



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

Beredskapslederens erfaringer med samvirke mellom beredskapsaktører

En kvalitativ studie av samvirke

Fredrik Holtet Lien og Pål Bjarne Nilsen

Masteroppgave i ledelse – erfaringsbasert BED-3906 juni 2021

Forord

Denne masteroppgaven avslutter seks års studier for oss. Både bachelor og mastergrad er gjennomført ved siden av full jobb og familieliv. Vi er glade og ydmyke over å avslutte utdanningsforløpet med å levere denne oppgaven. Det har vært en reise.

Vi ønsker spesielt å takke våre ektefeller, Tone og Marit, som har båret børa når vi har brukt tiden på studiesamlinger og oppgaveskriving inn i de sene nattetimer. Hadde de ikke bidratt som samtalepartnere, korrekturlesere, klagemurer, familietilretteleggere og støttekontakter, så hadde vi kanskje ikke levert noe som helst. Samvirke på hjemmefronten er svært viktig, og vi er uendelig takknemlige. Denne oppgaven tilhører Dere også. En varm hilsen også til flotte medstudenter og inspirerende undervisere som har gitt kunnskap, humør og gode vennskap i vår studietid.

Vi vil gi en spesiell takk til vår veileder det siste året, Amanuensis Hilde Nordahl-Pedersen ved UIT Harstad, for tålmodighet og uvurderlig hjelp med masteroppgaven. Takk for god motivasjon og fruktbare innspill.

Harstad/Narvik – juni 2021

Fredrik og Pål.

Sammendrag

Beredskapsledere opplever å måtte jobbe sammen med andre beredskapsaktører ved krisehåndtering. Ulykker og kriser kan være komplekse og ramme bredt. Beredskapsaktørene er flere og spesialiserte. Beredskapsledere må være forberedt på at de ikke kan løse krisene alene, men sammen med andre organisasjoner og beredskapsledere i et samvirke. Vi intervjuet seks beredskapsledere med bred erfaring. Vi vil belyse beredskapsledernes erfaring omkring samvirke, med fokus på optimalisering av dette.

Beredskapslederne vi intervjuet bidro under krisehåndteringen ved en trålerbrann i Tromsø. De har delt sine erfaringer med samvirke fra denne hendelsen. Dette, sammen med mange års erfaring innenfor beredskapsyrker, har gitt informantene god innsikt i samvirke.

Vi presenterer beredskapshjulet for å gi en forståelse for beredskapsarbeid som en syklisk prosess. Forberedelser, respons, etterarbeid og evalueringer, sammen med forebygging er beredskapsaktørens aktivitetshjul. Vi ser hvordan samvirke blir en del av dette hjulet.

Undersøkelsene forteller oss om viktigheten av forberedelser til samvirke. Samøvelser og relasjonelle aktiviteter har stor verdi. Tilrettelegging for dette har betydning for kvaliteten på krisehåndteringen. Denne tilretteleggingen handler om både innhold, metoder og forankring av øvelser. Utdannelse for beredskapsledelse varierer mye mellom ulike nødetater. Økonomi, lokaliteter, øvingsområder og tid er ressurser som begrenser. Respons og samvirke ved reelle hendelser avhenger av hvordan man klarer å oppnå felles situasjonsforståelse.

Kommunikasjon og samband har stor betydning. Vi oppdaget at det kan oppstå konflikter mellom det tverretatlige samvirket og det interne samvirket i ulike beredskapsorganisasjoner. Det kom frem at etter avsluttet krisehåndtering savnes det ofte strukturerte evalueringer og muligheten for erfaringslæring. Vi ser en sammenheng mellom kvalitet på evalueringer og samøvelser. Vi har forsøkt å koble de ulike erfaringene med relevant teori i drøftingene. Avslutningsvis har vi gitt noen anbefalinger som vi håper kan ha verdi for beredskapsledere som skal samvirke.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	1
1.2	Oppbygging	2
2	Teori	3
2.1	Trålerbrannen.....	3
2.2	Samfunnssikkerhet, beredskap og organisering	4
2.3	Beredskapsaktørene	5
2.4	Beredskapsledelse.....	7
2.5	Samvirke	10
2.6	Beredskapshjulet.....	12
2.7	Forberedelsesfasen.....	13
2.8	Responsfasen	21
2.9	Gjenoppbygging, tilbakeføring og evaluering	26
2.10	Forebyggendefasen	29
3	Metode.....	31
3.1	Den kvalitative metoden	31
3.2	Fremgangsmåte for utvalg og innhenting av data	32
3.3	Intervjuene	34
3.4	Transkribering	36
3.5	Fenomenologisk analyse.....	36
3.6	Reliabilitet og validitet	38
3.7	Vår egen forskningsrolle i prosessen.....	39
4	Drøfting av funn og forskningsspørsmål 1.....	40
4.1	Ønsker flere og bedre samøvelser	40
4.2	Gode relasjoner styrker samvirke	45
4.3	Felles mål og situasjonsforståelse styrker samvirket.....	48

4.4	Felles samband fremmer samvirke	54
4.5	Savner evaluering og læring etter hendelser.....	55
4.6	Goder erfaringer med å samvirke.	60
4.7	Optimalisering av samvirke – 9 anbefalinger.....	64
5	Avslutning	68
	Referanseliste:	69
	Vedlegg 1 Godkjenning NSD	72
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv	75
	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	77

Figurliste

Figur 1	Beredskapshjulet (Kristiansen et al., 2017, p. 20)	12
Figur 2	Beredskapshjulet med fokus på forberedelse	21
Figur 3	Fasene i krisehåndtering (Bjelland & Nakstad, 2018).....	24
Figur 4	Whiteboardtavle i Innsatsleders kommandoplass, beskriver mål med innsats ved trålerbrannen.....	53

1 Innledning

25. september 2019 oppstår det brann ombord i tråleren «Bukhta Naezdnik» som ligger ved kai i Tromsø. Det russiske mannskapet har forsøkt å slukke brannen uten å lykkes.

Nødetatene i Tromsø blir tilkalt og iverksetter en kompleks innsats. Brannen er i et utenlandsk skip med farlige stoffer ombord. Det er språkvansker og kulturforskjeller mellom det russiske mannskapet og redningspersonellet. Giftig brannrøyk sprer seg gjennom byen og rammer flere viktige samfunnsfunksjoner.

Trålerbrannen var en dramatisk og kompleks hendelse med mange utfordringer. I flere dager kunne hele Norge følge dramaet på nyhetene. For å håndtere alle utfordringene og løse krisen måtte mange ulike beredskapsaktører jobbe sammen. De måtte samvirke. Denne masteroppgaven handler om samvirke.

Vi vil undersøke hvordan ledere innen beredskap organiserer seg for å samvirke før, under og etter en krise. Beredskapsledere som håndterte trålerbrannen i Tromsø er våre informanter. Disse beredskapslederne har mange års fartstid med krisehåndtering og samvirke fra små og store hendelser. Hva virker bra, hva kan forbedres og hvordan kan samvirke optimaliseres. Sammen med relevant teori håper vi denne masteroppgaven kan gi noen gode læringspunkter og være til nytte. Spesielt for beredskapsledere som vet at de skal jobbe sammen med gode kollegaer i de andre organisasjoner for å løse den neste krisen.

Vi er 2 studenter ved Masterstudiet i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Tromsø, Campus Harstad (UiT). Tidligere har vi studert Bachelor i Internasjonal Beredskap ved UiT. Pål jobber som Brannmester i Harstad og Fredrik er Trafikkinspektør i Narvik Havn. Gjennom vår utdanning og vår arbeidserfaring ser vi viktigheten av godt samvirke. Samvirke og beredskapsledelse er tett knyttet sammen i Norge. Ledere på alle nivå innen beredskap må beherske samvirke for å løse krisene. Det går en rød tråd gjennom krisehåndteringen i Norge fra terroren 22. juli 2011 og nå sist til leirskredet i Gjerdrum, i romjula 2020. På denne tråden står det *samvirke*.

1.1 Problemstilling

Vi vil se på fenomenet samvirke gjennom beredskapslederens erfaringer og se hvordan beredskapslederne mener at dette kan optimaliseres.

Vår problemstilling er som følgende:

Hva mener beredskapsledere må til for å optimalisere samvirke blant beredskapsaktører.

For å gjøre kunne finne svar til vår problemstilling bruker vi to forskningsspørsmål.

1. Hvordan erfarer beredskapslederne samvirket mellom beredskapsaktører i nordområdene, før under og etter en hendelse.
2. Hva mener beredskapslederne må gjøres for å optimalisere samvirket før, under og etter en hendelse.

1.2 Oppbygging

Første del av denne masteroppgaven består av en kort innledning, presentasjon av innholdet, oppgavens problemstilling og hvilke rammer og avgrensninger oppgaven har fått.

Teoridelen innleder med å beskrive trålerbrannen i grove trekk. Vi presenterer noe aktuell teori om beredskapsledelse og samvirke. Hoveddelen i teorikapittelet tar for seg innholdet i beredskapshjulet.

Metodedelen beskriver vår fremgangsmåte, valg av kvalitativt intervju, utvalg, gjennomføring av undersøkelse og analyse av informasjonene.

I siste kapittel analyserer vi data fra undersøkelsen og drøfter det i sammenheng med aktuell teori. Vi følger beredskapshjulets retning. Til slutt ser vi på hvordan samvirke kan optimaliseres.

2 Teori

Vi vil forsøke å gi en god presentasjon av det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår oppgave. Trålerbrannen i Tromsø er en hendelse som aktualiserer samvirke og gir samvirke en kontekst. Vi gir en kort beskrivelse av hendelsen. Så vil vi beskrive hvordan samfunnssikkerhet, krisehåndtering og beredskapsarbeid organiseres i Norge. Vi ser spesielt på beredskapsledelse og samvirke som fenomen.

Beredskapshjulets forskjellige faser blir grundig beskrevet. Beredskapshjulet er utgangspunktet for intervjuene og videre grunnlag for analyse og drøfting i denne oppgaven. Teori som omhandler evaluering og læring er aktuell flere steder i beredskapshjulet.

Teorikapittelet vil gi oss en grunnleggende forståelse for de ulike begrepene og bidrar til å forstå de prosessene vi beskriver i denne oppgaven.

2.1 Trålerbrannen

Informantene vi bruker i denne undersøkelsen har en ting til felles. Alle deltok på trålerbrannen i Tromsø i 2019. I dette kapittelet vil vi gjøre en presentasjon av denne hendelsen. Vi tenker at det er viktig å ha denne informasjonen med seg gjennom undersøkelsen vår, da flere av sitatene vi bruker i drøftingsdelen refererer til denne hendelsen. Trålerbrannen er et godt illustrerende eksempel på en hendelse som krever stor grad av samvirke.

25. september 2019 meldes det om røykutvikling i den russiske tråleren «Bukhta Næzdnik» som ligger ved kai 20 i Breivika i Tromsø. Det har oppstått en brann som følge av sveisearbeid ombord. Skipets mannskaper har forsøkt å slukke brannen selv. 110-sentralen til Tromsø Brann- og Redning får varsel kl: 10.58. Etter 6 minutter er første ressurs fra brannvesenet fremme ved tråleren. Brannvesenet møter en uoversiktlig situasjon. Brannen har pågått en stund, det er mye røyk og høy temperatur. Det er ikke kontroll på skipets russiske mannskap. Ambulanse og politi kommer tidlig til og sammen etablerer de kommandoplass for innsatsledere. Den første tiden er fokus å få oversikt på skadestedet og kontroll på mannskapet. Det er vanskelig. Noen fraktes tidlig til sykehus og det er uklart hvor mange som savnes. Språkproblemer er også utfordrende frem til tolk kommer. Det går 2 timer før man har kontroll på alle 29 russere som er mannskap. Noen ville ikke forlate det brennende skipet. I denne tiden har brannen utviklet seg og spredt seg gjennom skipet. Brannvesenets røykdykkere sliter med et uoversiktlig brannbilde. I skipet er det flere farlige stoffer som

representerer forhøyet risiko ved brann. Sveisegass kan eksplodere. Ammoniakk-gass i tanker ombord er etsende og giftig. Maling og andre oljeprodukter har sterke brannfremmende egenskaper. I tillegg er skipets integritet ved brann svakere enn det man forutsetter på norske skip. Skott er ikke branntette. Brannskiller har dører av plastmateriale. Inne i skipet er det svært høye temperaturer og røykdykkerne klarer ikke å nærme seg brannen. Fortøyningen brenner av, og skipet løsner fra kai. Leideren står også i fare å løsne. Skipet får også slagside. En redningsbåt presser tråleren tilbake mot kai. Vindretningen bidrar til økt brannspredning ved å presse de varme branngassene fra baugen og bakover gjennom skipet. Røyken fra trålerbrannen sprer seg utover Tromsø og gir store samfunnsmessige konsekvenser. Det opprettes en sikkerhetssone og flere innbyggere må evakueres. Viktige veiforbindelser blir stengt og lange bilkøer oppstår. Universitetet stenger. Sykehuset blir rammet av brannrøyk. Det er ikke mulig å evakuere sykehuset eller å skjerme pasientene for forurensningen. Brannvesenet jobber med flere alternativer for å få kontroll på brannen. Det viser seg å være vanskelig. Det vurderes å flytte hele skipet til en annen lokasjon eller snu skipet. Etter noe tid beslutter politimesterens stab å senke båten ved kai for å få slutt på røykspredningen. Til slutt beordres brannvesenets mannskaper til aktiv utvendig slukking med formål om å senke tråleren. Etter hvert kantrer «Bukhta Naezdnik» og brannen slukker. Ingen omkom eller ble alvorlig skadd i denne hendelsen (Brekke & Cosson-Eide, 2019; Johansen & Eriksen, 2020)

I et intervju med NRK deler brannsjef Øystein Solstad erfaring etter brannen:

«Vi må øve og trene. Ikke bare trene på å slukke en brann, men også på organisering av skadested, strategisk ledelse og samhandling med andre etater, sier Solstad.»
(Johansen & Eriksen, 2020).

Trålerbrannen var en utfordrende brann å slukke. Samvirke var også utfordrende.

2.2 Samfunnssikkerhet, beredskap og organisering

Samfunnet vårt rammes av uønskede hendelser, kriser og katastrofer. Dette utgjør alvorlige samfunnsproblemer. Små ulykker kan ramme et menneske hardt. Store katastrofer gir konsekvenser for mennesker, dyr, miljø og økonomi. Kriser er enten naturskapte eller menneskeskapte. Man ser at en uønsket hendelse ofte utvikles gjennom et samspill mellom menneskelige, organisatoriske og naturmessige forhold (Fimreite, Langlo, Læg Reid, & Rykkja, 2014).

Et skipsforlis kan være eksempel på dette. Naturen gir storm og store bølger, de menneskelige feilvurderinger navigerer skipet ut i uværet og organiseringen ombord i skipet er ikke forberedt på å håndtere en krise.

I vårt samfunn har vi organisert oss for å møte og å håndtere krisene. Samfunnet bruker store ressurser for å forebygge ulykker. Vi trygge veier, brannsikrer bygninger og lager lover som skal beskytte oss. Fortsatt skjer det ulykker. Håndtering av ulykker handler om beredskap. Vi vet at ulykker vil skje, branner vil oppstå og mennesker vil bryte lovene. Håndtering av ulykker har som mål å redusere konsekvensene av en uønsket hendelse som har oppstått (Haddow, Bullock, & Coppola, 2011).

I denne oppgaven bruker vi *beredskap* om den organiseringen som er bygd opp for å møte og håndtere kriser og å ivareta samfunnssikkerhet.

I Norge har vi 4 hovedprinsipp for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap.

Ansvarsprinsippet betyr at alle som har et ansvarsområde også er ansvarlige for sikkerhet og risikohåndtering innenfor sitt område. Vi kan trekke linjer fra ministerposter i regjeringen, som er ansvarlige for sine sektorer og helt ut til enkelte bedrifter og kommuner.

Nærhetsprinsippet innebærer at kriser skal håndteres og løses på lavest mulig nivå. De som er nærmest der hvor krisen oppstår må iverksette de tiltak som er nødvendige for å løse problemene. Hvis krisen er for stor til å håndteres lokalt vil høyere myndighetsnivå involveres og bidra i skadebegrensningen. *Likhetsprinsippet* betyr at den organiseringen man bruker i det daglige skal være mest mulig lik den organiseringen som benyttes i krise. *Samvirkeprinsippet* innebærer at alle som har egnede ressurser skal bidra i arbeid med samfunnssikkerhet og ved håndtering av kriser. Dette ble gjort gjeldene etter terroraksjonen 22. juli. Samvirkeprinsippet gjelder for alle organisasjoner. Offentlige, private og frivillige (Fimreite et al., 2014). For å etablere og organisere felles innsats ved krisehåndtering står samvirkeprinsippet sterkt. Dette gjentas også flere ganger i grunnlaget for organisering av den norske redningstjenesten (redningstjenesten, 2019).

2.3 Beredskapsaktørene

Hvem er disse organisasjonene som samvirker for å håndtere kriser? I Norge har vi flere ulike organisasjoner med ulik forankring som bidrar til å løse små og store kriser. Vi kaller dem beredskapsaktører (Hammervoll, 2014).

De mest kjente beredskapsaktørene er blålysetatene. Politi, ambulanse og brann- og redningstjenesten, også kalt nødetatene. Blålysetatene er førstelinja i krisehåndtering og løser oppdrag hver eneste dag i hele landet. Hver etat har sine spesialområder og de utfyller hverandre slik at de vanligste ulykker og kriser kan løses. Eksempelvis er trålerbrann en hendelse med flere utfordringer som krever ulike tiltak og utfyllende kompetanse for å løses. Brannen kan gi helseproblem for menneskene som blir rammet, brannen og brannøyken gjør skade og må slukkes før den sprer seg. Skadestedet må sikres og hendelsen må kanskje etterforskes. Blålysetatene har ikke beredskap for fullstendig håndtering av alle typer kriser. Mange hendelsestyper behøver andre ressurser, kompetanse eller teknologier.

Norsk redningstjeneste er fastsatt gjennom en kongelig resolusjon som heter:

«Organisasjonsplan for Redningstjenesten av 06. desember 2019» (redningstjenesten, 2019) I kongelig resolusjon definerer de følgende som deltakere i tjenesten:

«Redningstjenesten utøves som et samvirke mellom offentlige virksomheter, frivillige organisasjoner og private virksomheter og personer, under ledelse og koordinering av en Hovedredningsentral, samt underordnede lokale redningssentraler»

(redningstjenesten, 2019).

