker fram kjennskap til hverandre og hverandres organisasjon som viktig for å oppnå delt situasjonsforståelse. Spesielt den organisatoriske kjennskapen er det flere informanter som anser som utfordrende. En beskriver at; «*vi forstår ikke hverandres oppgaver*», mens en annen informant fra politiet utdyper det slik; «*både jeg og de andre oppnår det ikke. Det tror jeg først og fremst er fordi vi lever på hver vår «holme», vi har veldig lite samtrening, lite møter på det nivået, egentlig ingenting, bortsett fra det vi nå har startet med OLF. Vi kjenner ikke hverandre godt nok, vi kjenner ikke systemene godt nok, vi kjenner ikke de ulike etaters ledelse eller ledere, eller hva de står for eller hvordan de er organisert. Så det er mange skjær i sjøen for å kunne oppnå delt situasjonsforståelse*». En informant fra ambulansen er klar på at diskusjoner og problemløsninger i størst grad bør skje før de møtes ute på skadestedet. «*Evalueringer etter hendelser eller øvelser, møter i regi av OLF eller andre samtreninger er arenaer i «fredstid» der de kan være uenig og diskutere*». I forhold til OLF etableringen er det mange informanter som nevner dette som en arena de mener vil hjelpe på oppnåelsen av en mer lik situasjonsforståelse. Dette mener informanten øker sjansen for at innsatslederne løser utfordringer raskere og mer effektivt på skadestedet. «*Uten denne tilnærmingen vil man kunne oppleve frustrasjon og misforståelser i ILKO*», noe informanten beskriver som realiteten i dag. Samme informant mener at mangel på informasjon og

kommunikasjon gjør det utfordrende å oppnå delt situasjonsforståelse. Informant fra ambulansen viser til episoder der politiet unnlater å informere samarbeidspartnere ved skarpe oppdrag. Informanten mener de på den måten ikke blir i stand til å forstå alvoret i situasjonen og dermed sløves ned. En informant viser til et eksempel under en større øvelse der IL brann ble informant fra sine røykdykkere at det var brukt pulverapparat i forbindelse med at en øltank som hadde eksplodert. Denne informasjonen ble ikke del til IL politi og IL helse i ILKO, noe som førte til en antakelse om at det var snakk om terror når det ble rapportert om «hvitt pulver» på pasientene. Ved samme hendelse ble det heller ikke informert om at røykdykkere var på vei ut med pasienter før de plutselig sto der. Informanten opplever det som at; *«hver etat lever i sin egen lille verden, eller antar at de andre forstår og vet det samme som dem selv»*. En annen informant fra ambulansen viser til ulik forståelse mellom etatene ved eksempelvis trafikkulykker. Informanten beskriver at politiet ofte spør ambulanspersonellet om de ikke bare kan få pasienten ut av bilen så de kan få trafikken i gang igjen: *«Sannsynligvis ser politiet en uskadd pasient, mens ambulanspersonellet ser en uavklart pasient»*. Ved åpenbare skader derimot opplever informanten at liv og helse blir høyt prioritert fra alle etatene. Når det gjelder informasjonsdeling vedrørende en pasienttilstand, mener en informant fra ambulansen at taushetsplikten ofte blir misforstått. Det fortelles at *«mye holdes igjen av informasjon som kunne gitt en bedre alvorlighetsforståelse for de andre samarbeidende etatene på skadestedet»*.

Brannvesenet er opptatt av begrepsforståelse og hva det gjør med situasjonsforståelsen mellom etatene. Som et eksempel på hvordan det burde være trekkes PLIVO som en nasjonal standardisering frem som positivt. Brannvesenet beskriver at; *«felles standarder, felles begreper og felles tankesett minimerer misforståelser i samvirke med andre»*. Informanten mener derfor flere begreper burde vært standardisert for å unngå forvirring på skadestedet og i en evalueringssetting. Informanten beskriver videre at; *«i dag er det enkelte personell som bruker utrolig lang tid på å beskrive enkel informasjon»*. Dette fenomenet mener informanten skyldes at de ikke snakker samme «stammespråk» og ikke har en standardisert begrepsbruk og en felles innrapporteringsmal. Det nye nødnett har ifølge flere informanter hjulpet i retning av en mer lik forståelse. Nødnettet gjør at alle nå har mulighet til å få samme melding samtidig og der alle kan korrigere og tilføye underveis. *«Tidligere var det uansett verre når informasjon ofte måtte gå via en tredjepart der betydningen av informasjonen kunne bli endret uten mulighet for kvalitetssikring eller korrigering»*. Selv om nødnettet teknisk gir muligheter er det likevel informanter som beskriver at de ikke får noen oppdateringer fra etatene som er på stedet. Denne mangelen på informasjon fra skadestedet beskrives å ha; *«gjort at enkelte enheter har kommet*

med fulle sirener mens de andre var i ferd med å avvikle på stedet». I de tilfellene de ulike innsatslederne møtes på skadestedet opplyser fleste at de går hver for seg å observere for å skaffe deg en oversikt, før de så samles og informerer hverandre om deres utfordringer og løsningsforslag. En informant fra politiet er klar på at situasjonen fort kan forandre seg underveis i oppdraget slik at det er viktig å snakke sammen og oppdatere seg kontinuerlig. Utfordringen med dette er at informanten mener innsatslederne er flinkere til å samsnakke og dele informasjon før de møtes, men i mindre grad underveis i oppdraget når de er samlet.

En informant fra ambulansen beskriver utfordringer med å oppnå delt situasjonsforståelse mellom ILKO og ambulanshelikopteret under flere større hendelser. Informanten beskriver at helikoptermannskapene hovedsakelig søker informasjon og oppdateringer fra egen AMK-sentral fremfor oppdatert informasjon fra skadestedet. Informanten beskriver det slik; *«Ambulanshelikopteret er som en «femåring» de krever enormt mye oppmerksomhet, alle må høre på dem. De kjører ofte bare sitt eget «show» når de kommer fram, uten å bry seg om hva andre har vurdert eller vet. Og kanskje spesielt i dette tilfellet burde de ha hørt med meg, siden jeg hadde rimelig god peiling på hvor båten gikk ned, på vind og strøm i havet og hvordan dette hadde skjedd. De kommuniserer stort sett bare til AMK og mindre med skadestedet. Et annet eksempel var ei trafikkulykke der helikopteret kun var interessert i pasientstatus fra skadestedet og uinteressert i operative forhold som landingsplass eller andre prioriteringer eller forhold. Det er nesten så vi føler at de mener «ja vi vet dere er der, men vi stoler ikke på dere». Underveis i intervjuene har informantene kommet med flere løsningsforslag som jeg nå vil presentere.*

5.2 Innsatsledernes løsningsforslag på utfordringene

Mange av informantene har klare meninger om hva som skal til for å forbedre samvirke i innsatslederrollen og minimere utfordringer som finner i dag.