Den Norske redningstjenesten er tuftet på et samvirke mellom private, frivillige og offentlige aktører (redningstjenesten, 2019). Det er mange aktører som bidrar inn i den Norske Redningstjenesten. Blålysetatene er en viktig del av redningstjenesten. Statens forsterkningsressurs for alle typer hendelser er Siviltforsvaret. Forsvaret stiller også sine ressurser tilgjengelig for ulike redningsoppdrag. Mest kjent er Statens redningshelikoptre og Kystvakta. Spesialiserte operatører som Norsk Luftambulans og Norske Redningskøyter er viktige beredskapsoperatører. I hele landet er det frivillige som stiller opp i den lokale beredskapen, Røde Kors Redningskorps, Norsk Folkehjelp og Norske Redningshunder er blant dem. Ellers er det en rekke institusjoner i samfunnet som har beredskapsansvar, lokalt og nasjonalt. Telenor, Kystverket, kraftselskapene, transportselskaper og vegvesen er noen organisasjoner som har samfunnskritiske funksjoner og som ved ulike hendelser må fungere som beredskapsaktører og bidra med samvirke i et beredskapsnettverk (Fimreite et al., 2014).

Redningstjenesten konsentrerer seg primært om mennesker i akutt nød. Det vil si at de andre prioriteringene som miljø og verdier er organisert på annen måte. «Tiltak for å berge miljø og

materielle verdier, hører ikke inn under den offentlige redningstjenestens ansvar.»

(Hovedredningssentralen, 2020a).

Ved uønskede hendelser som skader miljø og ved akutt forurensing er det skadevolder, kommune eller staten som leder aksjonen. Når det kommer til verdier, blir saken litt annerledes. Hovedredningssentralen vil alltid vurdere om risikoen for at noe kan skje med for eksempel et skip som har fått motorstopp. Dersom det ikke er fare for liv, vil Hovedredningssentralen overlate ansvaret til kapteinen eller rederiet selv. I Norge har vi flere typer beredskap stående klar for assistanse til sjøs. Sjøtrafikksentralene overvåker skipstrafikken i Norge. Om noen av disse oppdager noe som kan innebære forhøyet risiko, vil den statlige slepebåttjeneste kunne bidra (Kystverket, 2011). Norge har blant annet flere kystvaktskip som patruljerer Norskekysten. Kystvakta anses som en viktig maritim beredskap. Andre aktører som kommersielle-slepebåter, Redningsselskapet, Røde Kors, Brannvesen og havnevesen vil også kunne bidra. I tillegg er all skipstrafikk pålagt å assistere ved hendelser som Hovedredningssentralen vurderer som nødvendig (redningstjenesten, 2020).

2.4 Beredskapsledelse

Ledelse er et interessant begrep. Gjennom masterstudiet har vi blitt oppmerksomme på flere nyanser av ledelse. Vi trekker frem Bolman og Deal sin definisjon på ledelse: *«Ledelse vil si å hjelpe gruppen til å utvikle en felles opplevelse av retning og forpliktelse mot denne.»* (Bolman & Deal, 2018, p. 218). Ledelse handler å om å samle gruppen til en felles kurs og å holde denne mot målet. Vi mener at dette synet har god gyldighet for beredskapsledelse også.

Beredskapsorganisasjoner driver primært med oppgaver som handler om redning, sikkerhet og beredskap. En felles målsetting for krisehåndtering er å føre den uønskede hendelsen tilbake i normaltilstand. Ofte må man jobbe i lag, på tvers av organisasjoner, for å oppnå dette. Det er ikke alltid at veien til målet er klart. Det stilles store krav til ledere i en beredskapssituasjon. Andersen med flere skriver dette om ledelse:

«Ledelse handler om å utøve skjønn, det vil si å gjøre vurderinger, fatte beslutninger og handle i situasjoner der regler og oppskrifter mangler eller er utilstrekkelige.»

(Andersen, Moldenæs, & Torsteinsen, 2017, p. 17).

Dette gjøres på flere nivåer internt i organisasjonen. Ifølge Konrad Lunde kan man i en beredskapsorganisasjon utøve ledelse ved flere ansvarsområder og beslutningsnivåer innenfor

samme organisasjon (Lunde, 2014, p. 39). Det vil si at en beredskapsleder befinner seg på flere nivåer i en organisasjon.

Konrad Lunde definerer beredskapsledelse som «*Ledelse av en mobiliserende eller mobilisert beredskapsorganisasjon i en beredskapssituasjon*» (Lunde, 2014, p. 39). Igjen ser vi en ny form for ledelse i beredskapsperspektivet. Lunde beskriver en mobilisert organisasjon som skal bidra til å håndtere en uønsket hendelse. Beredskapsledelse er altså noe ekstraordinært, en aktivitet som oppstår i helt spesielle tilfeller. I tilfeller med kriser og ulykker.

På det taktiske nivået har Politiet følgende definisjon på en innsatsleder med stab: «*Med taktisk ledelse menes den direkte ledelse og samordning av innsatsstyrker under en operasjon eller aksjon*» (Edvinsen, 2009, p. 11). En innsatsleder har ansvaret for samordning av innsatsstyrker på et skadested. Politiet har lederfunksjon. Hver nødetat har beredskapsledere som leder egne mannskaper. Politiet koordinerer innsatsen gjennom beredskapsledere fra de ulike aktørene (Bjelland & Nakstad, 2018).

Beredskapsledere er ulike, og situasjoner er ulike. Selv innenfor beredskapsprofesjonene vil lederstilene være ulike. Kriser og skadested er gjerne preget av høy risiko, dårlig tid og kaos. Man tenker at en beredskapsleder bør være både autoritær og direkte for å oppnå raske og effektive resultater. Man ønsker å redde liv, slukke brannen og bringe orden i kaoset. En instruerende lederstil kan passe i denne sammenheng. Leder bestemmer mål, hvordan jobben skal gjøres og hvem som skal gjøre jobben (Bjelland & Nakstad, 2018).

Hendelsens karakter er bestemmende for som har den overordnede ledelsen. Her spiller omfang, konsekvens og kompleksitet inn i bildet for hvordan man organiserer for hver hendelse. Hovedredningssentralen (HRS) leder og koordinerer hendelser på sjøen. Større hendelser på land og ulykker relatert til luftfart vil også ledes av HRS (redningstjenesten, 2019). Det er totalt to hovedredningssentraler i Norge. Sentralen i Stavanger har ansvar for Sør-Norge og sentralen i Bodø har ansvaret for Nord-Norge. Hovedredningssentralene har hver sin redningsledelse som er sammensatt av: Forsvaret, Luftfartstilsynet, Kystverket, Sjøfartsdirektoratet, Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, Helsedirektoratet og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (Hovedredningssentralen, 2020b). Redningsledelsen ved HRS i Nord-Norge blir ledet av Politimesteren i Bodø. «*Når redningsledelsen ikke er innkalt, ledes og koordineres redningsaksjoner av redningsledere, etter fullmakt fra politimesteren.*» (Hovedredningssentralen, 2020b).

Redningslederne ved HRS er faste ansatte som jobber der hele året. Under hovedredningssentralene finner vi de Lokale Redningssentralene (LRS). Leder for LRS er normalt den stedlige Politimesteren. Normalt sett er det disse som leder og koordinerer aksjoner på landsiden. Redningssentralene følger normalt sett de geografiske rammene til politidistriktet, men redningssentralene kan også jobbe utover sitt politidistrikt. «*Etter beslutning fra den aktuelle redningssentral leder og koordinerer den lokale redningssentralen også redningsaksjoner utenfor eget distrikt.*» (redningstjenesten, 2019). Ved Trålerbrannen i Tromsø ble det opprettet LRS hos politimesteren. Beredskapsaktørene som håndterte trålerbrannen var flere.

Tromsø Brann og Redningstjeneste er en del av Tromsø kommune. Brannsjefen leder brannvesenet. Beredskapslederen som er på vakt og leder innsatser benevnes som *Innsatsleder Brann* og denne representerer brannsjefen. Brannvesenets oppdragsområde spenner fra brannslukking og akutte redningsoppdrag, til innsats mot miljøforurensning og undervisning i brannvern (Jakobsen, 2020). Utrykningsstyrken består av 9 til 11 brannfolk organisert i to vaktlag, samt støttestyrke på lift og tankbil. Troms 110-sentral er også lokalisert på brannstasjonen. Branttjenesten er den operative og taktiske brann- og redningsressursen til Tromsø kommune. Den strategiske ledelsen er *kommunens kriseledelse*. I kriseledelsen vil det brannsjef eller dennes stedfortreder delta hvis branttjenesten er involvert i hendelser. Kriseledelsen består av kommunens øverste politiske og administrative ledelse, kommunedirektør og ordfører, og ledere fra de kommunens tjenesteområder som berøres av en krise (Lie & Elvevold, 2019).

Ambulansetjenesten er en del av prehospitaltjenester til Universitetssykehuset i Nord-Norge. Hele avdelingen består av 46 bemannede ambulanser, 4 helsetransportbiler og 4 ambulansebåter fordelt på 31 stasjoner. Fra Tysfjord i sør til Kvænangen i Nord (UNN, 2021).

I Tromsø har ambulansen sin stasjon ved sykehuset og har mellom 3 til 5 ambulanser i drift avhengig av tid på døgnet. En ambulanse har normalt 2 ambulansesarbeidere ombord. Den best kvalifiserte ambulansesarbeideren på den første ambulansen er såkalt fartøysjef og leder for ambulansenes innsats ved større hendelser (Informant 2 & 3). Tittelen er Operativ Leder Helse (OLH). OLH betegnes også som *Innsatsleder Helse* og deltar i ledelsen av skadestedet ved innsatsleders kommandoplass. Første lege på skadestedet tar rollen som Fagleder Helse (Anderson, Skrabak, & Gilbert, 2011). AMK-sentralen er også ved sykehuset og bemannes av 2-3 operatører.

Politiet er underlagt justis- og beredskaps-departementet. Fra Tromsø ledes Troms politidistrikt av politimesteren. Politistasjonen i Tromsø er rett over gata for brannstasjonen. I politiet er innsatslederen den taktiske lederen på skadestedet og håndterer hendelsen. Politiets operative ledelse er Operasjonslederen, som kan støttes av en krisestab ved større hendelser. Det strategiske nivået består av politimesteren og lokal redningsentral (LRS) (Politidirektoratet, 2011).

I tillegg til disse sentrale beredskapsaktørene deltok flere andre i samvirket. Siviltforsvaret var til stede med ressurser. Representant fra Tromsø havn deltok på innsatsleders kommandoplass. Kystverket var representert i LRS, politimesterens stab. Avinor har beredskapsressurser og var med. Kystvakta, slepebåt, ressurser fra Kystverket og supply-skip bidro med beredskap på sjøsiden. Forsvaret bidro også med ulike ressurser og innspill gjennom hendelsen. I tillegg bidro flere private bedrifter på stedet med sine ressurser.

2.5 Samvirke

Samvirke defineres som *det å arbeide sammen for et bestemt mål eller formål*. Det er samfunnets universalløsning på mange ulike problemer. Beredskapsaktørene må tilby sin kompetanse og sine ressurser for å håndtere uønskede hendelser sammen med andre (Kristiansen, Magnussen, & Carlstrøm, 2017).

Samvirke er et grunnleggende prinsipp for alle beredskapsorganisasjoner. Fra stortingsmelding 22 (2007-2008) vektlegges samvirke og samordning for å sikre en helhetlig og samordnet beredskap på alle nivå. Ingen kan fikse alt alene. Etter Gjørsv kommisjonens 22.juli-rapport ble Samvirkeprinsippet innført som et av 4 grunnleggende beredskapsprinsipp i Norge. Alle har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke med relevante aktører (Fimreite et al., 2014).

Samvirkeprinsippet skiller seg fra de andre beredskapsprinsippene. Samvirkebegrepet peker ut av organisasjonenes grenser og fokuserer på hendelsen. Dette utfordrer den tradisjonelle silotankegangen i organisasjoner. I organisasjonstenkingen etter århundreskiftet har man blitt mer opptatt av prosessen. Prosessen skal føre frem til ønsket sluttprodukt og prosessen krever mer innsats og teknologi enn det som er tilgjengelig innenfor organisasjonen.

«Verdiskapende prosesser består nemlig ofte av komplekse sekvenser av aktiviteter som løper horisontalt og dermed gjerne skjærer på tvers av, og kan hemmet og til og med ødelagt av, de vertikalt bygde siloene» (Røvik, 2007, p. 182).

Bakgrunnen for denne prosessorienteringen er fokus på verdiskapningsprosesser i næringslivet. Alle prosesser i en organisasjon er i søkelyset. Produksjon av tjenester, ledelse, forskning, utvikling og markedsføring. Man ser at det er mer effektivt å bruke ressurser på sin kjernevirksomhet, det man kan best, enn å skulle gjøre hele jobben selv. Prosesstilnærmingen fører til outsourcing av deler av verdiskapningskjeden (Røvik, 2007).

Dette bildet kan overføres til beredskapsverden. De store krisene håndteres ikke av en organisasjon alene, men av et samvirkende nettverk av beredskapsaktører. I Norge, og mange andre land, har vi spesialiserte nødetater som utfører ulike oppgaver. Denne spesialiseringen av kompetanse og spredningen av ressurser medfører at krisehåndtering krever samvirke.

Samvirke er sentralt i PLIVO-prosedyren. PLIVO er forkortelse for: *Pågående Livstruende Vold*. Prosedyren er en handlingsplan for operativt samvirke mellom politi, helse og brannvesen ved akutte voldshendelser (Helsedirektoratet, 2017). Etter knivdrapene på Valdresekspressen i 2013 og terroren 22. juli 2011 utviklet man prosedyren for å samordne alle blålysetatenes tilnærming til denne type hendelse. Samøvelse på PLIVO er en forutsetning for at prosedyren skal være operativ. Mange steder i landet meldes det at det øves for lite på PLIVO (Indrehaug, 2016).

Samvirke mellom blålysaktørene kan styrkes ved å øve sammen. Samøvelser gjør at man blir kjent med hverandre. Kapasiteter, begrensninger og organisering. Man etablerer tillit og kommuniserer bedre (Nilsen & Lerdahl, 2020). Samøvelser trenger ikke å være veldig ressurskrevende. Små øvelser på taktisk nivå kan gi god effekt for samvirke. Undersøkelser om samvirke som Universitetet i Agder har gjennomført blant blålysetatene i Mandal viser god effekt med korte og konkrete øvelser utført av beredskapsaktører på vakt. Dette refereres til som «Mandalsmodellen».

«Inntrykket jeg fikk var at disse små, enkle øvelsene ga dem lærdom om hverandres arbeidsprosesser, effektiv kommunikasjonsflyt i nødnettet og ikke minst et større tillitsforhold dem imellom. Dette er verdifulle elementer å ha når man skal løse oppgaver sammen i reelle hendelser.» (Steen-Tveit, 2021).

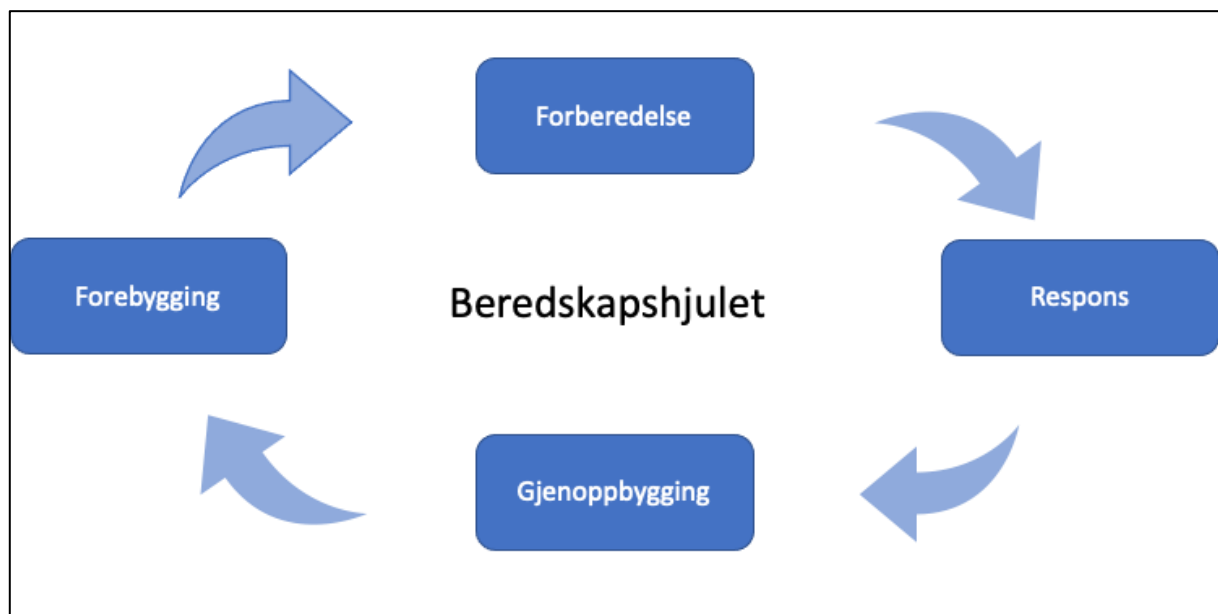
Ved å øve på konkrete oppdrag og løse disse sammen oppnår man tillit og relasjonsbygging. Dette forsterker samvirkets operative evne ved skarpe oppdrag (Steen-Tveit, 2021).

2.6 Beredskapshjulet

Sentralt i vår oppgave er forståelse av hvordan beredskap utvikles. Vi beskriver beredskapsutviklingen ved hjelp av *beredskapshjulet*. Dette er en akademisk tilnærming til forståelsen av hvordan beredskapsaktørene styrer sin virksomhet (Kristiansen et al., 2017).

Vi beskriver de ulike delene i beredskapshjulet for å vise hvordan de ulike beredskapsaktører leder og organiserer seg for å samvirke. I denne oppgaven benytter vi beredskapshjulet slik Kristiansen, Magnussen og Carlstrøm beskriver det i boka *Samvirke* (Kristiansen et al., 2017). Denne beskrivelsen og fasene er lik fremstillingen til flere kilder som beskriver beredskapsutvikling. Vi mener hjulet gir et godt bilde på kontinuerlig beredskapsarbeid i en organisasjonskontekst.

Beredskapshjulet i en organisasjonskontekst er mye lik en erfarings sirkel. Man ser på tiden før, under og etter en hendelse. Hensikten er å være best mulig forberedt til hendelser, gjennomføre skadebegrensende respons på best mulig måte og avslutningsvis følge opp etterarbeidet og lære av hendelsen. I sammenheng med organisasjonsutvikling er erfarings sirkelen som en spiral eller et hjul som ruller. Nye hendelser, nye erfaringer og nye forberedelser gir organisasjonen en kontinuerlig utvikling og forbedring. I denne oppgaven vil forberedelse, respons og gjenoppbygging få mest oppmerksomhet.



Figur 1 Beredskapshjulet (Kristiansen et al., 2017, p. 20)

2.7 Forberedelsesfasen

Forberedelse til uønskede hendelser er en sentral del av beredskapsarbeid. En beredskapsorganisasjon lever og fungerer i forberedelsesfasen gjennom hele sin eksistens. Man sier gjerne at forberedelse er beredskapsorganisasjonens normalttilstand. Kjerneaktivitetene er å planlegge for håndtering av uønskede hendelser, forberede organisasjonen og utstyr, trene og gjennomføre øvelser og til sist evaluere og forbedre (Haddow et al., 2011).

Å være beredt betyr å være forberedt. Hele den tiden man venter på at en ulykke skal skje er forberedelsestid. Beredskapsledere skal legge til rette for at beredskapsaktørene trener sine ferdigheter, øver sin organisasjon, vedlikeholder utstyr, kjøretøy og kompetanse. Beredskapsaktørene forbereder seg gjerne med grunnlag fra risiko- og sårbarhetsanalyser, organisatoriske krav og ved hjelp av evalueringer etter øvelser og reelle hendelser (Hammervoll, 2014). Forberedelser er viktig av to grunner. Først er det en sentral del av den daglige driften, normalttilstanden og hverdagen for beredskapsaktører. Det andre er at forberedelser er uløselig knyttet til hvor godt oppdragene blir håndtert.

Forberedelser deles inn i fem sammenhengende faser. 1: Planlegging, 2: Organisering og utstyr, 3: Trening, 4: Øvelser og 5: Evaluering og forbedring. Disse fasene kan sees på som en egen lærings sirkel (Kristiansen et al., 2017).

Planlegging

Planlegging er gjerne grunnmuren i alle forberedelser. Planer tar gjerne utgangspunkt i de kriser eller ulykker som kan oppstå. Bor man nært et fjell kan det tenkes at det vil oppstå et skred, bor man nært en elv så kan det bli flom. Kanskje man har erfaring med kriser fra tidligere eller kjenner andres erfaringer. Med utgangspunkt i en vurdering om risiko planlegger man beredskapstiltak. *Risiko* er summen av *sannsynlighet* og *konsekvens*. Sannsynlighet for skipsbrann er større i kystbyen Tromsø enn innlandsbyen Hamar. Konsekvensene av brann kan bli større og mer alvorlig i et passasjerskip enn i en liten fiskebåt. Når risikoen er høy vil man lage beredskapsplaner for å redusere sannsynlighet eller konsekvenser (Lunde, 2014).

En annen viktig faktor som må tas hensyn til er *sårbarhet*. Det er viktig å se en krise i sammenheng med hvordan man rammes. Snøskred som hendelse er ikke farlig alene, det er først når skredet rammer noen at det er livsfarlig. Pasienter på et sykehjem er mer sårbare for

brann enn skoleelever. Skoleelever har kjennskap til konseptet brannalarm og har antakeligvis muligheten til å gå selv. Beboere på et sykehjem kan med bakgrunn i sykdomsbildet ha mistet forståelsen av brannalarmens funksjon, samt kan ha begrensninger i mobilitet.

Befolkningen i Steigen ble rammet av et 5 dager langt strømbrudd i januar 2007, midt i en ekstrem kuldeperiode. Ingen omkom. Mye tyder på at samfunnet i Steigen er godt forberedt til et strømbrudd, de fleste har alternativ oppvarming. Man kan hevde at de ikke var sårbare for konsekvensene som følge av strømbrudd. Men strømbruddet har fått andre kommuner som er opptatt av beredskap til å starte planleggingen det neste potensielle store strømbruddet (Grønlie, 2014). Når man oppdager truende hendelser som også kan ramme en selv og ser egen sårbarhet i lignende situasjoner. En Risiko- og Sårbarhetsanalyse er et vanlig utgangspunkt for beredskapsplanlegging. DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap) beskriver hvordan kommuner kan gjennomføre risiko- og sårbarhetsanalyser (DSB, 2014).

Tromsø er i det som kalles *Nordområdene* (Skagestad, 2010). Det som kjennetegner Nordområdene er at beredskapsressurser kan være begrenset og værforholdene kan være vanskelige. Det trekkes fram at store avstander er typiske for Nordområdene (beredskapsdepartementet, 2020). Infrastruktur og samfunn i Nordområdene blir mer utsatt for naturhendelser som skred, flom og ekstremvær som en konsekvens av klimaendringer (Øseth, 2010). Nordområdene er sårbare. Denne sårbarheten påvirker beredskapsplanene. Beredskapsminister Monica Mæland trekker frem viktigheten av god beredskap i Nordområdene på følgende måte «*Vårt viktigste strategiske ansvarsområde og vi vil styrke beredskapen – både på fastlandet og i havområdene*» (beredskapsdepartementet, 2020).

Tromsø er en stor by i Nordnorsk kontekst. Tromsø er kjent som «porten til ishavet» og har nesten 200 års historie med havnevirksomhet. En av Norges største fiskerihavner, en stor cruisehavn og et viktig logistikk-knutepunkt. Med over 8 000 skipsanløp i året, om lag en million passasjer og over en million tonn gods håndteres av Tromsø havn (Havn, 2021). Dette gir grunnlag for å anta at det sannsynligvis vil oppstå brann i en båt i Tromsø. Hvis man søker i brannstatistikken til DSB ser vi at det er registrert 2 tilfeller av brann i passasjerfartøy, 4 tilfeller av brann i fiskefartøy, 5 tilfeller av brann i fritidsbåt og en brann i «andre båter eller skip» i perioden 2018-2021. Totalt 12 båtbranner på 4 år (DSB, 2021). Dette er et statistisk grunnlag for å vurdere sannsynligheten for båtbrann og lage beredskapsplaner for å håndtere det. Tromsø kommune har utarbeidet risiko- og sårbarhetsanalyser. Et scenario er

ulykke med skip på havna er tatt med og defineres som en *stor ulykke* (Lie & Elvevold, 2019). Dette er eksempel på hvordan sannsynlighetsvurdering og konsekvensbilde gir grunnlag for beredskapsplanlegging.

Under planlegging av beredskap er det vanlig å se på hvordan samfunnet allerede er forberedt. Hvilke ressurser finnes tilgjengelig i dag og hvordan kan man hjelpe hverandre hvis krisen oppstår. Eksempelvis er oljevernberedskapen i Norge bygd opp av mange depot med lenser og annet materiell spredt utover landet. Hvis en hendelse skulle oppstå er det alltid noe utstyr i nærheten, og tilgangen på mer utstyr er sikret gjennom flere nabodepot (Benjaminsen, 2016).

Planlegging av beredskap tar tid. I det daglige må beredskapsaktørene håndtere normale, rutinemessige hendelser. Dette krever ikke like mye planlegging. Det er de store hendelsene som krever mer ressurser og mer samvirke. Beredskapsplanen er ment for de større hendelsene, utfordringen er å løfte blikket fra den daglige driften og skjøtte planleggingen av de større og litt vanskeligere hendelsene (Haddow et al., 2011).

Organisering og utstyr

Etter planlegging må man se på organisering og utstyr. Man trenger det rette utstyret for å håndtere krisene. Ofte er det en teknisk tilnærming for å løse problemene hendelsene forårsaker. Ulike hendelser krever ulikt utstyr. Brannbiler, politibiler, helikoptre og redningsskøyter er stort og dyrt utstyr som er nødvendig for å etablere beredskap.

Mannskapene må ha verneutstyr for ulike scenarioer. Enkelte hendelser krever helt spesielt utstyr, mens annen utrustning har et mer allsidig bruksområde. Det utstyret som er sjelden i bruk og kostbart kan man gå flere sammen om (Haddow et al., 2011).

Eksempelvis har kommunale brannvesen samarbeid om kjemikaliedykking. Enkelte store brannvesen driver med såkalt kjemikalievernberedskap og besitter utstyr og kunnskap om dette. Skulle et uhell med farlige kjemikalier oppstå i en liten kommune tilkaller man det store nabobrannvesenet som har forberedt seg på å håndtere ulykker med farlige stoffer.

Kommunikasjonsutstyr er også en del av beredskapsmateriellet. Utbygging og drift av nødnett i Norge er en viktig investering i beredskapsmateriell. Nødnettet gir en god plattform for kommunikasjon og samvirke blant beredskapsaktørene. Nødnettet er ikke designet mot en spesiell type hendelse, men kan benyttes i de fleste beredskapssituasjoner (DSB, 2015).

Nødnett er bygd opp med mange basestasjoner på land, lik mobiltelefonnett. På sjøen bruker man maritimt samband. Det baserer seg på VHF-radio. Her er det også basestasjoner, men de er færre. VHF-radio gir mulighet for samband over lengre avstander og direkte mellom skip utenom basestasjoner. VHF-radio benyttes i maritim beredskap og kommunikasjon internasjonalt.

I tillegg til det rette utstyret er det viktig å få på plass en organisering av personellet som gjør det mulig å anvende beredskapsutstyret når en krisesituasjon oppstår. Den redningsskøyta som er i beredskap, må også ha et mannskap som er kompetent og som har en fornuftig vaktordning (Haddow et al., 2011).

Finansiering til innkjøp og drift av beredskapsutstyr kan være utfordrende i et samfunn hvor de økonomiske rammene er trange, og de offentlige behovene er mange. Beredskapsaktører forsøker å finne gode løsninger. Man trenger ikke alltid å kjøpe alt selv. Noe utstyr kan man dele på, eller man kan etablere samarbeid på tvers av kommunegrenser eller med andre aktører (Haddow et al., 2011). Gode logistikksystemer kan gi felles beredskap (Hammervoll, 2014). Den teknologiske utviklingen bidrar til bedre utstyr. Samtidig har avansert beredskapsmateriell blitt tilgjengelig for en rimeligere pris. Helautomatiske hjertestartere finnes flere steder i samfunnet og stadig flere nødetater anskaffer dronekapasitet.

Med nytt avansert materiell er det bare å starte treningen.

Trening

«Training of emergency response officials is paramount to their ability to conduct the task required of them.» (Haddow et al., 2011, p. 100).

Trening av nødhjelpsmannskapene er av overordnet viktighet for å sikre deres evne til å utføre oppgavene som forventes utført av dem. Beredskapsaktørene må trene på sine oppgaver, bli kjent med og trygg på utstyret de skal bruke. Mannskapenes ferdigheter legger grunnlaget for hvilken taktikk man kan benytte ved en hendelse.

Trening er utvikling og kvalitetssikring av de enkelte mannskapenes ferdigheter, øvelser er utvikling og kvalitetssikring av hele eller deler av organisasjonens ferdigheter (DSB, 2016).

Beredskapsledere og myndigheter som har nøkkelroller og som er beslutningstakere ved større uønskede hendelser må også trene. Treningen kan omfatte alle offentlige, private og

frivillige aktører som har en viktig rolle ved ulike kriser. Deler av samfunnsstrukturen som er spesielt sårbar ved kriser bør også trene på sine oppgaver (Haddow et al., 2011).

Befolkningen i et land eller et område kan også trenes for kriser. Hele Norges befolkning har lært hva man skal gjøre når brannalarmen går. Alle har blitt utsatt for årlige brannøvelser gjennom hele grunnskolen. Nå er denne opptreden drillet inn i befolkningen (Haddow et al., 2011).

Øvelse

Trening gir godt grunnlag for å mestre oppgavene under krisehåndtering. Men for å forberede organisasjonen til krisehåndtering er det nødvendig med øvelser. Heldigvis oppstår ikke katastrofer ofte. Det gjør at man har lite erfaring med å håndtere katastrofer. Ved å gjennomføre øvelser simulerer man krisene og får testet systemene for krisehåndtering. Øvelser kan gi en bedre forståelse for hvordan responsen fra beredskapsaktørene vil foregå i realiteten. Dette vil være en slags prøve for om planleggingen, organiseringen og treningen vi har gjennomført har gitt ønsket effekt. Et sentralt spørsmål er om utstyret vi har anskaffet fungerer hensiktsmessig (Haddow et al., 2011).

Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) har gitt ut flere temahefter om øvelser. Øvelser benyttes for å sikre at beredskapsaktører kan ivareta sine viktigste oppgaver ved kriser. Aktørene må kunne samvirke og kommunisere med hverandre. Et viktig virkemiddel for å øke samarbeidet og krisehåndteringskompetansen er øvelser. Øvelser kan gjennomføres på forskjellige måter. Fullskalaøvelser tester hele organisasjoner i forhold til beredskapsoppgaver. Spilløvelser og diskusjonsøvelser kan gi god effekt uten stort ressursforbruk. Funksjonsøvelser brukes gjerne i deler av organisasjonen for å teste momenter i planverket. Øvelser baseres på erfaringer etter tidligere øvelser, erfaringer fra reelle hendelser og som et resultat av risiko- og sårbarhetsanalyser. Endrede forutsetninger må fanges opp og øves på (DSB, 2016).

Det er ikke alltid mulig å øve nøyaktig på den hendelsen man skal respondere på, men teknikkene og organiseringen er gjerne lik. En redningshundekvipasje kan ikke på forhånd vite hvem som er forsvunnet og nøyaktig hvor man skal lete, men teknikk, organisering, kommunikasjon og logistikk skal øves slik at de kan anvendes i forventede søkssituasjoner. Beredskapsaktører og beredskapsledere forbereder seg til å håndtere ulykker. Mange ulykker og kriser er forventet og man kan trene på spesifikke oppgaver for å løse oppdraget. En

uønsket hendelse som man kjenner og har forberedt seg på å håndtere kaller man gjerne en *lukket hendelse*. Eksempler på lukkede hendelser er hjertestans, bilulykke, brann i enebolig og søk etter savnet person. Beredskapen er forberedt på å håndtere denne type hendelse. Når hendelsen inntreffer vet beredskapslederen og organisasjonen hvilke tiltak som skal iverksettes. Man har klare forventninger til hvordan hendelsen vil utvikle seg videre.

Beredskapsaktørene vil måtte håndtere kriser som de ikke har forberedt seg spesifikt til. Disse kaller vi for *åpne hendelser*. Åpne hendelser krever en annen tilnærming. Beredskapsaktørene må finne den løsningen som passer til oppdraget og tilpasse ressursbruken på best mulig måte. Håndtering av lukkede hendelser baserer seg på gjenkjenning og innøvde prosedyrer. Åpne hendelser krever analyser og kreativitet. Håndtering av åpne hendelser er mer ressurskrevende og tar lenger tid enn lukkede hendelser (Hammervoll, 2014).

En trålerbrann ved kai kan man forberede seg på. Når beredskapsledere har planlagt, forberedt og gjennomført øvelser på skipsbrann vil denne type hendelse bevege seg fra *åpen* mot *lukket*. Det vil alltid være noe usikkerhet, men det som er forberedt og innøvd bidrar til å redusere usikkerhet.

I et samvirkeperspektiv betyr dette at hvis man har forberedt samvirke så vil håndtering av samvirkehendelser fungere bedre, mer effektivt. En verdifull effekt av å samøve er relasjonsbygging. Dersom man må håndtere en åpen hendelse vil etablerte relasjoner og god kommunikasjon gi positiv effekt på samvirket.

Når mennesker møtes og skal samarbeide vil det være en fordel at det allerede er opprettet en relasjon. Mennesker som kjenner hverandre og som har tillit til hverandre har bedre forutsetninger for å gjøre en god jobb sammen. I boka *Relasjonsledelse* hevder forfatteren at relasjoner åpner dører. Gode relasjoner virker effektiviserende (Spurkeland, 2004). Denne teorien betyr at nødetater med etablerte relasjoner lettere kan samvirke ved en hendelse.

Samvirke handler om at de samlede ressurser skal håndtere en krise med en felles innsats (Kristiansen et al., 2017). Relasjoner styrkes når man skaper noe sammen og da blomstrer kreativiteten (Spurkeland, 2004). Ved hendelser som ikke kan løses ved hjelp av innøvde teknikker eller et forberedt planverk er man avhengig av en analytisk eller kreativ tilnærming (Bråten, 2013). Erfaring fra samvirkehendelser, erfaring fra tverrfaglige øvelser og etablerte relasjoner vil således styrke samvirke blant beredskapsledere.

Relasjonskompetanse er evnen til å gjøre andre god. Relasjonsledelse har som et av sine mål å etablere gode og smidige samarbeidsforhold til alle interessenter i omgivelsene. Bevissthet om gjensidig avhengighet demper konfliktnivået. Resultatet blir bedre samarbeid og effektivitet. Relasjonslederen vet at teamet skal løse oppgaven sammen, lederen kjenner betydningen av relasjoner (Spurkeland, 2004).

Relasjonsledelse tar sikte på en positiv avhengighet. For å lykkes med å skape et godt resultat må man trives med å jobbe sammen. Når man lykkes med å nå målene sine, øker trivselen. Man må skape en kultur for å dra lasset sammen - den enes suksess er gruppas suksess, gruppas suksess er hver enkelt sin suksess. Negative relasjoner er motkrefter i denne tenkningen og må håndteres. Å jobbe slik krever *relasjonelt mot*. Man må kunne stå ansikt til ansikt med hverandre og være ærlighet. Vise hva man kan, og hva man ikke kan. Er det noe som er uklart må man være modig nok til å ta en samtale for å oppklare det. Relasjonsledelse innebærer å nærme seg hverandre slik at både samhold og konflikter blir synlige. Det vil gi bedre tillit og samhold (Spurkeland, 2004).

Gode relasjoner krever tillit. Et samvirke kan ses på som et midlertidig samarbeid og det er gjerne begrenset hvor gode relasjoner medarbeiderne opparbeider i den korte tiden man samvirker. Når neste krise oppstår og samvirke oppstår er det kanskje andre mennesker man møter og nye relasjoner som må etableres. I prosjektledelse bruker man begrepet «*flyktig tillit*» (swift trust) om hvordan team på relativt kort tid etablerte høy tillit til hverandre. Forklaringen på den uvanlig høye tilliten blant teamets medlemmer kan skyldes flere faktorer. Forventning om at egen suksess er tett knyttet til teamets suksess er en forklaring, en annen forklaring er at teamets medlemmer forventer å møtes igjen og måtte jobbe sammen senere. Man legger seg i selen for å bevare eget omdømme. Forskning viser at tillit oppstår gradvis over tid, men i relasjoner med høy intensitet over kort tid kan tillit oppstå ganske fort (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016).