Flere av informantene viser til effekten av kjennskap mellom innsatsledere. Informantene mener derfor det i større grad må dannes en arena for erfaringsutveksling, trening, simulering og felles fagdager. *«Det nyetablerte OLF mener mange er en god start for å oppnå akkurat dette fellesskapet»* oppgir en informant fra ambulansen. Informanten føyer til viktigheten hospitering ville hatt for bedre samarbeid; *«Hvis innsatsledere hospitere hos hverandre blir vi bedre kjent med hverandre, utstyr og hvordan vi gjør det»*. Informant fra brann er helt enig i at OLF burde utvikles videre som en arena for samarbeid og kunnskapsutveksling på tvers av etatene. Politiet mener også kjennskap kan utvikles helt uformelt; *«Kanskje man burde blitt*

flinkere å bare kjørt innom helt uformelt og bare snakke litt fag eller noe, dele ulikt syn og hvordan man kan bli bedre. Det er noe vi gjør veldig sjeldent».

En felles klar oppfatning er forslaget om å rendyrke innsatsleder-rollen i alle etatene. Da tenkes det spesielt på ambulansetjenesten som ikke har noe system for denne rollen i dag. En informant fra politiet beskriver det slik; *«håper bare hver etat ønsker, og tar seg råd til å dyrke fram innsatsledere, for det har de jo ikke i ambulansen. Brann håper jeg lykkes med å rendyrke innsatsledere. Det ville ha vært positivt med bedre innsatsledelse spesielt for samvirke».* I forhold til kommentaren om å rendyrke innsatsledere i brann, sikter informanten til et forslag om å endre IL brann rollen fra ingeniørene til vakt sjefene. Informant fra ambulansen håper det i det minste blir et kurs for innsatsledere for deres del, men ønsket aller helst å oppnå samme ordning som i andre større byer med egen innsatsleder-bil og selekterte IL helse i egne stillinger; *«Mitt ønske og håp er at det skal være dedikerte innsatsledere i helse i lik linje med politi og brann, hvor kursing definitivt burde gjennomføres. Det er ikke godt nok slik det er i dag.. det er virkelig ikke det. Det er ikke holdbart at det varierer slik, og at det kommer helt an på hvem som er innsatsleder fra hendelse til hendelse og alt etter som hvem som kommer i ambulansen».* Alle informantene fra ambulansen er klar på at dagens tilfeldige utnevning av IL helse på skadestedet ikke fungerer. Alle disse informantene har også ønske om en eller annen form for selektering og opplæring av IL helse.

I forhold til innsatslederopplæring foreslår nesten alle informantene en eller annen form for felles innsatslederutdanning. En informant fra ambulansen sier; *«IL helse burde også fått en felles opplæring i lag med IL politi og IL brann, og da en felles arena for felles kommunikasjon og felles øvelser, for da vet vi mer om hva de andre kan».* En informant foreslår at deler av innsatslederutdanningen burde vært felles, mens resten etatsspesifikk. En annen beskriver effekten av felles opplæring med at jobben i større grad blir gjort likt. Man tenker likt og bruker like begreper. Brann er også opptatt av effekten med felles terminologi og begrepsforståelse. Begreper rettet mot tidslinjen opplever brann som mest sprikende mellom etatene, og ønsker derfor en standardisering av begreper og en felles ankomstrapport. Brann ønsker også en felles utdanning for innsatsledere, i alle fall deler av utdanningen. Men brann mener det er vel så viktig at opplæringen knyttes til et årshjul eller en annen form for oppfriskning. Slik oppfriskning kan være felles skrivebords-øvelser, spillbords-øvelser og andre felles fagdager. Politiet er også klar i sin «bestilling» av utdanningsløp og oppfølging; *«Først må det gjøres noe nasjonalt, at man uansett etat får en lik grunnutdanning, det vil si at man må ha en viss kvalifikasjon for å komme inn, erfaringhet osv. Så burde det være grunnleggende ledelse med*

påbygging på etatsspesifikk ledelse for innsatsledere og avsluttes med en felles del der vi utdannes i lag. Det burde være løpet for å bli en innsatsleder. Når det gjelder treninger og øvelser så burde det vært pålagt fra direktoratene. Det nytter ikke at hver etat, kommune, stasjon osv. for da er det bestandig begrensninger på økonomi. Det må også være pålagt med møter mellom innsatsledere og felles fagdager og samtrening, felles fagdager, modellbordøvelser, så må vi ha en reel katastrofeøvelse i året for å se at dette stemmer for alle. Tid og midler må ligge der»

Når det gjelder øvelser er det en informant fra brann som mener det burde vært satt av midler til øvelser i en felles pott for samvirkeøvelser. I forhold til katastrofeøvelse nevner nesten alle viktigheten med å ha den hvert år, men da burde den endret til å gjelde nødetatene og naturlige samarbeidspartnere og ikke medisinerstudentene slik som i dag. Men i tillegg er det mange informanter som taler for små øvelser fremfor en stor. Aller helst små øvelser som bygger opp ferdigheter og prinsipper som ender med en stor katastrofeøvelse der nødetatene får testet ut læringsutbyttet av de små. En gjentakende setning gjennom alle intervjuene er veldig klar: «vi må øve mer!».

6 DRØFTING

Drøftingen i denne studien er ikke uttømmende i forhold til funnene, men jeg vil fokusere på problemstillingen for å videre kunne svare på denne. Problemstillingen i dette studiet er spørsmålet; «*hvilke forhold opplever innsatsledere fremmer og hemmer oppnåelsen av delt situasjonsforståelse i samvirke med hverandre?*» Drøftingen blir en kobling mellom de empiriske funnene og utvalgt teori. Jeg vil forsøke å koble sammenhenger mellom organisasjonsstrukturelle forhold, kultur, opplæring, trening og øvelse mot de utfordringer innsatslederne opplever i samvirke med hverandre. På denne måten vil jeg besvare selve problemstillingen i oppgaven.

Samvirke mellom innsatsledere viser seg å ha relativt mange utfordringer selv om det til synelatende fungerer. Samvirkeutfordringer viser seg som misforståelser, begrepsforvirring, kulturelle utfordringer samt andre forhold som hemmer oppnåelse av delt situasjonsforståelse. Momenter som ifølge Katzenbach & Smith (1993) fremmer et samvirke forbindes med felles målsetninger, gjensidig forpliktelser og god kommunikasjon. Funn som fremmer samvirke forklares, av noen informanter, med at nødetatene har godt kjennskap til hverandres organisasjonskultur og hva hver etat står for. På den andre siden er det andre informanter som beskriver en utfordring med nettopp en manglende kjennskap til hverandres organisasjonskultur og hvilke oppgaver hver etat har på skadestedet. Denne manglende kjennskap og forståelse er det som går igjen både når det gjelder organisasjonsstrukturelle forhold, men også med manglende kjennskap til bakgrunns-opplæringen til de øvrige innsatslederne. Kristiansen et al. (2017) beskriver viktigheten av kjennskap og relasjon i et samvirke. Slike relasjoner beskrives som et «uformelt samvirke» som er med å skape følelsen av felles tilhørighet og felles målsetning i en beredskapssituasjon. Informantene er bevisst på viktigheten med en god relasjon ved å fremsnakke og uttrykke tro på det nyetablert Operativt lederforum (OLF).

Kristiansen et al. (2017) beskriver videre «parallelt samvirke» som et fenomen hvor flere etater gjør hva de er trent til samtidig, altså jobber parallelt. Fravær av «parallelt samvirke» beskrives Løvik (2010) som et typisk norsk fenomen ettersom det ofte er synlig at brann, politi og sivilforsvar samarbeider godt i et «parallelt samvirke», mens ambulansen jobber i et «sekvensielt samvirke» ved kun å jobbe med sine egne oppgaver etter at de andre etatene har utført sin del. Med sekvensielt samvirke forklares nettopp med at hver etat venter på hverandre fremfor å jobbe parallelt (Kristiansen et al., 2017). Dette fenomenet er i tråd med funn der informanter fra politi og brann beskriver ambulansetjenesten som en etat som ofte venter på en

pasientsituasjon, mens de er fraværende på ledelse og mer felles overordnede løsninger og samarbeid. Under intervjusituasjonene var det også påfallende hvordan både brann og politi omtalte hverandre spontant, mens de måtte bli påminnet om å omtale ambulansen. Det er nærliggende å anta at dette skyldes at brann og politi har et godt samarbeid der de opplever gjensidig hjelp fra hverandre, mens IL helse i mindre grad bidrar til dette samvirke. Ettersom IL helse ikke oppleves som en naturlig bidragsyter vil de heller ikke bli spontant nevnt i en samvirkesetting.

I det som beskrives som en mangel på en arena som skaper samhold og et godt samvirke, opplever flere informanter at hver nødetat sitter på hver sin «holme». I dette ligger det at hver etat i størst grad driver opplæring, trening, øvelse samt faglig utvikling primært internt i sin egen etat uten samarbeid og samtrening med de andre. Dette fenomenet gjør seg synlig når informantene beskriver i hvor liten grad de løser oppdragene sammen, men heller hver for seg. Den mest optimale måten å løse et samvirkeoppdrag, ved et ressurs og beredskapsvakuum, er ifølge Kristiansen et al. (2017) et «synkront samvirke». Et slikt samvirke vil si at hver deltaker gjør det som er nødvendig for å normalisere situasjonen, selv om det betyr at de utfører oppgaver de ikke er trent til eller har som ansvarsområde. Douglas Schwartz (1989) føyer til at hver enkelt etat må være bevisst på at det eksisterer en gjensidig avhengighet for å oppnå et fungerende samvirke. Dette blir ikke praktisert som en naturlig fremgangsmåte når informantene beskriver at hver etat sitter på hver sin «holme».

Situasjonsforståelse er ifølge Endsley (1995a) et resultat av tre nivåer; sansing av omgivelsene, prosessering av sanseinntrykkene og estimering av status fremover. Dette er en syklus som foregår både på et individnivå og et teamnivå. For å oppnå delt situasjonsforståelse i et team må teammedlemmene først inneha individuell situasjonsforståelse, som dernest må kommuniseres mellom teammedlemmene (Endsley, 1995a). Funn viser at etatene i stor grad mangler delt situasjonsforståelse i form av mangel på felles mentale modeller for løsningsalternativer. PLIVO prosedyren er det eneste som beskrives som et felles tankesett for hvordan løse denne type hendelser.

Hver nødetat har med seg hver sin organisasjonskultur i utøvelsen av innsatslederrollen. Disse kulturforskjellene, samt de ulikhetene som finnes i de strukturelle valgene hver etat har valgt for sine innsatsledere, er utfordringer informantene beskriver i nødetatstiljøet. Jeg har valgt å drøfte hver etat for seg.

6.1.1 Hva oppleves mest utfordrende ved politiets innsatslederstruktur?

Informantene fremstiller i all hovedsak politiets innsatslederstruktur og opptreden på et skadested som profesjonelt og velfungerende. Ser man nærmere på politiets innsatslederstruktur er den bygget opp etter likhets- og nærhetsprinsippene (Meld.St.nr.29, 2011-2012). IL politi er organisert som en egen dedikert stilling hvor IL politi opptrer som øverste taktiske leder uavhengig av størrelse og type oppdrag. Dette gir en forutsigbarhet og en IL politi som er opplært, trent og dedikert til å utøve innsatslederrollen. Det er nærliggende å tro at en slik forutsigbarhet gir et mentalt fortrinn hos IL politi som gjør dem bedre i stand til å utøve sin rolle på en profesjonell måte. Men informantene internt i politiet beskriver det som en utfordring at innsatslederutdanningen er for teoretisk uten praktisk skadestedsinnslag, og at mange i stillingene som IL politi ikke får videreutdanningen før mot slutten av karrieren. Når informantene på tross av disse utfordringene opplever en profesjonalitet i utøvelsen av innsatslederrollen kan dette tyde på at de strukturelle faktorene spiller en større betydning enn utfordringene i rollen. Det fremkommer forbedringspotensial beskrevet som enkelthendelser. Brann beskriver et eksempel der IL politi overprøver beslutninger til IL brann, en beslutning som beskrives til å være av brannfaglig karakter. Denne overprøvingen kan, slik informantene beskriver det, være et tegn på manglende forståelse for hverandres oppgaver og prioriteringer samt lav alder og uerfarenhet hos noen av stedfortrederne hos IL politi. OLF som et nyetablert forum, samt ønsket om en felles innsatslederutdanning, er momenter som vil kunne bidra til å minimere manglende forståelse for hverandres struktur og oppgaver. Slike arenaer vil i større grad kunne gi delt situasjonsforståelse og felles mentale modeller i samvirkesituasjoner. Etersom politi-informantene generelt har god stressmestring, og de utvilsomt føler seg likestilt og inkludert i innsatslederteamet, kan det tolkes som de organisasjonsstrukturelle forholdene for innsatslederne på lang vei er ivaretatt i etaten.