For å bygge relasjoner kreves det dialog. Denne dialogen er byggesteinen for samhold og mellommenneskelige relasjoner. Sentralt i denne prosessen er likeverd. Alle medarbeidere har erfaring, intelligens, lojalitet og ønske om å gjøre en god jobb. For å lykkes må dialogen preges av delegering og maktdeling mellom partene. Man må vise tillit og risikovillighet ovenfor de man skal samvirke med (Spurkeland, 2004). Samvirkekompetanse er relasjonskompetanse. For å forberede godt samvirke må man øve og bygge relasjoner.

Evaluering og læring

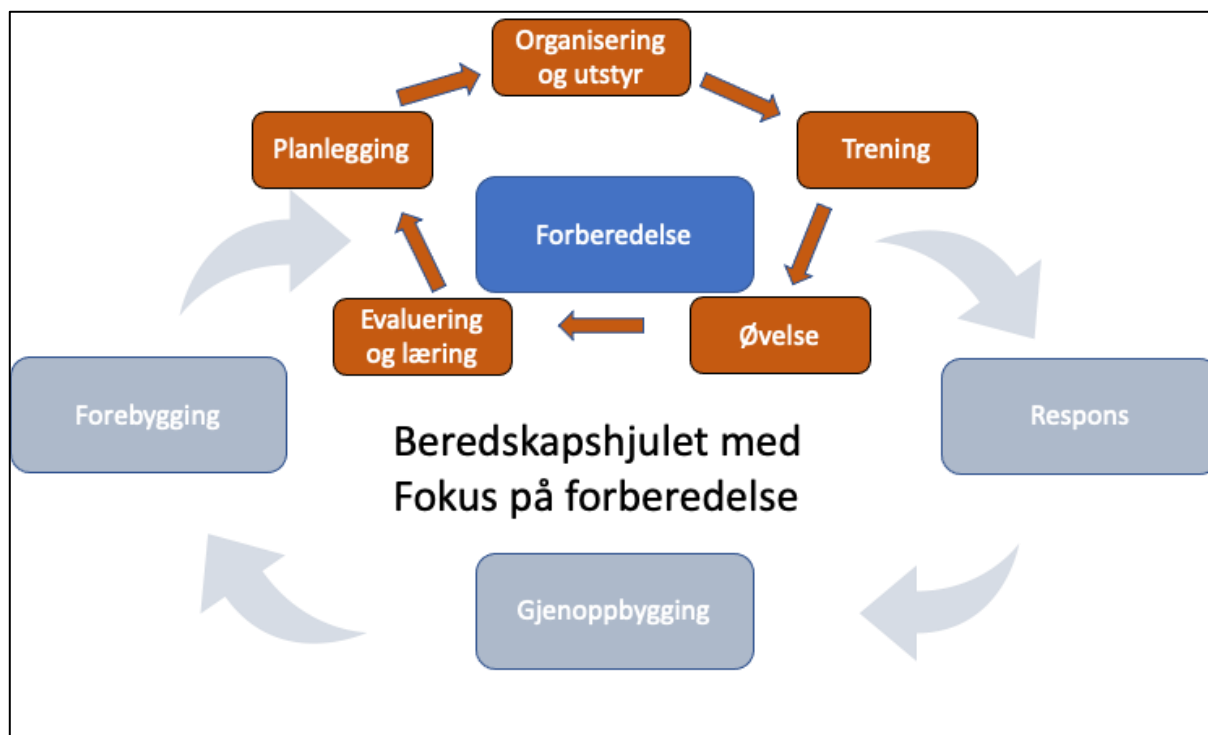
Evaluering og forbedring springer ut fra to kilder. Først og fremst øvelser. Øvelser skal gi organisasjonen mulighet til forbedring. Evaluering er systemet for dette. Evaluering, ved dialog, delt situasjonsforståelse og tilbakemelding, skjer hele tiden under en hendelse. Det er uansett av stor betydning å møtes etter hendelser for å evaluere.

«Det er viktig å sette seg ned etter noen timer etter hendelsen og oppsummere det som har skjedd, finne ut av hva man gjorde bra, og hva som må følges opp og finne svarene på to viktige spørsmål: Hva gjorde vi bra? Hva må vi gjøre noe med om en ny krise oppstår?» (Løvik, 2007, p. 134).

Hensikten med å evaluere øvelser er å dokumentere hva som skjedde, hvorfor det skjedde, vurdere hva som kan videreføres og hva som må endres for å bli bedre. Man ønsker å finne konkrete læringspunkter og forslag til tiltak. Evaluering må fokusere på oppnåelse av organisasjonens mål. Evaluering av øvelsesmetoden er også viktig (DSB, 2016).

En viktig læringskilde er reelle hendelser. Ekte kriser kan gi oss det hele og sanne bildet av hvordan beredskapsaktørene møter og håndterer uønskede hendelser. Gode evalueringer, med ekte erfaringer, kan gi verdifullt grunnlag for videre beredskapsplanlegging.

Politiet mener at beredskapen skal utvikles ved hjelp av erfaringer fra reelle hendelser. En viktig faktor for at dette skal fungere er at man er en *lærende organisasjon*. Formålet er kort sagt at organisasjonen ønsker å lære av sine feil og utvikle det man allerede gjør bra. Erfaringer, sammen med ny kunnskap, gir grunnlag for forbedrede rutiner og nye prosedyrer. En proaktiv tankegang som skal sørge for at man ikke gjøre samme feilen to ganger. Erfaringslæring er viktig på alle plan i organisasjonen, fra den enkelte polititjenestemann og ut til alle politidistriktene. Utfordringen er å fokusere på hvordan systematisk læring skal fremmes slik at hele politiet kan dra nytte av det (Politidirektoratet, 2011).



Figur 2 Beredskapshjulet med fokus på forberedelse

Forberedelsessirkelen er en kontinuerlig prosess. Beredskapsaktørene kan gjerne arbeide med flere ulike emner parallelt, og befinne seg på ulike steder i forberedelsessirkelen med ulike emner eller hendelser. Forberedelsene må utvikle seg og tilpasses med hvordan samfunnet er i stadig forandring. Risikobildene endrer seg, teknologien utvikler seg, politikk og prosedyrer forandres og menneskene som operatører og beslutningstakere byttes ut (Haddow et al., 2011). De som jobber med beredskap, befinner seg i forberedelsesfasen gjennom den daglige driften. Planlegging, trening, øvelser og utstyrskontroll er normalt tilstand.

2.8 Responsfasen

Respons er den verdiskapende delen av beredskapssirkelen. Beredskapsaktørene skal reagere på en uønsket hendelse og arbeide for å minimere skadene. Responsen er eksamen for trening, øvelser og forberedelser som beredskapsaktørene har drevet med. Mange uønskede hendelser blir håndtert i det daglige av nødetatene. Med sin kompetanse, myndighet og tilgjengelige ressurser iverksetter brannmannskaper, ambulansetjenesten og politiet akutte tiltak for å berge liv og helse (Kristiansen et al., 2017).

Uønskede hendelser er felles betegnelse for alle typer kriser. Ulykker, kriser og katastrofer er alvorlige samfunnsproblemer. Store katastrofer rammer hele samfunnet. Små ulykker kan være svært alvorlig for dem som rammes. Kriser kan være skapt av naturen eller de kan være

menneskeskapt. I mange tilfeller består krisen av et samspill mellom naturmessige forhold, organisatoriske og menneskelige feilgrep (Fimreite et al., 2014).

Responsen er håndteringen av uønskede hendelser. Uønskede hendelser er gjerne preget av usikkerhet, dårlig informasjon og et dynamisk forløp. Kriser utvikler seg videre etter at de er oppstått. Beredskapsaktører må være proaktiv i responsfasen, en reaktiv tilnærming i beredskap gir en større risiko for ikke klare å håndtere hendelsen. Krisens dynamikk gjør at reaktive beslutninger er foreldet når beredskapstiltakene iverksettes (Lunde, 2014).

Tre proaktive prinsipp er til hjelp for å ta gode beslutninger ved mobilisering av beredskapsressurser og iverksettelse av tiltak. *Sikker-Usikkerhets-prinsippet* betyr at dersom vi er usikre på om det er nødvendig å iverksette mobilisering eller varsling av beredskapsressurser, så er det sikkert at det er riktig å gjøre dette. *Moderat overreaksjon-prinsippet* handler om å mobilisere slik at vi har overkapasitet på viktige beredskapsressurser i en tidlig fase. Man skal innføre risikoreduserende tiltak i forhold til konsekvenspotensialet i hendelsen. *Første informasjons-prinsippet* handler om å være den første til å gi korrekt informasjon om egen beredskapssituasjon til media, samvirkeaktører og andre interesserte (Lunde, 2014).

Et viktig perspektiv man må ha med seg inn i responsfasen er det åpne mulighetsrommet. Kriser er ikke lukkede hendelser i et kontrollert miljø. Beredskapsaktører, de som rammes, aktivitetene og alle prosesser påvirkes av utenforliggende forhold. Det betyr at rammebetingelsene i responsfasen aldri er fullt ut kjent på forhånd. For de som skal håndtere krisen betyr dette at man må evne å ha åpne forventninger, korrigere underveis og tilpasse innsatsen etter hvert som situasjonen forandrer seg (Hammervoll, 2014).

I kriser er *situasjonsforståelse* viktig. God situasjonsforståelse gir oss grunnlag for riktige beslutninger. Vi kan beskrive situasjonsforståelse på flere nivå. Først får man en opplevelse av at krisen skjer. Det kan være at man opplever en trålerbrann, et plutselig hjerteinfarkt eller en bilulykke. Dette er den grunnleggende situasjonsforståelsen. Det neste nivået handler om å forstå hvordan dette skjer. En brannmann vil forstå dynamikken i trålerbrannen og en ambulansarbeider kan beskrive anatomi og fysiologiske prosesser i hjertet. Det tredje nivået i situasjonsbevissthet dreier seg om forutsigelse. Hvordan kommer denne situasjonen til å utvikle seg. Hvordan vil trålerbrannen utvikle og spre seg om tjue minutter, om en time? For beredskapsaktører er situasjonsforståelse knyttet til kvaliteten i responsen.

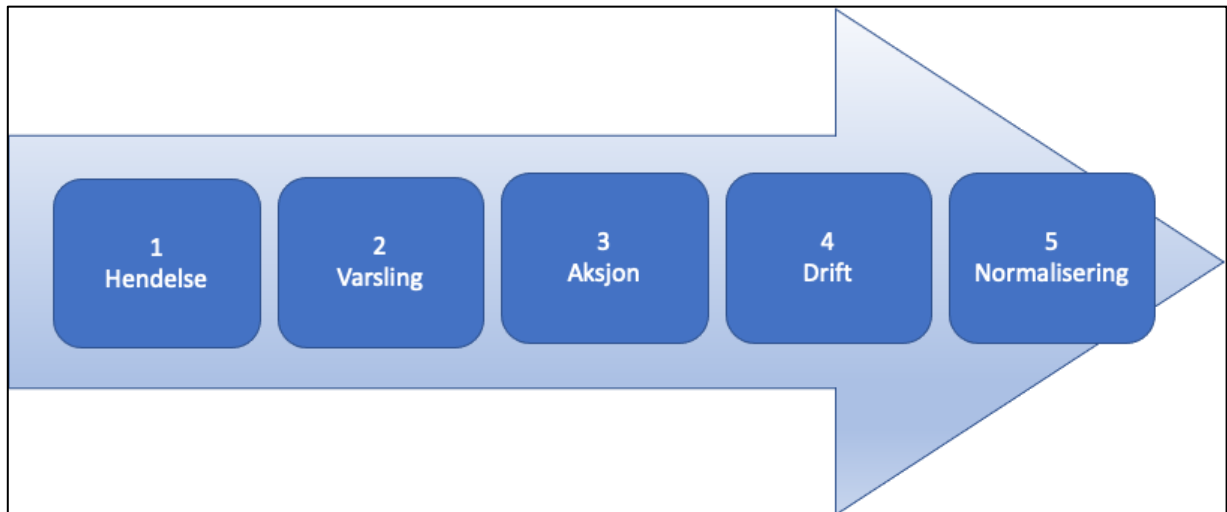
Situasjonsforståelsen kan utvikles ved trening og øvelser. Evaluering og læring etter hendelser vil også bidra positivt (Kristiansen et al., 2017). Ulike beredskapsaktører kan ha ulik situasjonsforståelse ved samme hendelse. På gruppenivå vil samhandling preges av hvordan situasjonsforståelsen deles mellom gruppens medlemmer. En overlapp av kompetanse mellom gruppens medlemmer bidrar til å øke felles forståelse og gir bedre samspill i gruppen (Bråten, 2013). En utfordring er at bred kompetanse kan gi ulik situasjonsforståelse mellom beredskapsaktørene. Dette gir potensiale for dårligere kvalitet i samvirke.

Situasjonsforståelse må sees på som en prosess. I øyeblikket har man en forståelse av situasjonen. Denne forståelsen er preget av flere ulike faktorer som vi kaller *meningsskaping*. Når man tolker omgivelsene vil man forsøke å forstå det som skjer. Denne forståelsen baserer seg på den virkelighet vi kjenner. Våre erfaringer, kunnskap, sosiale forankring, forventninger, oppmerksomhet og evne til å se sammenhenger bidrar til å skape mening i en utydelig situasjon. Situasjonsforståelsen gir mulighet for beslutninger og handlinger. Handlinger påvirker situasjonen og man vil revurdere situasjonsforståelsen. Dersom situasjonen endres som forventet gir det mening (Christiansen, 2017). Eksempelvis vil en brannmann forstå en branns dynamikk og kunne forutsi utviklingen. I opplæringen har han trent på å slukke brann med vannstråle fra brannslangen. Han følger opplæringen og brannen slukkes. Dersom det ikke er samsvar mellom det innøvde og det som virkelig skjer, kan uforutsette hendelser oppstå. Ved brann i et moderne batteri kan man ikke benytte vann som slökkemiddel. Hvis brannmannen følger sin opplæring og tilfører vann blir det en eksplosjon. Brannmannen opplever en situasjon som ikke gir mening for han. «*Vi leter etter sammenheng og troverdighet og tilstrekkelig sannsynlighet i den gjeldende situasjon.*» (Christiansen, 2017, p. 39). Situasjonen endres, og prosessen med situasjonsforståelse må følge etter.

Situasjonsforståelsen og de beslutninger man tar for å endre situasjonen er ikke bare påvirket av trening og øving, men også identitet og holdninger (Christiansen, 2017).

Responsen til beredskapsaktørene går gjennom ulike faser. Først inntreffer en *uønsket hendelse*. Det kan være en liten ulykke eller en stor krise, det oppstår et behov for å redde liv, helse, miljø og eiendeler. *Varsling* av relevante nødetater og ressurser skjer. Her skjer en mobilisering og en utrykning før vi går inn i *aksjonsfasen*. Etter hvert som man oppnår oversikt og kontroll glir man over i *driftsfasen*. Nå kan nødvendig og målrettet arbeid skje med bruk av tilstrekkelige ressurser. Til sist kommer *normaliseringsfasen* hvor målet er å

komme tilbake til normal beredskap (Bjelland & Nakstad, 2018). Normaliseringsfasen kan også ses på som en del av gjenoppbygging og etterarbeid i beredskapshjulet. Det er verdt å merke seg at i et samvirke kan fasene oppleves ulikt mellom de ulike beredskapsaktørene.



Figur 3 Fasene i krisehåndtering (Bjelland & Nakstad, 2018).

Gjennomføring av responsfasen er bygd opp relativt likt i Norge. Når en nødmeldesentral blir varslet om en uønsket hendelse, vil man mobilisere sine egne ressurser og informere sine samvirkeaktører. Nødmeldesentralenes prosedyre for å varsle hverandre kalles *trippelvarsling*, og omfatter varsling av blålysetatene. Denne prosedyren er en forutsetning for godt samvirke (Bjelland & Nakstad, 2018). I tillegg til blålysetatene ønsker man å varsle og mobilisere andre relevante beredskapsaktører ved hendelser der dette er aktuelt. Ved bilulykker vil man eksempelvis varsle bilbergingsressurser. I alarmeringsfasen opprettes det gjerne felles talegruppe på nødnett.

Felles talegruppe for beredskapsaktørene benyttes til deling av tidskritisk og oppdragsrelevant informasjon i en tidlig fase i oppdraget. Første enhet som ankommer skadestedet, gir en kort informasjon om hva en ser ved ankomst. En såkalt BAPS-melding (DSB, 2020b). BAPS er en talegruppe for brann, ambulanse og politi (Bjelland & Nakstad, 2018). Ut ifra type hendelse og hvilke beredskapsressurser som involveres kan det etableres flere felles talegrupper.

Skadestedet deler man ofte inn i soner basert på graden av risiko. Nærmest ulykken, brannen, raset eller den farlige lekkasjen defineres som *Hot-zone*. I Hot-zone opererer bare innsatspersonell som skal utføre oppdrag og som har tilstrekkelig verneutstyr. Neste sone er

warm-zone. I *warm-zone* befinner innsatsledere og annet relevant personell seg, her må man også benytte verneutstyr. Den siste inndeling er *cold-zone*. Her er samleplass for skadde og uttransport av pasienter. I *cold-* eller *warm-zone* etableres gjerne innsatsleders kommandoplass, også kalt ILKO (Bjelland & Nakstad, 2018).

Politiet er innsatsleder/beredskapsleder og knytter til seg beredskapsledere fra brann og helse, samt beredskapsledere fra andre aktuelle etater. Beredskapsleders kommandoplass skal ideelt sett ha den beste oversikten og ledelse på hendelsen. Beredskapslederne deler situasjonsforståelse, koordinerer innsatsen og samvirker. På skadested er det gjerne hektiske og til tider kaotiske forhold. Det kan være mange inntrykk og mye stress. Beredskapsledere blant beredskapsaktørene vil ikke vektlegge demokratiske prosesser, men fokusere på en delegerende og instruktiv lederstil. Dette er kontekstavhengig og kan forandre seg etter hvert som hendelsen utvikler seg (Bjelland & Nakstad, 2018).

I boka Beredskapslogistikk tar forfatteren for seg ulike dimensjoner rundt krisearbeid og samvirke. Her er noen utfordringer som er aktuelle ved krisehåndtering. Omfang av hendelsen har betydning. Øker antallet beredskapsaktører øker også kompleksiteten. Hver ny aktør representerer flere ekstra informasjonskanaler. Det kan være utfordrende å ha oversikten over mange ulike beredskapsaktører, deres kompetanser, roller og oppgaver på skadestedet (Hammervoll, 2014).

Flere aktører gir også flere beslutningstakere, noen trenger å klarere beslutninger med overordnede som ikke befinner seg på skadestedet. Antall aktiviteter på skadestedet øker også kompleksiteten. Det er klart enklere å forholde seg til en enkelt bil som ligger i grøfta enn en kjedekollisjon med busser, trailere og tankbiler med farlig gods som brenner. Skadebegrensningen forenkles også dersom spesifikasjonsgraden er høy. Hvis oppgavene er usikre og metodene for løse problemene er uklare vil aktørene bruke lenger tid på skadebegrensningen (Hammervoll, 2014).