6.1.2 Hva oppleves mest utfordrende ved brann sin innsatslederstruktur?

Brann har, ifølge informant ei innsatsledergruppe, som gjenspeiles av erfarent personell med minimum 10 til 15 års fartstid i tjenesten. Etaten oppleves likevel som varierende beskrevet av de øvrige informantene. Det som oppleves som utfordrende er en uoversiktlig og overlappende innsatslederordning. Ordningen beskrives som at ulike befalsnivå og dermed ulike lederfunksjoner kan inntre i rollen som IL brann. Det som skaper mest utfordring, spesielt for politiet, er når rollen IL brann endres flere ganger i løpet av en og samme hendelse. I følge

beredskapsprinsippene (Meld.St.nr.29, 2011-2012) er denne løsningen ikke i tråd med likhets- og nærhetsprinsippene. Ifølge likhetsprinsippet bør organisasjoner operere med samme struktur ved daglige hendelser som ved kriser. Funn viser derimot at utrykningsleder fungerer som IL brann i det daglige mens ingeniørene innehar eller overtar denne rollen ved større hendelser eller kriser. For å bevare likhetsprinsippet bør man etterstrebe at kun ett befalsnivå operert som IL brann ved både daglige hendelser og ved kriser. Som eksempel kan dette i praksis si at utrykningslederen eller vakt sjefen alltid bør vært IL brann, mens branningeniøren heller burde fungere som en rådgiver eller støttefunksjon ved behov. Et annet alternativ er at branningeniører ikke bare rykker ut på større branner men i stedet alltid fungerer som IL brann og rykke ut på alle daglige hendelser som krever innsatsledelse. Ifølge nærhetsprinsippet bør hendelser løses på lavest mulig nivå uansett omfang (Meld.St.nr.29, 2011-2012). Hvis man ser dette prinsippet i et innsatslederperspektiv kan man forstå det som at man ikke bør endre lederstrukturen underveis i en hendelse, det vil si endre fra at utrykningsleder fungerer som IL brann i starten av en hendelse, til at ingeniøren overtar IL brann rollen underveis i oppdraget. Den som leder i det daglige er ifølge nærhetsprinsippet «*den som har størst forutsetning til å forstå situasjonen og dermed best egnet til å håndtere den*» (Meld.St.nr.29, 2011-2012).

Det problematiseres også at IL brann ofte forlater ILKO til fordel for å kun lede sitt eget mannskap. Noen informanter i brann ser heller ikke den store nytten i å være i et ILKO, og mener det er større behov for den i felt hvor de kan berge liv og verdier. Meld.St.nr.10 (2016-2017) er bevisst denne utfordringen med å beskrive at det krever vilje og holdninger for å samvirke på tvers av profesjoner. Samvirke er essensielt for å kunne løse komplekse hendelser, men et fungerende samvirke krever kultur, kompetanse og ressurser Meld.St.nr.10 (2016-2017). En annen utfordring er uniformsmerkinger på befals- og lederstrukturene som ifølge informanter fra de andre etatene ikke fremtrer som intuitiv. Etersom brann-informantene generelt har god stressmestring og føler seg inkludert i innsatslederteamet kan man anta at dette gjenspeiler erfaringsnivået innsatslederne har i etaten.

6.1.3 Hva oppleves mest utfordrende ved ambulansen sin innsatslederstruktur?

Det er vanskelig å drøfte IL helse rollen ettersom ambulansetjenesten ikke har ei dedikert gruppe som kan sammenlignes med de andre nødetatene. Utøvelsen av rollen blir som kjent tilfeldig utplukket blant første personell på stedet. Denne tilfeldigheten gir seg utslag i de utfordringene informantene beskriver. Et av de mest sentrale funn er hvordan IL helse

prioriterer pasientbehandling og styring av egne ressurser foran samvirke med de andre etatene. Dette vil ifølge Endsley (1995a) sin beskrivelse av situasjonsforståelse tyde på at ambulansen kun oppnår en individuell situasjonsforståelse basert på intern opplæring og kultur. Informanter beskriver at IL helse ikke har noe å tilføye ILKO av betydning. Endsley (2015) forklarer dette med å beskrive forutsetninger for delt situasjonsforståelse; at hvert teammedlem må ha en nødvendig grad av egen situasjonsforståelse for å være i stand til dele informasjon og dermed bidra til delt situasjonsforståelse på en adekvat måte. Ettersom IL helse ikke har struktur, opplæring, øvelse eller kultur for innsatsledelse, vil oppnåelse av situasjonsforståelse blir utfordrende. Både internt og de øvrige informantene beskriver stress blant personell, inklusiv IL helse. Ambulanse-informantene beskriver seg selv som «*ung, fersk og usikker*» Mange av utfordringene informantene beskriver om ambulansetjenesten kan ifølge Kristiansen et al. (2017) relateres til stress. Disse symptomene på stress beskrives som handlingslammelse, flukt eller vegring fra situasjonen, eller at aktøren gjør handlinger som ikke løser oppgaven. I forhold til stress er det en informant fra ambulansen som beskriver å bruke stressmestringsteknikker som Grossman & Christensen (2008) mener er vanlig og effektiv i operative miljø, noe informanten som uttrykker at denne også opplevde. Øvrige utfordringer kan også knyttes til beskrivelsene av en total mangel på opplæring i rollen, lite fokus på samvirke under øvelser samt en travel tjeneste som vanskeliggjør eksempelvis deltakelse på OLF-møter eller andre arena for samvirkerelasjon. I forhold til kultur og subkultur i tjenesten beskriver Hennestad (2015) ledelsen som den viktigste aktøren for å skape, vedlikeholde eller slå ned på en subkultur. Når informantene beskriver en ledelse som kun mener tjenesten skal være god nok, og ikke tilrettelegger for profesjonalisering av IL helse-rollen, vil holdninger, subkulturer og fokus på daglige gjøremål være det gjeldende for tjenesten fremfor optimalisering og mestring av rollen som IL helse. Utfordringene kan således se ut til å være mer knyttes til manglende organisasjonsstrukturelle forhold for innsatslederne, deriblant manglende dedikasjon for rollen og en svak operativ lederkultur. Disse forholdene i tillegg til lav snittalder og manglende erfaring gir et mindre mentalt fortrinn for å lykkes i rollen som innsatsleder.

6.2 Hvordan kan opplæring, trening og øvelse fremme og hemme samvirke og delt situasjonsforståelse blant innsatsledere?

Opplæring, trening og øvelse er forhold som kan både fremme eller hemme oppnåelsen av delt situasjonsforståelse i samvirke mellom innsatsledere. Jeg vil drøfte opplæring før jeg tar for meg trening og øvelse.

Opplæring

De ulike nødetatene har ulik opplæring knyttet til innsatsledelse. Disse varierer fra etterutdanning på høyskolenivå for politiet, nivåinndelt befalskurs på brannskolen for brann og redningstjenesten til ingen opplæring for ambulansetjenesten. Hvis man tolker denne opplæringsforskjellen i sammenheng med utfordringsfunn for hver etat kan det se ut som en klar sammenheng mellom opplæring og utfordringer. Her beskrives mange utfordringer hvor det ikke finnes opplæring og færre utfordringer hvor de har fått mye opplæring. Sannsynligvis er dette bare deler av utfordringene som påvirker samvirket. Hvis man ser nærmere på politiets opplæring som fremstår som bra på et høyt nivå, oppgir informanter denne opplæringen som for teoretisk til formålet. I tillegg viser det seg at mange innsatsledere fra politiet ikke fikk denne opplæringen før mot slutten av karrieren. Det blir derfor vanskelig å forklare at opplæringen alene gir politiet et fortrinn. Fenomenet er nok mer sammensatt der forklaringen også kan ligge i rollens dedikasjon som kan være med å gi IL politi et mentalt fortrinn for innsatslederoppavene (Bang, 1995; Schein, 1985). De organisasjonsstrukturelle forholdene er i stor grad tilrettelagt og formalisert, samt politiets generelle fokus på et mer overordnet nivå i samfunnet kan også ha gitt etaten et fortrinn.

Brann og redningstjenesten kommer også godt ut med tanke på opplæring, men har noen organisasjonsstrukturelle utfordringer knyttet til nærhets- og likhetsprinsippet. Opplæringen oppgis som bra, men i likhet med politiets innsatslederutdanning mangler denne fokus på samvirke. Fokuset på ledelse er i all hovedsak knyttet til ledelse av eget personell. Funnet viser at det finnes utfordringer med å oppnå en sømløs og effektiv oppgaveløsning i et tverrfaglig samvirke. Dette er ifølge J. A. Cannon-Bowers & Salas (1998) utfordringer som er vanlige ved manglende opplæring og lite fokus på samvirke. Informanter fra brann er opptatt av utfordringene ulik begrepsopplæring kan gi. Dette støttes av Cohen et al. (1998) som beskriver at felles opplæring og felles mentale modeller minimerer ulikheter av begrepsbruk og ulik situasjonsforståelsen. Cohen et al. (1998) viser videre til kontinuerlig evaluering ved bruk av felles mentale modeller som måten å eliminere misforståelser.

Ambulansen mangler spesifikk opplæring i innsatsledelse. Informantene beskriver kun en overflatisk innføring i skadestedsarbeid fra grunnutdanningen. I tillegg til overfladisk opplæring beskriver ambulanse-informanter flest utfordringer både med stress, situasjonsforståelse og beslutningstaking. De øvrige nødetatene opplever etatens manglende opplæring som problematisk for deltakelsen i et ILKO. Det beskrives som problematisk da IL helse vegrer seg for å ta ledelse, bidrar lite til felles problemløsning og fordi de forlater ILKO og fokuserer mest på ledelse av egne personell. Opplæring er en av de viktige faktorene som gjør en i stand til å rette oppmerksomheten mot de riktige arbeidsoppgavene innen operativ ledelse (Johnsen & Eid, 2005). Operative evner og tidligere erfaringer er også faktorer som spiller inn. De, av ambulanse-informantene, som hadde færrest utfordringer var de med lengst fartstid. Så betydningen av erfaring virker som en fremmede faktor, noe man ser politiet verdsetter når de søker etter sine innsatsledere. Utfordringen når man baserer suksessfaktorene på erfaring er at etablering av arbeidsfordeling bør ifølge Bjelland et al. (2018) innarbeides i «fredstid» basert på opplæring, trening og øving og ikke bare fra reelle hendelser. Når erfaring kun innhentes fra reelle hendelser kan denne praksisen føre til flere uønskede hendelser med sine konsekvenser. Prøve og feile hører således mer til under opplæring, trening og øvelse.

Nesten alle informantene er klar på hva de mener kan løse utfordringene med ulik og manglende opplæring, mangel på situasjonsforståelse, felles mentale modeller, begrepsforvirring og kjennskap til hverandres oppgaver og handlingsmuligheter samt det som beskrives som et ineffektivt skadestedsarbeid. Løsningen som beskrives er en felles innsatslederutdanning på tvers av etatene. Når etatene lærer det samme øker sjansen for at man tenker likt og handler raskere basert på felles mentale modeller og felles erfaringer. Ved ukjente oppgaver vil man også kunne oppnå bedre improvisering på bakgrunn av kjennskap til hverandres kapasiteter og begrensninger.

Trening og øvelse

Trening og øvelser er også arena med vesentlige ulikheter mellom nødetatene. Når informantene blir spurt om egen treningskultur gir beskrivelsen om at hver etat sitter på hver sin «holme» mening. Treningskulturen i hver etat er i all hovedsak basert på intern trening og oppfriskning av egne prosedyrer, ofte kun basert på lovpålagt trening for egen etat. Ved hovedsakelig intern trening mister man trening på et parallelt eller synkront samvirke som ville bidratt til et effektivt samvirke der man enten jobber parallelt eller utfyller hverandres oppgaver

(Kristiansen et al., 2017). Trene på et parallelt eller synkront samvirke i «fredstid» vil kunne skape felles mentale modeller for hvordan man løser samvirkehendelser (J. Cannon-Bowers et al., 1993). En informant fra ambulansen beskriver sitt engasjement i en europeisk redningsorganisasjon; der de trente på et tverrfaglig team basert på felles mentale modeller og dermed oppnådde de et synkront samvirke hvor de trenes til å utøve hverandres oppgaver ved behov. En informant som kjenner godt til den militære måten å trene på, savner repetert trening slik Knutsen (2015) beskriver det. Gevinsten av repetert trening er raskere gjenkjenning av situasjoner og dermed løsningsforslagene som blir innøvd som en «ryggmargsrefleks».