Hammervoll benytter også *teknologisk avhengighet* som begrep for ulike måter de samvirket er koblet sammen. I samvirket opplever man ulike former for teknologisk avhengighet. I et samvirke med delt teknologisk avhengighet vil de ulike aktørene utføre sine deloppgaver i hendelsen uten å påvirke hverandre. Eksempelvis er utrykningene til de ulike aktørene delt ved at de gjennomfører det i hver sine kjøretøy. I seriekoblet teknologisk aktivitet er man avhengig av at den ene aktørene gjennomfører sin oppgave før neste aktør kommer i gang

med sine oppgaver. Eksempelvis må brannfolkene hente ut pasienten fra det brennende huset før ambulanspersonellet kan gi medisinsk hjelp. Gjensidig teknologisk avhengighet lar aktørene jobbe tett sammen for å løse oppdraget. Eksempelen er bilulykken med fastklemte pasienter på motorveien. Alle blålysetatene må bidra i samvirket for å løse oppgavene med sikring av trafikk, frigjøring av pasienter, brannsikring, pasientbehandling og triage. Teknologisk avhengighet kan man standardisere, planlegge og forberede for. Ved krisehåndtering skal dette fungere. Forfatteren peker også på at behovet for informasjonsdeling og kommunikasjon mellom aktørene. Hvordan organisasjonskulturen er og utvikler seg blant de ulike aktørene kan ha stor betydning for hvor effektivt samvirket fungerer (Hammervoll, 2014).

Samvirket gjennom ulike beredskapsaktører kan beskrives som et *beredskapsnettverk*. I dette nettverket er det flere dilemma. Hvordan nettverket styres og ledes, hvordan enes man om målsetting, hvordan finansieres aktivitetene og hvordan vektet behovet for ulike kompetanse og ulike teknologier. Spenninger i beredskapsnettverket kan komme som en følge av effektiv og lite inkluderende beslutningstaking. I tillegg kan nettverkets medlemmer oppleve at det har vansker med å legitimere nettverket med sine egen organisasjons mål og mening (Hammervoll, 2014). Det er for eksempel ikke sikkert at ambulansetjenesten har legitime oppgaver i en oljevernaksjon.

2.9 Gjenoppbygging, tilbakeføring og evaluering

Gjenoppbyggingsfasen begynner når den akutte responsfasen er over. I gjenoppbyggingen skal tilstanden bringes tilbake til normalen. Etter en orkan må bygninger repareres. Etter en trafikkulykke må veien ryddes og åpnes, pasienter må bli friske igjen og biler må på verksted. Denne fasen kan være både tid- og ressurskrevende. Nå kan man oppleve hvor kostbar en krise er (Kristiansen et al., 2017).

For beredskapsaktørene betyr denne fasen også tilbakeføring til normal beredskap igjen. Beredskapsmateriell må repareres eller erstattes, mannskap må debriefes og trenger hvile (Haddow et al., 2011).

Evaluering av hendelsen muliggjør ny kunnskap og påvirker planleggingen av fremtidens beredskap. Man vil gjerne vite om beredskapen fungerte tilfredsstillende. Man kan vurdere det ved å vurdere respons og krisehåndtering med de forventede ytelseskrav man har. Er brannen slukket innen rimelig tid, er ambulansen fremme hos pasienten innen fastsatt

responstid er informasjon som kan danne grunnlag for vurdering. Hvis det er fastsatte krav til ytelse har man en indikasjon på om beredskapen er tilfredsstillende. Dersom man finner avvik, kan man undersøke dette nærmere og eventuelt endre på beredskapsevnen eller justere ytelseskravene. Beredskapsarbeid er kontinuerlig vedlikehold og forbedring (Lunde, 2014).

Ved evaluering må man erkjenne at ulykker og kriser er normalt. Det vil oppstå nye kriser i fremtiden. Ulike kriser vil ramme på ulike måter. Det må finnes en motivasjon til å dra lærdom fra håndteringen slik at organisasjonen kan styrke sin beredskapsevne (Perrow, 1999).

Verden endrer seg. Teknologi hjelper oss i beredskapsarbeid, men en verden som er raskere, mer avhengig og sentralisert gir potensiale for større og mer alvorlige hendelser. Beredskapsaktørene trenger mer styring og mer forberedelser, men må samtidig være forberedt på det uforutsette. Man ser at metoder og løsninger er i forandring. Eksempelvis har man i Norge utviklet PLIVO-prosedyren for at nødetatene skal kunne agere mot livstruende vold (Bjelland & Nakstad, 2018). Tidligere hadde man en defensiv tilnærming som var lite egnet for å stanse en voldsutøver som var aktiv. Nå er blålysetatene opplært og øvd for å agere raskest mulig for å stanse voldsbruken. En proaktiv tilnærming. Utvikling og innføring av PLIVO-prosedyren eksemplifiserer på to viktige element i norsk beredskapsutvikling. Læring og samvirke. Læringselementet er sentralt for utvikling og forbedring. Etter kriser gjennomfører man evalueringer for å lære av hendelsen. Denne læringen implementeres i beredskapsutviklingen. Det andre elementet er beredskapssamvirket. Kriser løses i felleskap. Felles situasjonsforståelse og felles øvelse gir godt grunnlag for å løse kriser sammen (Kristiansen et al., 2017). Tidligere har vi presentert hvordan situasjonsforståelse preges av meningsskaping. Beredskapsaktører som deler kunnskap og erfaringer har bedre forutsetninger for å oppnå felles situasjonsforståelse (Christiansen, 2017).

Ved å bruke logger, intervjuer av deltakere på flere nivå i organisasjonen og med informasjon fra samvirkende aktører har man et bredt grunnlag for å evaluere (Kristiansen et al., 2017).

En krise er en hendelse med tidsrammer. Man kan se på krisen lineært med en begynnelse og en avslutning, en enkeltstående hendelse. Man kan også se på krisen som del av en syklisk prosess.

Et lineært perspektiv er vanlig. Tidslinjen i krisehåndtering deles inn i faser som gjør det mulig å identifisere progresjon gjennom hendelsen. Varslingsfasen, utrykningsfasen, responsen og avslutning er direkte knyttet til krisens håndtering (Kristiansen et al., 2017).

Hver av disse fasene inneholder mål og oppgaver som skal ivaretas. Noen av disse oppgavene har direkte sammenheng med hvordan kvaliteten på samvirket mellom nødetatene blir. Hvis man vil vurdere kriser og krisehåndtering i en større sammenheng kan et syklisk tidsperspektiv være til hjelp. Når man planlegger og forbereder samvirket benytter man erfaringer fra tidligere hendelser til å identifisere forbedringsområder som sannsynligvis vil komme til anvendelse i fremtiden. I hverdagen er man i en slags evig prosess av forbedring. Når krisen oppstår må beredskapsaktørene drive sine verdiskapende aktiviteter. Krisehåndtering og forberedelser påvirker hverandre. Innenfor prosjektledelse kaller man dette for *iterative prosesser*. Verdiskapende aktiviteter og utviklende prosesser påvirker hverandre.. «Gjennom *iterative prosesser har man mulighet til fange opp læring og stadig forbedre seg.*» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016, p. 26).

Som en kontrast, vil manglende øvelser og forberedelser kunne gi dårlig krisehåndtering og samvirke. Manglende evaluering og læring etter hendelser vil føre til dårlige eller mangelfulle forberedelser.

Evalueringer skal gi informasjon som grunnlag for forbedringer. Det trenger ikke alltid å være at noe må forandres, det kan være elementer i beredskapen man ser fungerer godt og som må ivaretas eller forsterkes. Vi mennesker har en iboende egenskap til å fokusere på feil. Når vi evaluerer ser vi gjerne på hva som gikk galt. Det hjelper oss å unngå å gjøre samme feilen på nytt. Læringsprosesser i organisasjoner tar gjerne utgangspunkt i noe som er galt eller uønsket. Kontrollsystemer og oppfølgingsprosedyrer blir til som et resultat. Vi har lett for å overse læringen som følge av suksess. En granskning av hendelser hvor man lykkes å løse oppdraget vil også kunne gi oss nyttig lærdom. Spesielt i to tilfeller er det viktig å evaluere hendelser som oppstår selv om det gikk bra. Når man er usikker på om suksessen skyldes egne forberedelser og innsats, eller bare tilfeldigheter. Når prisen for å gjøre feil er veldig stor. Evaluering av hendelser som tross alt gikk bra kan avdekke svakheter når man spør hvorfor. «*Hvorfor skjedde dette og hvorfor gikk det bra?*» (Ellis & Davidi, 2005).

I en artikkel fra 2005 presenterer Shmuel Ellis og Inbar Davidi resultatet av en undersøkelse på effekten av å evaluere suksess. I undersøkelsen deltok flere avdelinger med spesialsoldater fra det Israelske forsvaret. Gjennom øvelser med orientering opplevde soldatene både suksess og nederlag. Etter øvelsene ble en gruppe evaluert med fokus på feil og hvordan disse skulle unngås. En annen gruppe ble evaluert med tanke på å lære av både feil og suksess. Underveis opplevde man at gruppen som skulle lære av både feil og suksess forbedret sine prestasjoner.

Til tross for at øvelsene ble stadig vanskeligere var forbedringen signifikant. Undersøkelsen viser også at det er naturlig å se en direkte sammenheng mellom suksess og egen innsats. Hvis man mislykkes i oppdraget så er sammenhengen mer uklar. Mislykkes man kan man peke på flere årsaker, både egne feil og eksterne påvirkningsfaktorer. Forfatterne konkluderer med at organisasjoner må evaluere prosessene som førte frem til både mislykkede og suksessrike oppdrag. Selv om resultatet ble vellykket, kan prosessene inneholde læringselementer og feil. Disse små prosessfeilene kan rettes og man unngår kanskje alvorlige konsekvenser i andre oppdrag. En annen viktig faktor er at organisasjonens evne til å oppdage og behandle feil utvikles, som gir økt fornying, korrigeringssevne og sikkerhet (Ellis & Davidi, 2005).

Organisasjoner som arbeider innen beredskapsområdet kan bli eksponert for situasjoner som gir sterke inntrykk. En viktig del av etterarbeidet er å debriefe mannskapene etter alvorlige hendelser. Psykologisk debriefing er et forbyggende tiltak ovenfor personell som har vært eksponert for traumatiske hendelser. Hensikten er å forebygge stresslidelser. Metoden går ut på å benytte samtaler i grupper av de som var involvert til å lufte og bearbeide inntrykkene etter hendelser. Man setter ord på tankene og dele reaksjonene sine. Dette kalles også *gruppestressdebriefing*. Innledningsvis enes man om rammene for et slikt møte, deretter får alle mulighet til å fortelle hva man gjorde og opplevde gjennom hendelsen. Her er de faktiske handlingene sentrale. Så vil det bli mulighet for å dele tanker og reaksjoner om opplevelsen. Avslutningsvis vil man orientere om naturlige reaksjoner og praktiske råd om hvordan man håndterer inntrykkene videre (Eid & Johnsen, 2005).

Mange operative miljøer benytter en utsjekk (defusing) etter mulige traumatiserende hendelser. Etter en teknisk gjennomgang av hendelsen åpner man for å dele personlige tanker om inntrykkene. Kollegastøtte og omsorg har også en plass i en profesjonell beredskapsavdeling (Eid & Johnsen, 2005).

2.10 Forebyggendefasen

I USA bruker de begrepet *mitigation* om forebygging (Haddow et al., 2011). Ulykker og katastrofer er en naturlig del av verden. Naturhendelser og menneskeskapte hendelser får alvorlige konsekvenser hvert år. Uønskede hendelser koster menneskeliv, skader miljø, og ødelegger verdier. Mange uønskede hendelser rammer på flere områder. Forebygging er de tiltak som er ment å forhindre disse ulykkene og konsekvensene av dem. Forebygging skiller seg fra annet beredskapsarbeid ved analyser og tiltak i forkant av mulige uønskede hendelser.

Den skadebegrensende siden av beredskapsarbeid er tettere knyttet til uønskede hendelser og har et mer instrumentelt preg (Haddow et al., 2011).

Forebygging av uønskede hendelser ligger i mange av samfunnets grunnleggende strukturer. Lovverk regulerer bygninger, tuneller, skipsfart, matvareindustri, våpensalg, kjøretøy og transport. Vegvesen, politi, kommunene, tollvesen, mattilsynet og andre myndigheter følger opp og passer på slik at sikkerhetssystemene i samfunnet holder ulykkene borte. Forebygging kan også være målrettede kampanjer for enkelte prioriterte saker som *aksjon boligbrann* i regi av Norsk Brannvernforening, DSB og forsikringsselskapet Gjensidige (DSB, 2020a) eller den årlige bilbeltekampanjen i regi av Statens Vegvesen (Vegvesen, 2018). Flere beredskapsaktører driver forebyggende aktiviteter gjennom sin virksomhet. Man mener at det er svært kostnadseffektivt å unngå ulykker. I Norge har vi påbud om røykvarslere i alle boliger. Det redder menneskeliv og man anser røykvarslere som et svært viktig forebyggende tiltak.

I Norge er det kommunale brannvernarbeidet organisert gjennom brann- og redningstjenesten. Her deler man organisasjonen i to hovedretninger. En forebyggende avdeling med branninspektører og brannforebyggere, disse arbeider i samfunnet for å forhindre eller forebygge brann og skader av brann. Den andre avdelingen er beredskapsavdelingen. Beredskapsledere er utstyrt, trent og organisert for å håndtere branner og ulykker når de oppstår. Beredskapsavdelingen driver skadebegrensning. Tanken er altså at man først og fremst vil forebygge brann, dernest bygge en beredskap for å kunne håndtere brann og gjenopprette normaltilstand. Brann- og Redningstjenesten er et godt eksempel på hvordan en beredskapsaktør har organisert seg for å håndtere hele bredden av beredskapsarbeidet mot risikoen knyttet til brann (Bjelland & Nakstad, 2018).

Skillet mellom forebyggende og skadebegrensende beredskap er tydeligere blant andre beredskapsaktører. Ambulansetjenesten har så langt vi kan se ikke noen organisering for å forebygge ulykker eller helseproblemer i samfunnet. Slik vi ser ambulansetjenesten jobber de hovedsakelig innenfor den skadebegrensende delen av beredskapen. Innenfor de fleste risikoområder er det et skille mellom de som jobber forebyggende og de som jobber med skadebegrensning. I Norge har man bestemt at forebygging er den viktigste oppgaven for å møte risiko ved uønskede hendelser. Man ser at målrettet arbeid for å minske sannsynlighet for, og konsekvensene av, ulykker sparer både enkeltmenneskene, samfunnet og miljø for unødige skader og unødige kostnader (Kristiansen et al., 2017).

3 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodebruk. Vi beskriver først designet vi har valgt å benytte. Deretter går vi igjennom hvordan vi kom fram til informantene vi har brukt. Vi beskriver hvordan intervjuene foregikk og forklarer hvordan prosessen med transkribering og analysen av data har vært.

3.1 Den kvalitative metoden

Vi har valgt kvalitativ metode fordi vi mener denne metoden er best egnet til å gi oss svar på problemstillingen. Problemstillingen vi har som utgangspunkt vil kunne defineres som en eksplorerende problemstilling (Jacobsen, 2013, p. 64).

Vi ønsket å få fram erfaringer som beredskapsledere har om samvirke og få en dypere forståelse av hva som må til for å optimalisere samvirket. Tidlig i prosessen innså vi at vi måtte begrense antallet enheter i undersøkelsen. Dette var nødvendig for å kunne konsentrere oss om gå i dybden i undersøkelsen. Dette kaller Jacobsen for et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2013, p. 62). Undersøkelsesopplegget skal gi oss et best mulig bilde av dagens situasjon.

Ved å intervju ulike beredskapsledere med fokus på optimalisering av samvirket før, under og etter en hendelse, mener vi at vi vil få en større forståelse av erfaringene beredskapslederne deler med oss. Vi ønsker å komme i dybden med informantenes erfaringer fra samvirke. De som ble intervjuet skulle få frihet til å dele erfaringene som er de mente var relevante.

«Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 136).

Dette er i tråd med den dype forståelsen vi ønsker om temaet. En kvalitativ tilnærming gir oss den fleksibiliteten designet gir oss (Jacobsen, 2013, p. 130). Vi har hatt mulighet å endre problemstillingen etter hvert som vi har fått vite mer. Med undersøkelsesobjektene ulike variasjoner av deres syn på virkeligheten får vi data som er nyansert og variert.

Når data samles inn med ord og ikke tall, bidrar dette til at vi får en relativt naturlig relasjon med intervjuobjektene. Selv om vi i en viss grad har fokus på hva vi ønsker å få svar på med undersøkelsen, må vi ved å benytte denne metoden være åpne for hvilke data som tilfaller oss underveis. Fordelen med denne tilnærmingen er at den vil ha høy relevans.

«Nettopp fordi kvalitative data er åpne, vil de ofte bli svært nyanserte. Den enkelte gir sine fortolkninger, sine meninger»(Jacobsen, 2016, p. 130).

3.2 Fremgangsmåte for utvalg og innhenting av data

Det individuelle, åpne intervjuet passet bra i vår undersøkelse. Ved å intervjuere beredskapsledere fra ulike beredskapsaktører som deltok på hendelsen håpet vi å finne erfaringer og kanskje refleksjoner om samvirket mellom aktørene som håndterte hendelsen. Beredskapsledere har vanligvis lang fartstid i samvirke. Både gjennom som leder og som vanlig operatør. Den erfaringen kan også bli nyttig i vår undersøkelse.

Intensjonen med undersøkelsen er å få et så virkelighetsnært bilde av erfaringene som mulig. Erfaringer fra erfarne beredskapsledere som har samvirket på større og komplekse hendelser vil forhåpentligvis gi undersøkelsen høy reliabilitet.

Vi ønsket ikke å legge strenge føringer i spørsmålstillingen. Det er erfaringen av samvirke vi vil fokusere på. Åpenheten i intervjuene ga respondentene rom for å fortelle sin erfaring av samvirke. Det var viktig for oss at respondentene fikk tillit til at intervjuet har til hensikt å fremstille respondentens historie og ikke ett forhåndsdefinert bilde.

Gjennom åpne spørsmål og flere vinklinger på fenomenet fikk vi et godt grunnlag for videre arbeide. Undersøkelsen åpnet muligheten til å finne sammenhenger mellom samvirke og en hel del litteratur på området.