Trening, og spesielt øvelser, må evalueres for å kunne gi god læringseffekt og kunne gi grunnlag for nødvendig endring eller justering (Bjelland et al., 2018). Informanter beskriver øvelseskulturen fra alle etater som dårlig og ustrukturert. Brann ser ut til å være de med best struktur og størst kultur for å øve. Men ettersom politi og ambulansen ikke har tid til å øve sammen med brann, mellom daglige gjøremål, uteblir i stor grad samvirke som øvelsesform. De gangene samvirke øves har en informant fra ambulansen opplevd å bli nektet å uttale kritikk ved evalueringen i etterkant. Det er uheldig da forskning til Borell & Eriksson (2013) og Berlin & Carlström (2011) har funnet lite effekt av store samvirkeøvelser nettopp fordi evalueringen blir fraværende eller begrenset. Slik informantene beskriver øvelseskulturen relatert til samvirke virker det som etatene bare «øver for å øve». Andersson et al. (2013) er klar på at øvelser må være realistisk med tanke på sammenhengen mellom planverk, hvordan man øver og hvordan man løser daglige reelle hendelser. Informantene beskriver den lokale katastrofeøvelsen som svært urealistisk med tanke på hvordan den bør øves i forhold til de begrensede ressursene som finnes lokalt. Spesielt helse får kritikk i forhold til hvordan katastrofeøvelsen øver. Det beskrives å øve med enorme mengder helsepersonell, ambulanser, og ferdig oppsatte telt med medisinsk utstyr. Denne måten å øve, spesielt den første kritiske fasen, med ideell men urealistisk ressurstilgang gir, ifølge informantene, falsk læring og falsk trygghet. Andersson et al. (2013) er også klar på at slike øvelser må ha et klart fokus på samvirke, rom for prøving og feiling og tid til refleksjon og evaluering. Katastrofeøvelsen beskrives som mangelfull på alle disse punktene. Operativt personell får ikke øvd på utfordringer den reelle beredskapen tilsier, men øver heller på et antall ressurser som ikke representerer virkeligheten. Det er denne formen for urealistisk katastrofeøvelse som en informant beskriver som vranglære, over tid blir man sakte men sikkert overbevist om at etatene er i stand til å håndtere katastrofer og at ressursene dermed er tilstrekkelig. Uten en kultur som tillater evaluering av disse utfordringene knyttet til realiteten vil øvelsene fremstå som

problemfri. Perry (2004) problematiserer at øvelser som fremstår som problemfri enten ikke er utfordrende nok eller ikke tillater forbedringsinnspill. Når man ikke ønsker evaluering og heller velger å øve urealistisk øver man ikke synkront samvirke. Man vil dermed ikke oppnå læring samt nødvendige tiltak og justeringer av beredskapen. Militær tilrettelegging av øvelser basert på øvelsesfilosofien «*Train as you fight, fight as you train*» (Everly, 2017) er mer slik informantene ønsker å trene og øve. Når stressnivået under en reell katastrofe øker, minimeres evnen til rasjonelle og reflekterte beslutninger (Kristiansen et al., 2017). Det man da sitter igjen med er innøvde ferdigheter og løsningsalternativer som sitter i «ryggmargen». Uten repetert trening og reell øving, samt mangel på felles mentale modeller og kjennskap til hverandres oppgaver vil enhver utfordring kreve mye mental kapasitet for å løses på et stressende skadested.

7 KONKLUSJON OG VIDRE FORSKNING

Hensikten med denne studien er å rette søkelyset mot hvilke faktorer som kan fremme og hemme samvirke og delt situasjonsforståelse mellom innsatsledere i et nødetatsmiljø. Studien er klar på at funnene ikke er generaliserbart, men representerer et spesifikt nødetatsmiljø på den tiden studien foregikk. Studien er kun sammenlignbar med tilsvarende fagmiljø som har samme struktur, opplæring, kultur og dermed tilsvarende utfordringer som er oppgitt i denne studien.

Funn i studien avdekker en rekke samvirkeutfordringer samt store ulikheter i struktur og organisasjonskultur. De ulike nødetatene kjenner lite til hverandres struktur, opplæring eller kapasiteter rettet mot å løse større samvirkeoppdrag. Ulikheter i opplæring viser seg i manglende felles mentale modeller og begrepsforvirring, hvor informantene er klar på at en felles innsatslederutdanning ville bidratt til å løse disse utfordringene. Trening rettet mot samvirke er mangelfull i alle nødetatene, der det viser seg at hver etat trener intern for å løse oppdrag basert på egne ressurser og i mindre grad samvirkebasert. Øvelser mangler også målsettinger rettet mot samvirke og innsatsledelse. Av øvelser fremsnattes PLIVO som en god øvelse fordi den øver samvirke og gir felles mentale modeller. Katastrofeøvelsen oppleves som urealistisk i forhold til ressurstilgang og måten den blir løst, urealismen vil ifølge informant også kunne gi falsk læring og falsk trygghet over tid.

Denne studien viser klare forbedringspotensialer både i innsatslederopplæringen, organisasjonsstrukturen, måten personellet trener og øver samvirke og innsatsledelse, og hvilken arena og kultur som bør være på plass for at innsatsledere skal lykkes i å oppnå delt situasjonsforståelse i et samvirkefellesskap.

Denne studien gjenspeiler nåsituasjon i dette nødetatsmiljøet. Studien sier lite om hvordan andre nødetatsmiljø fungerer med tanke på andre organisasjonsstrukturelle forhold samt andre trenings og øvelsesforhold. Det ville derfor vært av interesse å sammenligne funn fra denne studien mot funn fra andre nødetatsmiljø som har de forhold denne studien mener burde endres. Det hadde også vært av interesse og sett om funnene i dette miljøet endres over tid basert på etableringen av OLF, eller om samvirke mellom innsatsledere forbedres dersom utfordringene studien belyser optimaliseres på et senere tidspunkt.

8 REFERANSELISTE

- Andersson, A., Carlström, E., & Berlin, J. (2013). Organisering av en fingerad verklighet - om övningar mellan blåljusorganisationer. *Nordiske organisasjonsstudier*, 15(3), 34-64.
- Bakken, B. T. (2011). Jonas Eriksen: Krise- og beredskapsledelse : teamtrening. *Norsk militært tidsskrift*, 181(4), 50-51.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg. ed.). Oslo: TANO.
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis : verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Berlin, J. M., & Carlström, E. D. (2011). Why is collaboration minimised at the accident scene? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20(2), 159-171. doi:10.1108/09653561111126094
- Bjelland, B., Nakstad, E. R., & Keeping, D. (2018). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid : en lærebok for helse- og beredskapspersonell på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå*. Oslo: Gyldendal.
- Borell, J., & Eriksson, K. (2013). Learning effectiveness of discussion-based crisis management exercises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 28-37. doi:10.1016/j.ijdr.2013.05.001
- Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Cannon-Bowers, J., Salas, E., & Converse, S. (1993). *Shared mental models in expert team decision making*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). *Making decisions under stress : implications for individual and team training*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Cohen, M. S., Freeman, J. T., & Thompson, B. (1998). *Critical thinking skills in tactical decision making: A model and a training strategy*. Washington DC: American Psychological Association.
- DSB. (2015). *Mulighets-studien*. Retrieved from Erik Tanche Nilssen AS, Skien: <https://www.regjeringen.no/contentassets/8412978e25084fd5b31e65c491f09bd3/muli>

[ghetsstudien-rapport.pdf?fbclid=IwAR0geM5j6Uq197I54Nacs-9cu4rqHuz5ZzNfWB_kroYoiwRMScvcaMN2_d4](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/evaluering_ovelse_harbourex2015.pdf)

- DSB. (2016a). *HarbourEx15*. Retrieved from Erik Tanche Nilssen AS, Skien: https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/evaluering_ovelse_harbourex2015.pdf
- DSB. (2016b). *Metodehefte: Spilløvelse*. Retrieved from Erik Tanche Nilssen AS, Skien: https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/ovingsveileder/metodehefte_spillovelse.pdf
- DSB. (2018, 24.01.19). Kronikk: Viktig test av totalforsvaret. Retrieved from <https://www.dsb.no/nyhetsarkiv/2018/kronikk-viktig-test-av-totalforsvaret/>
- Endsley, M. R. (1988). Design and Evaluation for Situation Awareness Enhancement. *Proceedings of the Human Factors Society annual meeting*, 32(2), 97-101.
- Endsley, M. R. (1995a). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64.
- Endsley, M. R. (1995b). Measurement of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 1995, 37(1), 65–84.
- Endsley, M. R. (1997). The role of situation awareness in naturalistic decision making. *Research and applications. Naturalistic decision making (pp. 269-283)*.
- Endsley, M. R. (2015). Situation Awareness Misconceptions and Misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 9(1), 4-32.
doi:10.1177/1555343415572631
- Everly, M. (2017). Train as you fight, fight as you train. Retrieved from https://www.army.mil/article/189059/train_as_you_fight_fight_as_you_train
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end : a guide to non-technical skills*. Aldershot: Ashgate.
- Flin, R. H., & Slaven, G. M. (1995). Identifying the Right Stuff: Selecting and Training On - Scene Emergency Commanders. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(2), 113-123. doi:10.1111/j.1468-5973.1995.tb00063.x
- Grossman, D., & Christensen, L. W. (2008). *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*: Warrior Science Pub.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hammervoll, T. (2014). *Beredskapslogistikk*. Bergen: Fagbokforl.

- Helsedirektoratet. (2016). Nasjonal veileder for helsetjenestens organisering på skadested. Retrieved from <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1258/Nasjonal%20veileder%20helsetjenestens%20organisering%20p%C3%A5%20skadested%20IS%202536.pdf>
- Hennestad, B. (2015). Hvordan få kulturen med på endring? Retrieved from https://www.ledernytt.no/hvordan-faa-kulturen-med-paa-endring.5817433-112537.html?fbclid=IwAR11V2FHperumZSad4TJ3wfRRGjYKC5iMUj1NzC-Q9Hek-FbRw3B_TWiuYk
- Holt, N. (2012). *Psychology : the science of mind and behaviour* (2nd ed. ed.). London: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johnsen, B. H., & Eid, J. (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforl.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams : creating the high-performance organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kim, H. (2013). Improving simulation exercises in Korea for disaster preparedness. *Disaster Prevention and Management*, 22(1), 38-47. doi:10.1108/09653561311301961
- Knutsen, T. H., Bjerke, Alexander. (2015). Kommunene må ha terrorismeberedskap. Retrieved from https://kommunal-rapport.no/debatt/kommunene_ma_ha_terrorismeberedskap
- Kristiansen, E., Magnussen, L. I., & Carlström, E. (2017). *Samvirke : en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Lovdata. (1999). Spesialisthelsetjenesteloven. Retrieved from https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61#KAPITTEL_4
- Lovdata. (2003). brann- og eksplosjonsvernloven. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20?q=Brann-%20og%20eksplosjonsvernloven>
- Lovdata. (2015a, 27.05.19). Akuttmedisinforskriften. Retrieved from https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-03-20-231#KAPITTEL_3
- Lovdata. (2015b). Politiinstruksen. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963>

- Lovdata. (2018). Politiloven. Retrieved from https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53#KAPITTEL_2
- Luftambulanse, S. N. (2019). Tverretatlig akuttmedisinsk samarbeid. Retrieved from <https://norskluftambulanse.no/vart-arbeid/kurs/tverretatlig-akuttmedisinsk-samarbeid-tas/>
- Løvik, K. (2010). *Øvelse gjør mester : planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Meld.St.nr.10. (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartement
Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>.
- Meld.St.nr.29. (2011-2012). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartement
Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/bc5cbb3720b14709a6bda1a175dc0f12/no/pdfs/stm201120120029000dddpdfs.pdf>.
- NBSK. (2019). Ledelsesutdanning. Retrieved from <https://dsb.hypernet.com/norges-brannskole/vart-kurstilbud-2019/ledelsesutdanning>
- NOU-12:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* Retrieved from Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning: Oslo:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- Perry, R. W. (2004). Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(2), 64-75. doi:10.1111/j.0966-0879.2004.00436.x
- Politiforum. (2015). Samvirke mellom nødetater: «Mange hadde problemer med å forklare hva samvirke er». Retrieved from <https://www.politiforum.no/artikler/samvirke-mellom-nodetater-mange-hadde-problemer-med-a-forklare-hva-samvirke-er/386744>
- PolitiHøyskolen. (2019). Funksjonsrettet ledelse for innsatsledere. Retrieved from <https://www.phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/funksjonsrettet-ledelse-for-innsatsledere/>
- Redningshåndboken. (2018). *Nasjonal veileder for planverk og samvirke i redningstjenesten*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet Retrieved from <https://www.hovedredningsentralen.no/wp-content/uploads/2018/11/Nasjonal-veileder-for-planverk-og-samvirke.pdf>.

- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). THE SCIENCE OF TRAINING: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 471.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D. P., & Shrestha, L. (1995). Situation Awareness in Team Performance: Implications for Measurement and Training. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 123-136.
doi:10.1518/001872095779049525
- Salmon, P. M. (2009). *Distributed situation awareness : theory, measurement, and application to teamwork*. In Human factors in defence.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. ed.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schwartz, D. (1989). Training for situational awareness (in flight crews). In (pp. 44-54).
- Schwartz, D. (1990). *Training for Situational Awareness*. Houston, TX: Flight Safety International.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet] utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, E. E., Kosslyn, S. M., & Kosslyn, S. M. (2013). *Cognitive Psychology: Pearson New International Edition*. Harlow: Harlow: Pearson Education UK.
- Stanton, N. A., Salmon, P. M., Walker, G. H., & Jenkins, D. P. (2010). Is situation awareness all in the mind? *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 11(1-2), 29-40.
doi:10.1080/14639220903009938
- Storr, J. (2009). *Human Face of War*. London: London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Strater, L. D., Reynolds, J. P., Faulkner, L. A., Birch, D. K., Hyatt, J., Swetnam, S., & Endsley, M. R. (2004). PC-Based Tools to Improve Infantry Situation Awareness. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 48(3), 668-672. doi:10.1177/154193120404800384
- Tacmed. (2015). Nasjonal prosedyre Nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold PLIVO. Retrieved from https://www.tacmed.no/images_hovedside/PLIVO.pdf
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Utdanningsdirektoratet. (2007). Læreplan i ambulansefaget Vg3 / opplæring i bedrift (AMB3-01). Retrieved from https://www.udir.no/kl06/AMB3-01/Hele/Komplett_visning

Wadel, C., Wadel, C. C., & Fuglestad, O. L. (2014). *Feltarbeid i egen kultur* (Rev. utg. av Carl Cato Wadel og Otto Laurits Fuglestad. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Wellens, A. (1993). *Group situation awareness and distributed decision making - from military to civilian applications*. New York: Psychology Press.