Selv om intervjuer i kvalitativ kan være helt åpne, med lite struktur, har vi valgt å se på vårt intervju som litt mer lukket. Vi ønsket erfaringer og observasjoner som fokuserer på samvirke ved en stor og kompleks hendelse. Ved å slippe intervjuobjektene helt løs risikerer vi å få enorme mengder data som ikke bidrar med erfaringer til oppgavens problemstilling. Mot slutten av intervjuene ga vi respondentene mulighet til å dele egne refleksjoner knyttet til samvirke. Dette var verdifullt.

Intervjuene fikk en semi-strukturering hvor fokus er på temaer knyttet til oppgavens problemstilling. Metodelitteraturen forteller det ikke bør være en enten eller betraktning hvorvidt en skal ha struktur på intervjuet eller ikke(Jacobsen, 2016). Basert på dette benyttet vi en intervjuguide til våre respondenter. Dette opprettholder litt struktur mot tematikken, men samtidig beholdes åpenheten i kvalitativ metodebruk. Noe av faren ved rene ustrukturerte intervjuer er at relasjonen mellom forskeren og informanten blir utslagsgivende

for hvilke data man får samlet inn (Johannessen et al., 2010, p. 138). Derfor var det viktig å semi-strukturere intervjuene ved å benytte en intervjuguide. Dette for å sikre oss relevant data uavhengig av relasjon mellom intervjuer og informanter. Intervjuguiden er laget på bakgrunn av beredskapshjulet og teoriene som er presentert. Dette gjorde at man kunne følge fremdriften i beredskapsutvikling gjennom intervjuene. Vi opplevde at informantene gjenkjente og fulgte denne utviklingen. Det ga intervjuene en god struktur og en god flyt.

Vi startet vår utvalgsprosess ved å søke etter større komplekse hendelser. Vi forsøkte å finne hendelser som ville gi erfaring på samvirke. Fokus var å finne de beredskapslederne som har lang fartstid innenfor sitt fagfelt. Hos enkelte beredskapsaktører vil de mest erfarne beredskapslederne bli brukt under en større kompleks hendelse. Dette ser vi hos flere av beredskapsaktørene i denne undersøkelsen. Trålerbrannen i Tromsø ble utgangspunktet for å intervju beredskapsledere om samvirke. Vi mener dette er et godt eksempel på en stor og kompleks hendelse som stiller store krav til samvirke blant beredskapslederne.

Vi benyttet medier som gjør grundig jobb i å dekke komplekse hendelser. Logger fra ulike aktører som deltok bidro også til å gi oss et bilde over hendelsen.

Vi bestemte videre at vi ville rette søkelyset på dem som oftest samvirket med hverandre, blålysetatene. Dette valget handlet mye om at dataene våre skulle ha en høy grad av validitet. En svakhet ved å gjøre dette er at vi går etter det vi tror er typisk, men som ikke nødvendigvis ikke er det. I følge Jacobsen finnes det ikke noe garanti for at nettopp dette er tilfelle (Jacobsen, 2013, p. 174).

Vi benyttet samtaler med informanter innen ulike beredskapsaktører for å nå personell som kunne passet til vår undersøkelse. Vi tenker at beredskapslederne er nok de rette å etterspørre, vi tror det er de som sitter inne med erfaringene.

Vi brukte informanter hele veien til å hjelpe oss til å lage et relevant utvalg. Dette kaller Jacobsen for snøballmetoden (Jacobsen, 2013, p. 175). Snøballmetoden er en metode hvor man benytter informanter som vet mye om det vi ønsker å undersøke. Snøballeffekten er at man starter med en informant som kan mye om et fenomen. Vi bruker dette for å bygge på utvalget etter samtaler med denne informantten eller informantene, som gir oss tips om andre informanter vi burde ha med i undersøkelsen. Som følge av denne prosessen valgte vi blant annet å ta inn en organisasjon som ikke er en del av blålysetatene, men som bidro med gode

erfaringer knyttet til problemstillingen. Dette var etter direkte anbefalinger av informanter underveis i snøballmetoden

Etter utvalgsprosessen stod vi igjen med 6 erfarne beredskapsledere som har stilt opp på intervjuene vi gjennomgår i neste kapittel. Vi mener at alle informantene som har bidratt i undersøkelsen representerer de dataene vi etterspør. Dette kommer vi mer tilbake til i kapittelet om reliabilitet og validitet. Alle informantene i denne undersøkelsen har erfaring fra trålerbrannen i Tromsø.

Den første kontakten med informantene var ved en telefonsamtale. Etter avtalt intervju ble det sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema som er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata. Det ble informert om oppgaven og om informantenes rettigheter. Spesielt ble det trukket fram at det var frivillig å delta på intervjuet og informantene kan trekke seg når som helst, selv etter intervjuene.

3.3 Intervjuene

Opprinnelig planla vi fysiske intervjuer som skulle utføres ansikt til ansikt. Vi ønsket å oppnå en god relasjon med informantene. Metodelitteraturen viser til at intervjuer som utføres ansikt-til-ansikt gir et fysisk nærvær og skaper en åpenhet og form for tillit mellom intervjuer og informant, mens telefon intervju ikke nødvendigvis åpner opp for samme form av tillit (Jacobsen, 2013, p. 147). Intervjuene foregikk via kommunikasjonsplattformen Teams. Vi valgte dette som kommunikasjonsmiddel fordi risikoen for smitte av Covid-19 var høy i tiden intervjuene ble gjennomført. Dette synes vi var en grei løsning. Selv om vi ikke kunne være sammen fysisk, finnes det fordeler med å velge digitale løsninger som intervjumetode. Johannessen m/flere viser til at det beste for en informant er at informanten selv får velge en plass for intervjuet. Det gjør at informanten slapper av og kan velge selv om en sitter på jobb, hjemme eller andre plasser informanten ønsker (Johannessen et al., 2010, p. 143). Noen satt på hytta, noen satt hjemme, mens andre satt på jobb. Dette skapte en god atmosfære under intervjuene. Vi fikk inntrykk av at alle informantene var trygge i den settingen intervjuene foregikk i.

I utgangspunktet ønsket vi å ha individuelle intervjuer. Dette ble gjort i de fleste intervjuene. Det ene intervjuet ble det gjennomført som et gruppeintervju med to informanter. Dette ble utført på grunn av praktiske hensyn. Likevel måtte vi ta hensyn til at dette var en liten gruppe. Et hensynene er at et gruppeintervju krever deltakelse fra alle i gruppen, spesielt hvis gruppen

er liten (Johannessen et al., 2010, p. 153). Vi hadde fokus på dette under intervjuet. Siden vi hadde intervjuguiden å forholde oss til, var det enkelt å få tilbakemelding fra begge informantene. Når den ene i gruppen ikke svarte på spørsmål, fulgte den aktive av oss i intervjuet opp denne personen og spurte om dennes tanker om spørsmålet. Slik fikk vi innhentet data fra begge informantene.

Vi som intervjuet, har egen arbeidserfaring fra beredskapsyrker. I intervjuene ble dette en fordel da vi hadde mulighet til å kommunisere med felles sjargong og fikk forståelse for den måten situasjoner blir fremstilt på av informantene. Dette ga oss mulighet til å etablere tillit i relasjonene. Vi var likevel fokusert på at vår egen bakgrunn også kunne være med på å påvirke informantene. Enten via våre egne erfaringer og antakelser, eller indirekte på hvem vi er. Dette har vi forsøkt å utelukke i mest mulig grad, siden vi brukte en intervjuguide. Om vi hadde arrangert intervjuet som ustrukturert ville det vært en risiko at relasjonen mellom oss og informantene ble avgjørende for erfaringene som blir delt (Johannessen et al., 2010). Vi oppfattet at informantene hadde tillit til oss, både for hvem vi var, men også for hvordan forholdene var under intervjuene. Dette gjorde at vi opplevde en stor åpenhet fra informantene rundt de temaene vi gjennomgikk.

Intervjuene bestod av åpne spørsmål. Informanten ble bedt om å beskrive ulike forhold som berører samvirke blant beredskapsaktører før, under og etter trålerbrannen. Dersom vi ønsket mer utfyllende svar, benyttet vi tilleggsspørsmål. Våre spørsmål var hele tiden koblet til forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Vi gjennomførte bare et intervju på en dag. Dette var primært av praktiske årsaker. Fordelen var at vi kunne konsentrere oss om en informant og en historie av gangen. Dette ga oss unike opplevelser fra de ulike intervjuene. Vi tok notater og lydopptak underveis.

Vi startet intervjuene med å presentere oss, oppgaven vår og hensikten med intervjuet. Innledningsvis småpratet vi og forsøkte å skape en god relasjon til informantene. Vi følte at informantene var trygge på oss og intervjusituasjonen.

Under intervjuene deltok vi begge, men vi hadde ulike roller. Den ene av oss var den aktive part, mens den andre hadde en observerende rolle. Den aktive part hadde som hovedoppgave å følge guiden, samt føre samtalen med informanten. Observatøren noterte og kom med oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker slik at vi kunne transkribere intervjuene i etterkant. Det er ikke all data som lar seg samle inn via denne

metoden. Forskerens egne observasjoner, fortolkninger, erfaringer eller bedømmelser er også viktige å notere underveis i et intervju (Johannessen et al., 2010, p. 146).

Tidsbruket til intervjuene ble 1,5 til 2 timer. Dette var i overkant i hva vi hadde estimert. Samtidig sier det noe om at vi traff godt målet med å ha intervjuene semi-strukturert. Vi hadde en fast intervjuguide som vi skulle gjennom, men var samtidig åpen for å følge den retningen intervjuene gikk. Det er vår oppfattelse at intervjuene ga mer informasjon på denne måten enn hvis vi hadde forholdt oss strengt til intervjuguiden.

3.4 Transkribering

Etter intervjuene satt vi igjen med mye innsamlet materiale. For å sikre oss mest mulig at det ble en korrekt gjengivelse av hvert intervju, ble intervjuene skrevet ordrett ned av lydbåndopptaket. Dette var tidkrevende, men vi fikk mye data og gode nyanser som kunne anvendes i drøftingsdelen.

Rett etter hvert intervju pratet vi sammen. Vi ville gå igjennom intervjuet vi hadde gjennomført. Her var det fokus på om vi satt med samme inntrykk, og om det var noen spesifikke funn vi allerede nå kunne diskutere. Det er i tråd med det Jacobsen sier: «*Etter et intervju eller observasjon sitter vi alltid igjen med noen få hovedinntrykk*» (Jacobsen, 2013, p. 188). Disse inntrykkene ble også skrevet ned, eller trukket mer fram i notatene. Det var også viktig å diskutere stemningen i intervjuet og vurdere om vi hadde lyktes å opprette en god relasjon. Hadde informantene vært troverdig? Felles for alle informantene som deltok, er at vi har opplevd dem som svært troverdig.

3.5 Fenomenologisk analyse

Vi er interessert i meningen til informantene. Derfor var det naturlig at vi ønsket å analysere meningsinnholdet i dataene vi har hentet inn. Dette er vanlig i fenomenologisk analyse (Johannessen et al., 2010, p. 173). Etersom vi hadde transkribert alt, ord for ord, som ble sagt i intervjuene, måtte vi bryte ned intervjuene og ta ut det som var relevant. Vi har fokusert på essensen av det informantene har gitt oss i svarene. I vår analyse har vi benyttet noe som kalles for meningsfortetting. Dette er en forkortelse av det informantene har sagt, hvor man gjør om dette til kortere lesbare setninger med færre ord (Kvale & Brinkmann, 2009). Fenomenologisk analyse består ifølge Johannessen m/flere av totalt 4 trinn (Johannessen et al., 2010, p. 173).

Den første fasen, helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold brukte vi for å sikre oss et helhetsinntrykk av datamaterialet. Dette tok tid, men vi hadde et nøyaktig og godt datamateriale å forholde oss til. I transkriberingsprosessen prøvde vi å merke områder i datamateriale som kunne være spesielt interessante. Dermed ble det også lettere når vi i etterhvert skaffet oss oversikt over alt innholdet. I denne prosessen var det også viktig å fjerne all irrelevant data og fortsette med informasjonen som var sentrale for problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2010, p. 174).

I den andre fasen som omhandler koder, kategorier og begreper så forholdt vi oss til intervjuguiden som vi brukte under intervjuene. Det var forholdsvis lett å kategorisere og systematisere svarene vi hadde fått. Intervjuguiden var bygd opp etter temaer fra beredskapshjulet. Alt av data hadde fulgte beredskapshjulet som vi har referert til i teorikapittelet. Siden intervjuene også var semi-strukturert, kom også svarene som vi ikke hadde forberedt spørsmål til, i rett sammenheng. Notatene og observasjonene som vi også noterte under intervjuene ble også lagt til under beredskapshjulet. Dette kaller Jacobsen for dannelse av kategorier (Jacobsen, 2013, p. 193). Dette gjorde jobben vår veldig lett når vi skulle sammenligne svarene. Både for å se etter likheter, men også ulikheter. Ved å bruke beredskapshjulet gjør vi også svarene lettleselig, ikke bare for oss, men også for andre. Det er viktig at kategoriene også skal ha en mening også for andre enn de som deltar i undersøkelsen (Jacobsen, 2013, p. 193).

I den tredjefasen begynte vi å se på kondensering. Her trekker vi ut det har vi kodet i teksten. Vi plasserte dette inn i tabeller slik at vi får en enda bedre oversikt over det som er interessant i datamaterialet. Når dette var gjort begynte vi å se på en ny type koding som skulle hjelpe oss å se datamaterialet i kontekst med vår problemstilling og forskningsspørsmål. I problemstillingen vår ønsker vi å optimalisere samvirket. Derfor var det også viktig å kode de elementene i datasettet hva som fremmer, eller hemmer samvirke blant beredskapsaktører. Vi fokuserte også på elementer i datamaterialet som var gjengangere i svarene vi hadde fått.

I den siste fasen gikk vi igjennom alt av det vi hadde samlet inn og sammenfattet dette slik at vi kunne bruke dette i oppgaven vår. En av de tingene som var sentralt i denne prosessen var å vurdere om inntrykkene våre var korrekt etter kodingen som i det opprinnelige materialet vi hentet det i fra (Johannessen et al., 2010). Dette bidro til at vi kunne se etter mønstre og sammenhenger i kontekst med relevant forskning og teori.

3.6 Reliabilitet og validitet

Vi har tidligere i kapitelet vært inne på at vi har valgt en intensivt design. Fordelene til et intensivt design er at den interne gyldigheten vil være stor (Jacobsen, 2013, p. 96). Det vil si at de dataene vi får representerer de vi har intervjuet. Dette i bakgrunn at vi har intervjuet en relativt liten gruppe mennesker. Dette ga oss nyansert, og dyp data om erfaringene de har om samvirke. Det som er vanskelig med dataen vi har samlet inn er å generalisere dette til en større del av populasjonen. Populasjonen i dette tilfeller vil være beredskapsledere i Norge. Dataen vi har samlet inn vil ikke kunne generaliseres direkte til alle beredskapsledere i Norge. Dataene er først og fremst valide for beredskapslederne i vårt utvalg. For å undersøke datamaterialets gyldighet innen populasjonen må man undersøke utbredelsen av de funn vi har fått. Analysen av datamaterialet gir en del sammenhenger med teorien som styrker våre antakelser om validitet.

Siden vi har intervjuet beredskapsledere direkte sitter vi på primærdata. Dette kaller Jacobsen for *primærdata* (Jacobsen, 2013, p. 137). Dataene vi har, har vi direkte fra informantene. Dermed er dataene skreddersydd for vår problemstilling. Hadde vi samlet inn sekundærdata ville vi måttet tilpasset den dataen til å passe vår problemstilling.

Vi opplevde informantene som ærlig og oppriktig i svarene de ga oss. Vi hadde fokus på å ikke stille ledende spørsmål, slik at svarene vi fikk ikke bar preg av det. Dette synes vi også gjenspeiler de svarene og sitatene vi presenterer i drøftingsdelen av denne oppgaven. Der kan man se at informantene er reflektert i svarene de kommer med. De var tydelige på at det var egne meninger de kommuniserte, ikke nødvendigvis den beredskapsaktøren som de representerer.

” Det at vi med kvalitativ metode bare kan rekke over et fåtall personer, gjør at vi får et problem med representativiteten til dem vi spør.” (Jacobsen, 2016, p. 131).

Det er viktig å kunne belyse dette i oppsummeringen av en slik forskning. Kompleksiteten i de data vi må analysere gir oss utforinger fordi det nettopp er store nyanser som må tas hensyn til. Som Jacobsen skisserer vil et intervju med et objekt lett kunne frembringe svært mye subjektive data som skal organiseres og prosesseres. Denne metoden vil ikke kunne fortelle noe sikkert om hvordan samvirke best kan påvirkes generelt i alle kontekster, men oppgaven vil forhåpentligvis gi noen indikasjoner på faktorer som bidrar til godt samvirke, effektiv skadehåndtering og ønsket utnyttelse av ressursene. Med andre ord, den data vi har

hentet inn i denne undersøkelsen lar seg ikke generalisere, men kan gi et grunnlag for å sammenligne andre tilsvarende situasjoner innen aktører som driver med samvirke.

Et alternativ er om vi hadde hatt tid og kapasitet, ville det vært å sammenligne vår data med andre sekundærdata. Dette kunne ha vært øvelsesdirektiv, eller andre offentlig dokumenter som er laget etter store komplekse hendelser, for å se om vi kunne se et lignende mønster med det vi har funnet i vår undersøkelse. Da har vi hatt en mulighet for å generalisere mer i denne oppgaven, enn det vi faktisk kan gjøre.

Vi mener også at vi har valgt ut rett teori for å beskrive samvirke i forhold til beredskapshjulet, som beredskapsaktørene jobber etter. Dette kommer vi mer tilbake til i drøftingsdelen, der vi drøfter funnene i lys av denne teorien.

3.7 Vår egen forskningsrolle i prosessen

Et annet aspekt som nevnes er hvorvidt vi som forskere vil være forutinntatt, eller klare å være åpne under innsamlingen av dataene. Vi ønsket å oppnå en nærhet som beskrevet som fordel, men nærhet kan også være en ulempe hvis vi ikke klarer å være reflekterende ovenfor det vi observerer eller intervjuer.

” Når vi blir en del av dem vi studerer, kan vi raskt komme i en situasjon der vi begynner å forsvare det en gruppe sier og/eller gjør i stedet for å forholde oss kritiske og fritt.”(Jacobsen, 2016, p. 132).

Er vi sikre på at vi oppnår den effekten vi ønsker i et intervju ved at de vi undersøker opptrer normalt og naturlig, og at de gir oss den fulle sannhet uten å utelate noe fordi spørsmålet eller viklingen kan være knyttet til personlig utlevering eller rette kritikk mot deres metoder?