9 VEDLEGG

9.1 Vedlegg 1 - Informasjonsskriv til informantene

Informasjon til informantene vedrørende masteroppgaven i Samfunnssikkerhet UiT

Jeg er mastergradsstudent i Samfunnssikkerhet med fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene ved UiT, Norges arktiske Universitet.

I forbindelse med min avsluttende mastergradsoppgave vil jeg prøve å belyse utfordringer innsatsledere har for å oppnå delt situasjonsforståelse i samvirke med hverandre. Jeg vil gjennom intervjuer prøve å kartlegge hvordan innsatsledelse fra nødetatene er organisert. Hvilke utfordringer de har rundt hvordan de samvirker under øvelser og reelle hendelser. I den forbindelse ønsker jeg å intervju 4 innsatsledere fra hver nødetat.

Intervjuene er beregnet til å vare mellom 45 til 60 minutter, hvor jeg vil stille forhåndsdefinerte spørsmål som vil gi rom for egne holdninger og meninger rundt temaet.

Jeg ønsker å bruke lydopptaker under intervjuet, dette for å få med all relevant informasjon. Personalia vil ikke bli tatt opp og identiteten vil bli anonymisert i denne studien.

Det er frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst avlyse/avbryte intervjuet uten nærmere begrunnelse. Du kan også velge å trekke deg fra studien i etterkant uten å oppgi noen begrunnelse. Prosjektet avsluttes 01.06.19, og lydopptak, samt alle personopplysninger vil da bli slettet. Du kan ta kontakt dersom du ønsker innsyn, retting eller sletting av opplysninger. Du har rett til å levere klage til personvernombudet eller Datatilsynet dersom du er misfornøyd med behandlingen av dine personopplysninger i dette prosjektet.

Intervjuene vil foregå på informantens arbeidsplass eller annen egnet sted etter avtale.

På forhånd takk for hjelpen

Mvh

Glenn Bjørkeng

Mobil 90099497, e-post glenn.bjorkeng@online.no

Studentveileder: Jens Andreas Terum, e-post: jens.a.terum@uit.no

Personvernombud v/UiT: Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no

9.2 Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Jeg har lest informasjonsskrivet og er kjent med bakgrunnen for intervjuet og masteroppgaven.

Jeg er innforstått med at det vil bli anvendt lydopptaker under intervjuet og at opptaket, samt alle personopplysninger vil bli slettet senest innen prosjektet avsluttes 01.06.19.

Jeg er informert om at det er frivillig å delta og at jeg når som helst kan trekke meg fra intervjuet og studien generelt.

Jeg er kjent med at jeg vil bli anonymisert og at alle personopplysninger og identifiserbare opplysninger om meg vil anonymisert i denne studien.

Jeg er også kjent med hvordan opplysninger om meg og informasjonen jeg kommer med vil bli behandlet.

Jeg gir min tillatelse og samtykke til at informasjonen i lydopptaket og at innholdet fra intervjuet kan brukes i masteroppgaven.

Jeg har lest og forstått vilkårene, og villig til å delta

Dato: _____ Signatur: _____

Mvh

Glenn Bjørkeng

Mobil: 90099497

Epost: glenn.bjorkeng@online.no

9.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide

1. Introduksjon (ikke foretatt lydopptak her)

- Informasjon om meg selv og hva vi skal igjennom
- Informasjon om tema
- Samtykkeskjema og tillatelse til å ta lydopptak.

2. Kartlegge informanten (forklar hvorfor)

Informanten tilhører	Politi	Brann	Ambulanse	
Kjønn	Kvinne	Mann		
Alder	20-29	30-39	40-49	50+
Antall år i tjenesten	5-9	10-14	15-19	20+
Ca. antall ganger i rollen som innsatsleder på øvelse eller reel hendelser?	0-5	6-10	11-20	Over 20

3. Generelt (start av lydopptak)

- Kan du beskrive et typisk samvirkeoppdrag der du må samarbeide med andre innsatsledere i ILKO.

4. Samvirke

- Beskriv generelt hvordan du opplever samvirke med de andre innsatsledelse på et skadested?
- Føler du deg likestilt og har påvirkningskraft blant innsatslederkolleger i ILKO?
- Si noe om din mentale kapasitet og mestring av ditt stressnivå under utøvelse av rollen som innsatsleder?

5. Utdanning og opplæring i innsatsleder rollen

- Beskriv din opplæring for å bli innsatsleder, og hvordan du trener og øver i det daglige for å fylle rollen som innsatsleder
- Beskriv hva du mener om opplæringen, treningen og øvelsene for rollen som innsatsleder for din etat.
- Beskriv i hvilken grad samvirke er et fokus under opplæring og øvelse?
- Hva vet du om rollen innsatsleder hos de andre nødetatene, da med tanke hvordan de er organisert, men også hvilke utdannings/opplæringsnivå som ligger bak.
- Si din oppfatning av de ulike utdanningene/opplæringen/organiseringen av innsatsledere hos hver av nødetatene.
- Hvordan mener du utdanningen og opplæringen til rollen som innsatsleder burde vært organisert hos din og de andres nødetat?
- Beskriv hvor bra dere trener, øver og samarbeid innad i din egen etat.
- Beskriv hvor bra dere trener, øver og samvirker med de andre nødetatene.
- Si noe om hvordan dere øver store komplekse samvirkehendelser og er disse øvelsene overførbare til reelle hendelser?

6. Delt situasjonsforståelse blant innsatsledere

- Hva legger du i begrepet «delt situasjonsforståelse» (bli enig om felles forståelse)
- Hva gjør dere innsatsledere i ILKO for å oppnå delt situasjonsforståelse under samvirkehendelser.
- Opplever/oppfatter du utfordringer med å oppnå delt situasjonsforståelse ved samvirkehendelser?

- Hva mener du kan være årsaken til eventuelle utfordringer med å oppnå delt situasjonsforståelser på tvers av etatene?
- Kom med eksempler om det er oppdrag eller elementer i et oppdrag der det ikke er fordelaktig å oppnå delt situasjonsforståelse, og hvorfor?

7. Avslutningsvis

- Kan du komme med noen endringsforslag som kan forbedret forutsetningene for delt situasjonsforståelse, bedre samvirke og dermed enda bedre beslutningsgrunnlag blant innsatsledere?
- Er det noe du vil tilføye som vi ikke har tatt opp?