Vi har tidligere vært inne på at vi selv har beredskapsbakgrunn. Denne bakgrunnen har vært med på å påvirke denne oppgaven. Teorien vi har presentert, er ting vi kjenner oss igjen i. I så måte har vår bakgrunn vært med å sette preg på denne oppgaven. Samtidig mener vi at vi ikke har påvirket oppgaven på et negativt vis. Ved å lage en semi-strukturering i intervjuene ville vi hindre at våre egne roller og erfaringer skulle bli avgjørende for den dataen vi samlet inn. Vi har forsøkt å bruke våre egne beredskaps erfaringer for å styrke oppgaven, spesielt gjennom intervjuene. Vi fikk en god relasjon til de vi skulle intervjuer. Vi snakket et felles språk og opplevde en gjensidig respekt for og tillit til hverandre. Likevel hadde vi et kritisk blikk på de dataene som vi har hentet inn. (Jacobsen, 2013, p. 130).

4 Drøfting av funn og forskningsspørsmål 1

I denne delen vil vi presentere de funn vi har gjort gjennom analyse av intervjuene. Vi forsøker å samle funnene kategorisk gjennom beredskapshjulet. Vi opplevde at informantene blandet fasene forebygging og forberedelse. Vi har fått inntrykk av at beredskapslederne vi intervjuet har lite erfaring med samvirke innenfor forebygging. Vi valgte å drøfte disse fasene forebygging og forberedelse samlet. Funnene fortolkes og drøftes i forhold til forskningsspørsmål 1. Avslutningsvis drøfter vi vårt samlede materiale med henblikk på problemstilling og forskningsspørsmål 2.

Forebygging og forberedelsesfasen

4.1 Ønsker flere og bedre samøvelser

Informantene opplever at de ikke samøver tilstrekkelig. Det er kun årlig katastrofeøvelse med medisinstudentene som trekkes frem. Ingen gir uttrykk for at de har deltatt på samøvelser som ligner på trålerbrannen. Lite samøvelser ses på som en svakhet i beredskapen, spesielt nevnes manglende samøvelser på PLIVO-proseduren. Erfaringen er at samøving er tilfeldig og uorganisert. Tid og økonomi er ressurser som ønskes for å kunne samøve mer. Informantene hadde flere forslag til forbedring i kvalitet og omfang på samøvelser.

I Tromsø arrangeres en årlig katastrofeøvelse med medisinerstudenter. «*Vi deltar på den årlige katastrofeøvelsen med medisinstudentene som han Mats Gilbert styrer.*» (Informant 1). Dette virker som det mest kjente eksemplet av samøving blant informantene. Øvelsen har et stort omfang slik at mange beredskapsaktører får mulighet til å øve sammen. «*Det kjøres årlige fullskala katastrofeøvelser, der alle sammen er med (blålys etater). Da er det er det veldig viktig med samvirke. Opptil 100 pasienter. Med mange samleplasser og alt mulig.*» (Informant 2). Man opplever også at øvelsen ikke nødvendigvis gir den faglige verdien til egne mannskaper.

«Men det er jo lagt opp for at legestudenter skal kunne håndtere akutte situasjoner, og skal vi som brannvesen være bærehjelp ... Da mister guttene og jentene motivasjonen for å delta på sånne store katastrofeøvelser. Det er ikke lagt inn noe konkrete øvelsesmomenter for oss som brannvesen.» (Informant 1).

Flere informanter peker på dette. Man er i utgangspunktet positiv til deltakelse på medisinerstudentenes årlige katastrofeøvelse, men savner øvingsmomenter for egne mannskaper.

Andre samøvelser som var tema var felles øving på PLIVO-prosedyren. En av informantene sier følgende:

«Vi har årlig trening der det er lagt krav, f.eks. i PLIVO, der alle nødetater skal trene PLIVO. Det er blitt mer fokus på det på operasjonssentralen. Det er mangel fra de andre nødetater, fra brann og AMK, dem deltar ikke på det.» (Informant 4).

En av de andre informantene nevner også PLIVO-prosedyren spesielt. *«Jeg tror egentlig at det er pålagt at man skal ha PLIVO øvelser en gang i året, men jeg har bare vært borti det en gang i Tromsø.»* (Informant 2). Beredskapslederen forteller hvordan PLIVO-prosedyren øves på. Politiets operasjonssentral bruker ressurser på å øve på prosedyren. Brann- og redningstjenesten og ambulansetjenesten øver ikke på prosedyren sammen med dem. Manglende samøvelse på PLIVO-prosedyren blir et tema fordi dette er et brudd på de forventninger man hadde til samøvelse når prosedyren ble innført. Man frykter også hvor alvorlig konsekvensene kan bli dersom man ikke har øvd tilstrekkelig på denne prosedyren. *«Får vi en PLIVO nå i Troms så er jeg ikke sikker på at det går knirkefritt. Vi har ikke hatt gode nok øvelser, hverken på det operasjonelle nivå eller det taktiske.»* (Informant 4). Prosedyren, som er utviklet for at blålysetatene skal ha et faglig godt utgangspunkt for å håndtere hendelser med livstruende vold, må øves på for at mannskapene skal operere trygt ved skarpe hendelser. Prosedyren skal gjennomføres i et samvirke, i tett samarbeid med politiets operasjonssentral. Informantene mener at det må øves på PLIVO sammen.

Enkelte informanter beskriver egne erfaringer med samøvelser som uorganisert og tilfeldig gjennomført.

«Sånn som det er nå så er det helt random øvelser i lag. Også er alle hver for seg. Også får vi aldri vite hva de andre syns. Så det er jo veldig dumt. Så forbedringskurven er egentlig flatet ut, da man ikke vet hva som gikk dårlig, annet enn det som går på interne ting da.» (informant 2).

Samøvelser gjennomføres gjennom bekjentskaper i de andre etatene. Man vet ikke hva det øves på rundt omkring. For læring og utvikling er ikke dette positivt. Manglende overordnet

organisering av samøvelser og læring oppleves negativt. Blant nødetatene er det flere som ønsker samøvelse og som får gjennomført dette. Dette skjer tydeligvis på eget initiativ eller på lavt nivå i organisasjonene. *«Det er liksom sånne initiativtakere og ildsjeler som står for dette og tar initiativ til sånne øvelser. Sånn som for 6 uker siden, så var det en samøvelse med forsvaret.»* (Informant 3). Flere informanter forteller om samøvelser og relasjonsbygging som skjer gjennom uformelle kanaler. Et eksempel er lærlingeveilederen i ambulansen som har en kjenning på brannstasjonen og arrangerer samøvelse for lærlingen.

Når nødetatene forsøker å gjennomføre samøvelser i formelle former opplever man at det er vanskelig av flere årsaker. Manglende forpliktelse fra deltakende etater er et problem. Noen klarer ikke å planlegge samøvelser inn i den daglige driften. *«Det er ganske kortsiktig fokus. Når vi møter på jobb, så kan man få beskjed at i dag er det en øvelse. Hvis vi har ressurser til dette, kan vi delta.»* (Informant 3). Det virker ikke som samøvelser er noe beredskapslederne i denne etaten prioriterer høyt. Flere opplever at øvelser, evaluering og andre møtepunkt i samvirket blir nedprioritert og avlyst til fordel for andre oppdrag knyttet til daglig drift. Mannskaper som er i beredskap må respondere på alarmer og oppdrag. De blir ikke frikjøpt for å delta i samøvelser eller evalueringer. Dette bidrar til å svekke evnen til å gjennomføre samvirkebyggende aktiviteter.

En aktivitet vi ble introdusert for var erfaringsdeling mellom nødetatene. Selv om pandemisituasjonen det siste året har redusert samarbeidet noe, så hevder en beredskapsleder at man har gode erfaringer med felles kunnskapsdeling.

«Vi inviterer politiet til å holde foredrag om et eller anna tema, og så videre. Men nå under pandemien har det ikke vært mye. Enkelte av innsatslederne til politiet ønsker å dra oss inn i og har god kontakt med oss.» (Informant 1).

Vi har inntrykk av at politiet møter opp og aktivt deltar på ulike fora hos de andre nødetatene. Intervjuene forteller om forelesning for brannfolk og ved fagdager hos ambulansen. Dette oppleves som verdifullt av beredskapslederne og virker styrkende for samvirketankegangen i miljøet.

Når beredskapsledere reflektere over hvordan man best kan styrke samvirket med andre nødetater er ønsket om mer samøvelser fremtredende.

«Vi burde hatt mer tid, ressurser og penger til å øve mye mer, både på samarbeid og stabsarbeid med politi og helse, men også generelt på det strategiske nivået er det for lite øvelser. Der synder vi litt helt klart. Det bør styrkes.» (informant 1).

Denne beredskapslederen beskriver hvordan rammene ikke gir rom for å prioritere øvelser på et strategisk ledernivå. Samøvelser for å fokusere på samarbeid og øve stabsfunksjonen nevnes. Andre sier:

«Det hadde vært at man hadde flere øvelser. Jevnlig med samarbeidende etater. De man samarbeider mest med. Kanskje politi og brann. Og at det var et ganske rigid opplegg på det sånn at det var noe som faktisk ble gjennomført.» (Informant 2).

I likhet med flere andre informanter ønsker man en forpliktelse til å øve sammen.

«Jeg syns at det skulle vært mer fast, for eksempel 1 gang i mnd. Eller hver andre mnd. Å at man hadde en øvelse og man kunne gjennomført samme øvelsen en par gang. Så flere fikk prøvd seg.» (Informant 3).

Her peker man i tillegg på hvordan man er avhengig av å øve de samme momentene flere ganger med ulike folk. Beredskapsaktørene har ulike turnuser og trenger flere gjennomføringer for å gi alle mannskapene mulighet til samøving. Informanter mener det bør øves månedlig eller minst 2 ganger i året. Samøvelser burde forankres i risikoanalyser og uønskede hendelser som man ikke har hatt en plan for. *«Ønsket mitt er at vi først lager planer spesielt rettet mot risikovurdering og åpne hendelser. Så tenker jeg at det er utrolig viktig at vi får øvd på disse planene» (Informant 4).*

Flere beskriver savnet av systematisk læringskultur.

«...man kan forberede denne øvelsesdagen på forhånd. Sånn at man kan ha litt teori. Møtes og snakkes, diskutere og legge en plan på en måte. For å så gjennomføre øvelsen, for å så ha en god debrief og samtale om det etterpå» (informant 2).

En måte å jobbe med forberedelser som vi kjenner igjen fra teoridelen i vår oppgave. Planlegge, øve og evaluere. En av informantene beskrev hvordan han tenkte at man kan bruke evaluering ved samøvelser til å optimalisere samvirke. *«Så kunne man ha sett på de tingene som gikk galt, eller som kunne forbedres. Så kunne man kjørt gjennom en gang til.» (Informant 3).*

Informantene har alle gitt inntrykk av at flere og bedre samøvelser vil føre til bedre samvirke ved reelle hendelser. «*Samøvelse etatene imellom burde være kjempeviktig.*» (Informant 2). De ulike beredskapsledere ønsker at samøvelser skal prioriteres høyere enn i dag.

Det er vanskelig å vite hva som blir neste store krise. I undersøkelsen kommer det frem at øvelser burde ta utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalyser og erfaringer fra tidligere hendelser. Dette stemmer godt med den teorien vi har på området. Øvingsveileder til DSB beskriver ROS-analyser som et vanlig utgangspunkt for øvelser. Hvis beredskapsanalysen til en kommune beskriver ulykke med et skip i havna som en alvorlig risiko kan dette være en hendelse som beredskapsledere kunne prioritere øvelser på. En risiko som ikke er planlagt beredskap på vil fremstå som åpen, når beredskapsaktørene forbereder seg til å håndtere risikoen vil hendelsen nærme seg lukket. Når krisen oppstår, vil man ha en plan og være forberedt på å løse den sammen. Dessverre virker det som beredskapslederne ikke har tilgjengelige ressurser for å gjennomføre samøvelser på ønsket nivå. Fullskala katastrofeøvelser, slik medisinstudent-øvelsene beskrives, er ressurskrevende å gjennomføre.

Noen av øvingsmetodene vi har beskrevet i teorien er ikke veldig ressurskrevende.

Skrivebordsøvelser og diskusjonsøvelser kan gi beredskapsledere mulighet til å øve samvirke uten at det koster mye. «Mandals-modellen» er også en form for samvirkeøvelser på operativt nivå som ikke virker kostnadsdrivende. Små, funksjonsøvelser mellom nødetatene på vakt kan ha god effekt på samvirke. Teorien vi har brukt antyder at samøvelser vil styrke relasjoner og at det vil gi en positiv effekt på samvirke ved reelle hendelser.

Vi tror at beredskapsledere har utfordringer knyttet til å skape en felles forpliktelse for deltakelse på samøvelser. Det å finne en form på gjennomføringen av øvelsen kan by på utfordringer. Alle deltakere må se en verdi og finne motivasjon i øvelsen, øvelsene burde med fordel være forankret i en gjenkjennbare utfordringer som ROS-analyser, beredskapsanalyser, annet planverk eller kjente erfaringer. Felles øvelser må inneholde en form for læring med systematisk evaluering eller erfaringsdeling. På en annen side kan det virke som flere beredskapsledere blant mellomledelsen allerede har motivasjon og kapasitet til å gjennomføre små uformelle samøvelser. Å sette dette i system kan være en mulighet for å utvikle systematiske samvirkeøvelser blant beredskapsaktørene.

4.2 Gode relasjoner styrker samvirke

Informantene beskriver gode relasjoner mellom beredskapsaktører og beredskapsledere som en styrke for samvirke. Beredskapsledere forteller om formell relasjonsbygging gjennom organiserte møter og som et resultat av samøvelser. Flere peker på verdien av uformelle møtepunkter og relasjonsbygging utenfor arbeid. Beredskapsledere forteller også om en kultur som gir grunnlag for felles beredskapstenking. Et viktig element som informantene trekker fram, er at lokalene spiller en viktig rolle i relasjonsbyggingen. Ikke alle beredskapsaktører har gode nok lokaler for å skape gode relasjoner. Enten er det ikke plass, eller så kan det være regler som ligger til hinder for at man kan invitere noen over på en kopp kaffe eller øvelser.

Blålysetatene forteller om møte hver fredag med innsatsledere og mannskap fra nødetatene på brannstasjonen. Møtet har en uformell tone. Det er en arena for å diskutere forhold som berører beredskap og samvirke som er aktuelt.

«Vi har innført et møte hver fredag med innsatsledere og mannskap fra helse og politi. De som skal på vakt i helga. Da sitter vi i et lite koserom og drikk kaffe og spis vafler og prater om helga som kommer og forventninger til hverandre også videre.»

(Informant 1).

En annen informant beskriver dette slik: *«Vi møtes, og vi kan lage øvelser. Denne ordningen har vart i halvannet år. Vi kan gå gjennom hendelser, det er alltid noe å prate om.»*

(informant 4). De beredskapslederne som deltar jevnlig på møtet forteller at de har gode erfaringer med denne formen for erfaringsdeling og relasjonsbygging. Ikke alle beskriver det som vellykket. *«..det har jo fungert veldig dårlig for vår del. Fordi at vi har da aldri noen som kan dra dit.»* (Informant 2) Dette har sammenheng med prioriteringer. Noen

beredskapsaktører finner ikke tid i den daglige tjenesten for å prioritere denne typen møter.

De som deltar på fredagsmøtene, er positiv og mener at samvirket forbedres etter møtene.

«Disse møtene har ført til at vi fungerer mye bedre ute med samspillet rundt en hendelse»

(Informant 1).

En litt annen møteplass er de uformelle møtene. Noen forteller om hvordan man i ledige stunder stikker innom for en prat og en kopp kaffe. Det er ofte brannstasjonen som tar imot disse besøkene.

«Det er slik at i kveldene og i helgene at politi og helse er stadig vekk innom brannstasjonen og besøker vaktgående styrke. En kopp kaffe og en uformell prat uten

at det ligger noen planlegging for det. De har litt ledig tid, så kjøre de forbi, så plinger de på.» (Informant 6).

Flere informanter beskriver uformelle møter mellom beredskapsaktørene, også utenom brannstasjonen.

«Det er viktig i fredstid, å bare møtes å bli kjent. Man må snakke litt sammen og da blir det gjerne litt faglig. Det er alltid noe å plukke opp. Når man er litt rundt omkring så ser man kan folk har av utstyr og hva de kan bidra med.» (Informant 4).

Informantene forteller om uformelle besøk hos et bredere utvalg av beredskapsaktører. Besøk hos Redningsskøyta, Norsk Radio-Relè-liga, Røde Kors hjelpekorps og Redningshundene er noen eksempler på relasjonsbygging. Med korte uformelle møter, utenom oppdragene, blir man kjent med beredskapsressursene og med menneskene. Fordelene er bedre oversikt over beredskapsressursene og god forståelse for de rammebetingelsene som trengs for å utføre oppdrag. *«Hvordan tenker de å løse ting? Hva trenger en hund og en hundefører for å gjøre jobben. Selve om det er mye kunnskap på avdelingen så er det innsatsleder som må sy det sammen. Da er det greit å ha basiskunnskaper om andres arbeid.» (Informant 4)*

Et annet funn som kom frem var behovet for lokaler som er egnet for å møtes. Flere peker på at det er brannstasjonen som er egnet for felles møter. *«Det handler om at den ligger sånn sett sentralt, det er uproblematisk å komme til brannvesenet. Vi har kantine, vi har møterom og sofagruppe.» (informant 6)* Stasjonen fungerer som møteplass for blålysetatene, både for formelle og uformelle møter. En grunn kan være at brannstasjonen har store nok lokaler med plass til å ta imot besøk, eller at brannfolkene er mindre ute på oppdrag og dermed mer tilgjengelig for besøk. Om besøk på politistasjonen sier man følgende: *«Det er litt større terskel å komme til oss. Det er litt vanskeligere, vi er ofte ute. Det er strengt å komme inn på stasjonen. Det er dumt at vi ikke har et rom og møtes på.» (informant 4)* Flere andre informanter opplever også politistasjonen som lite besøksvennlig. Ambulansestasjonen virker heller ikke å være en ideell lokasjon for å samles *«Vi har en så liten stasjon. Vi har ikke plass til å invitere andre til for eksempel debrief. Vi har ikke egnede lokaler.» (Informant 3).* Lokaler for å samles både formelt og uformelt oppleves som en viktig forutsetning for å drive relasjonsbygging. Lokaler er også et tema når intervjuet handler om felles øvelser og om felles evaluering. Flere mener at mangel på øvingsområder er hemmende for samvirket.

Intervjuene beskriver relasjonsbygging, både formelt og uformelt, som en styrke for samvirket. At man møtes utenom jobb oppleves også som positivt. *«Jeg vet jo hvem NN er. Jeg spiser jo lutefisk med han før jul, på fest og dreck akevitt.»* (Informant 1). Undersøkelsen vår viser at flere oppnår tillit og trygghet i samarbeidet når relasjonene er etablert. Man er på fornavn og jobber godt sammen på tvers av etater.

«Alle disse tingene her er med i det totale bildet for når du møter de samme personene ute i en skarp hendelse så møter du et kjent ansikt. Du møter en person du har et forhold til, og kanskje også en viss form for respekt og tillit til. Dette gjør at det er så mye enklere å innlemme seg i de forskjellige rollene uten at man på død og liv skal være opptatt av formaliteter rundt dette. Alle vet hvem som er hva, ikke sant? Da går det mye smoothere kan man si.» (Informant 6).

Gode relasjoner mellom beredskapslederne virker som en katalysator for samvirket. En av de mest erfarne informantene hevder at det i beredskapsmiljøet må bygges en positiv kultur. *«Men igjen så tror jeg at for å oppnå den forståelsen og den gjensidige respekten for hverandre og det unike ønsket om å spille hverandre god så må det ligge en kultur i bunnen. Denne kulturen, den her plattformen er så viktig.»* (informant 6). Vi forstår informanten slik at man gjennom målrettet innsats over tid etablerer gode relasjoner, øver på roller og bygger en felles kultur. Dette gir et solid grunnlag for samvirke mellom beredskapsledere.

En informant sier noe som bærer i seg mye av tanken om relasjonsledelse er:

«Jeg tror relasjoner er undervurdert i samvirke og grunnen til det er at når jeg ser på mitt vaktlag så kjenner jeg dem så godt. Jeg vet hva styrkene og svakhetene til dem er. Jeg kjenner dem personlig og så når det skjer noe så vet jeg at jeg kan stole på dem, jeg har et ansikt og det er lettere å bruke fornavn på folk enn andre ting. Så det med relasjon er kjempeviktig.» (Informant 4).

Vi ser mange gode sammenhenger med teorien vi finner på relasjonsledelse og de erfaringer som beredskapsledere deler med oss. Spurkeland mener at relasjonskompetanse er evnen til å gjøre andre god (Spurkeland, 2004). Når informanten drar frem gjensidig respekt, tillit og forståelse tenker vi at det er en sammenheng. Beredskapsledere ser ut til å være bevisst sin rolle og relasjonelle egenskaper i forhold til de man skal jobbe sammen med ved krisehåndtering.

En annen side av relasjonsteori sier at erfaring fra samvirkehendelser, øvelser og etablerte relasjoner virker styrkende for samvirket. Dette virker å være en forståelse som beredskapslederne deler. Man viser til en kulturell plattform. Utfordringen kan være å innlemme nye beredskapsledere i denne kulturen og de etablerte relasjonene. Dersom samvirket fungerer best når de mest erfarne og etablerte beredskapslederne er på jobb så har man kanskje en sårbarhet i samvirket. I undersøkelsen vår er de yngste informantene ikke så opptatt av felles kultur og relasjon.

I relasjonsledelse er noe av formålet å etablere gode og smidige samarbeidsforhold til alle interessenter (Spurkeland, 2004). Her må beredskapslederne være gode på inkludering og fornying slik at samvirkemiljøet ikke blir så veletablert at det stagnerer.

Det er klart for oss at beredskapslederen i denne undersøkelsen er opptatt av gode relasjoner. Man ser det som en viktig forutsetning for å lykkes med samvirke, trives på jobb og skape gode resultater i beredskapsarbeidet. Utfordringer for å bygge relasjoner i vårt utvalg handler mest om finne gode møteplasser, både fysiske lokaler og formelle samvirkefora.

Responsfasen

4.3 Felles mål og situasjonsforståelse styrker samvirket.

Beredskapsledere mener at felles situasjonsforståelse er viktig for god måloppnåelse. Felles situasjonsforståelse bidrar også til bedre beslutninger. Informantene opplever at beslutninger i aksjon påvirker samvirket. Det er ikke alltid enighet i beslutningene som tas, men til slutt må de likevel tas. Alle beredskapsaktører som deltar i samvirke, er med på å bidra til beslutningene. Politiet blir trukket fram som gode beslutningstakere. De som jobber på ambulanse gir uttrykk for at dette er noe de trenger mer kompetanse på.

«Det å løse et oppdrag og nesten som en seilas, du starte på null og drar ut i litt ulike retninger og du kommer inn i samme mål. Men vi har valgt en ulik løsning. Vi har planverk som passer til mange hendelser, men så kommer det noe ukjent som vi ikke har planer for og da må vi løse det.» (Informant 4).

Informant 4 trekker fram at det ikke er alltid veien mot målet som er klart. De forskjellige etatene har forskjellige veier mot målet. Alle har det samme målet til slutt. Det er å få hendelsen tilbake til en normaltilstand. Det er ikke alt som kan planlegges og standardiseres, men dette må man likevel være forberedt på å løse.

«Det er jo mange veier til rom. Man prøver jo alltid å velge den beste veien. Det er vanskelig å vite hva som blir det beste utfallet. Så jeg tenker at av og til så må man bare ta en beslutning. Å gjøre noe» (Informant 2).

Informant 2 bekrefter det informant 4 er inne på. Det er ikke alltid at veien mot måloppnåelse er klar. Det er flere veier. Av og til må man bare ta en beslutning og gå i gang med noe som fører til mål.

«Det som er interessant er at vi har akkurat samme målsetting. Det er å berge liv. Alle sammen har akkurat det i ryggmargen. Det er jo derfor vi driv på med dette her. Hverken politi eller helse eller brann ønsker at det skal gå liv tapt i noen hendelser.» (Informant 1).

Informant 1 bekrefter at alle i grunnen har den samme målsetting, men at det er viktig at alle møtes og øver på rollene de har i en hendelse.

«Hvis det er en pasient som er så syk eller skadd at vi trenger hjelp. Så oppfatter de andre det veldig fort, og da er de ekstremt behjelpelig i de situasjonene. Da kan man be om hva som helst. Å de bare fikser det med en gang. Veldig enkelt å samarbeide. Med de andre nødetatene hvis det er noe da, synes jeg da.» (Informant 2).

Informant 2 framhever også det felles målet. Uansett delmål hver aktør har under en aksjon, så er det hovedmål som trumfer alt. Alt blir sluppet og alle legger til rette for å redde menneskeliv. Samvirket virker sømløst og effektivt når man fokuserer på hovedmålet.

«Vårt fokus var å berge de verdiene og sikre de folkene som var der. (under trålerbrann). Det tror jeg på en måte var viktig for alle etatene. Så opplevde vi under der at det var forskjellige måter å tenke på hvordan man gjorde det. Det må man ha respekt for.» (informant 5)

Informant 5 er tydelig på at alle mål er viktig på skadestedet, men trekker fram at det er flere måter, eller veier til målet.

«Han fyrte opp en sånn whiteboard tavle. Hvor vi begynte å skrive ting på. Det var veldig fint. Da ble det mye lettere. Man kunne samle informasjonen der. Det var veldig bra for kommunikasjon og samhandlingen generelt. Så oppdaterte vi denne tavlen

fortløpende. Så lagde man et system at man møttes hvert 30 minutt og oppdaterte whiteboard tavlen i felleskap.» (Informant 2)

Relatert til tråler hendelsen ble felles mål skrevet på en whiteboard-tavle i ILKO. Flere informanter peker på at dette styrker felles situasjonsforståelse og fremmer samvirke. Så langt vi ser ble organisering og prioriteringen av mål til hjelp for beredskapsledernes videre arbeid i beslutningstakingen.

«Beslutning om å søkke tråleren ble tatt i politimesterens stab, der jeg var inkludert i den beslutningen, men brannvesenet var ikke enig i den beslutninga. De forskjellige ledernivåene kan ha ulike synspunkt, både faglig og så videre. Men vi frykta mye røyk opp mot regionssykehuset (UNN). Her måtte man stenge ventilasjonen og den kunne være stengt maks en time. Det var ganske kritisk. Derfor beslutningsgrunnlag om å senke tråleren, måtte beskytte UNN for uheldig røyk. Brannvesenet ba om utsettelse på en halv time, fordi vi mente vi kunne slukke brannen, men gjennom arbeidet med politiets stab så fikk vi ett kvarter. Når vi så at det ikke ga resultat, så ba vi dem trekke seg og rett og slett senke båten.... Så det er jo et samspill hele tiden. Både i forhold til helse.. Vi hadde jo en lege fra UNN som var i politimesterens stab. Det hadde veldig mye å si for de beslutningene som ble tatt der» (Informant 1).

Informant 1 er tydelig på at sammensetningen i staben er med på å bidra retningen på beslutningene som tas. Selv om det er en som tar beslutningen, så har alle i staben en samvirkerolle hvor man forsøker å gi veivalg til den øverste beslutningstaker.

«Men når det kommer til beslutninger så var politimesteren helt klar på at sånn blir det. Dokker får ikke mer tid nu. Da må vi vise forståelse for hans rolle. Han tar beslutningen og sånn blir det selv om han konfererte med oss og hva vi mener.» (Informant 1).

Informant 1 trekker fram at Politimesteren var tydelig i beslutningstakingen under tråler hendelsen. Det er viktig at alle forstår sine roller når slike beslutninger tas. Til syvende og sist, så er det en som sitter på toppen å må ta de endelige beslutningene for måloppnåelse. Men vi ser også viktigheten av dele situasjonsforståelsene fra de ulike aktørene. Det påvirker beslutningen som for eksempel politimesteren tar.

«Men ute på stedet, samarbeid med helse og politi så fungerte samarbeidet veldig bra, ifølge innsatslederne. Den lagde taktikktavle inne på rommet der (anm: IL-KO), oppdaterte hele tiden. Sikkerhetssoner, stenge veier. Av og til kom noen av lederne til politiet inn til staben og holdt en brief. Hva skjer nå, der og der. Samhandlingen på denne hendelsen synes vi fungerte rimelig bra.» (Informant 1).

Det er et stort samspill for å forme viktige beslutninger. Informant 1 er også inne på hvordan det fungerte ute på skadestedet. Samvirket mellom politimesterens stab og ILKO styrkes ved at man arbeider for å dele situasjonsforståelsen. Informant 1 beskriver også viktigheten av en taktikk tavle(white-board) for å dele situasjonsforståelsen. Den felles situasjonsforståelsen brukes til å forme nye beslutninger.

«Det har veldig mye å si for en hendelse at man får organisert den bra. Å at man klarer å ta de rette avgjørelsene, rett og slett for å optimalisere samarbeidet med de andre nødetatene, pasientene og de andre involverte.» (informant 2).

Informant 2 trekker fram at gode beslutninger er viktig for å optimalisere samvirket med de andre. Gjennom gode beslutninger har man større mulighet for måloppnåelse. I intervjuene som vi har gjort, kommer det fram at de med mest erfaring, eksempelvis innenfor helse, er den som blir innsatsleder. Informantene mente at det var vanskelig å bli en god beslutningstaker når man aldri fikk slippe til som innsatsleder. Den ene informantene opplevde over en periode på 5 år å være innsatsleder kun 5 ganger i denne perioden. I tillegg kommenterer informantene fra helse at det er store begrensinger i utdanningsforløpet når det kommer til skadestedstedsledelse og beslutningstaking innenfor helse. *«Jeg har veldig godt inntrykk av politiet. Det virker som dem har en fastsatt leder hele tiden. Det virker som dem er trent i det å være leder.»* (Informant 3). På spørsmål om de kan trekke fram noen andre fra beredskapsnettverket som er gode på beslutninger, trekker de fram politiet. Andre informanter forteller om hvordan politiet prioritere opplæring i samvirke og beslutningstaking. Når man begynner i politiet får man opplæring i noe som heter Politiets beredskapssystem (PBS). Her lærer alle som jobber i Politiet grunnprinsippene som de tar med seg videre i tjenesten. Alle som jobber operativt i politiet vil en eller annen gang innta innsatsleder rollen, men innsatsleder rollen begrenser seg til mindre hendelser. Hendelsen som trålerbrannen i Tromsø vil man ikke få i begynnelsen av karrieren. Man kan få den innledningsvis, men etter hvert vil en mer utdannet/erfart politiansatt overta.

«Alle har en grunnpakke, men innsatslederen er mer vant til å håndtere hendelser på en måte og er flink å gjøre de beslutninger som skal tas. De har rett og slett mer erfaring ... Så skjer det en hendelse så blir det kalt ut en innsatsleder som skal bekle denne rollen.» (Informant 4).

Både innenfor helse og politi ser man at de med mest erfaring er de som blir innsatsledere. Forskjellen er at politiet har lederopplæring i sin grunnutdanning, noe som virker fraværende for helse. Informantene opplyser at andre steder i landet har man en egen operativ lederbil fra helse som reiser rundt for å bistå i hendelser hvor flere nødetater og mange pasienter er involvert. *«De som er i bilen har mer utdanning på det fagfeltet og optimal skadestedsledelse»* (Informant 2). Her ser man at et annet helseforetak anerkjenner hvor viktig det er med beredskapsledelse innen helse. Ganske likt med politiet så dyrker dette helseforetaket enkelte ledere som skal brukes til de store hendelsene.

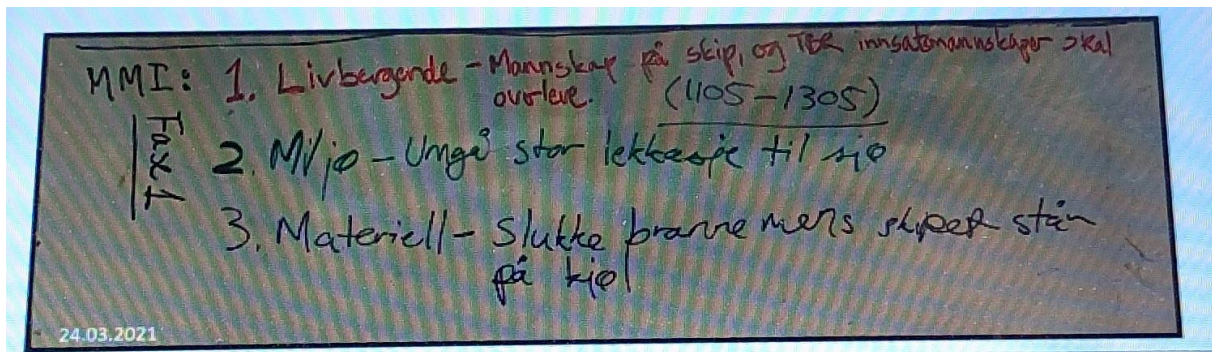
Informantene trekker fram distanser og værforhold i Nordområdene som er med på å påvirke hvorfor man ikke har en egen enhet kun til skadestedsledelse på hendelser. Får man en hendelse i feks Skjervøy og skadestedsleder bilen befinner seg i Tromsø, så vil ikke den kunne være der på 3,5 timer. Dermed vil man ikke kunne yte innsatsledelse i den kritiske starten på responsfasen. Får man i tillegg uvær og stengte veier vil dette også påvirke en slik type tjeneste.

Våre funn viser at beredskapsledere enes om felles mål i responsfasen og best mulig utnyttelse av ressursene. Blant alle informantene er det et gjennomgående fokus på målet om å redde liv. Alle ønsker å bidra på best mulig måte. Denne målkonsensusen bidrar til å styrke samvirke og beredskapsaktørene gir ambulanspersonellet mye støtte. I livbergende situasjoner har både politi, brann og andre aktører hjulpet ambulanspersonell med å utføre livbergende innsats. Det kan være så enkelt som å kjøre ambulansen inn til akuttmottaket slik at ambulanspersonellet kan utnytte sin helsekompetanse til pasientens vel. Vi benytter begrepet *samvirke* ovenfor våre informanter, informantene kaller det gjerne *å bistå* når deres innsats ikke er direkte knyttet til egen målsetting, men fortrinnsvis hjelper de andre beredskapsaktørene.

Et funn som er svært interessant er tavlen som ble brukt under trålerbrannen i Tromsø. Dette var et enkelt virkemiddel for å styrke samvirke. Alle fikk en felles situasjonsforståelse på stedet. Tavlen ble oppdatert hvert 30 minutt. Alt som skulle koordineres og informeres om ble

skrevet på denne tavlen. Flere informanter nevnte positive erfaringer ved bruk av tavle på innsatsleders kommandoplass.

MMI (Mål Med Innsats): 1 Livbergende – Mannskap på skip, og TBR (Tromsø Brann og Redning) innsatsmannskaper skal overleve. 2 Miljø – Unngå stor lekkasje til sjø, 3. Materiell – Slukke brann mens skipet står på kjøll



Figur 4 Whiteboardtavle i Innsatsleders kommandoplass, beskriver mål med innsats ved trålerbrannen.

Når man kom til at det ble nødvendig å senke skipet for å slukke brannen er det en avgjørelse som ble tatt av politimesterens stab. Det betyr at avgjørelsen ble tatt på strategisk nivå og ikke i ILKO. I det vertikale samvirket opplever vi at divergerende målsettinger gir noe uro.

Vertikalt er kommandolinjene på plass så måloppnåelse til en høyere enhet (Politimesterens redningsledelse, LRS) får høyere prioritet enn innsatsledelsen på skadestedet (ILKO).

Ingen av beredskapsaktørene beskrev situasjoner hvor ulike målsettinger virket hemmende på samvirket. Mange trekker frem opplevelser om tilsier at felles situasjonsforståelse bidrar til at man enes om målsettinger. Likevel ser vi at det kan være flere veier for måloppnåelse.

Beredskapsledere fra ulike beredskapsaktører har ulike delmål i en hendelse. Disse delmålene kan prege veivalgene for måloppnåelse. Til syvende og sist må øverste beslutningstaker likevel ta en avgjørelse som gir kursen for alle i beredskapsnettverket. Men fram til da bidrar alle med faglige råd som gir god situasjonsforståelse og påvirker beslutningen mot måloppnåelse. Vi tolker beredskapsledernes erfaringer slik at nødetatene, sammen med andre ressurser klarer å forenes om mål for innsats. De ulike kompetanser og fokusområder mellom beredskapsaktørene legger ikke hindringer for samvirket. Vi ser at det er en positiv vilje til å finne måter å utnytte egne og andres ressurser for å bidra til felles måloppnåelse. Alle er på tilbudssiden gjennom responsfasen

Alle informantene beskrev situasjoner, i tillegg til trålerbrannen, hvor nødetatene har samvirket meget godt med andre som har stilt sine ressurser og kompetanse til disposisjon for å løse oppdrag. Det kan være mannskaper på flyplassen (Avinor) som stiller med båt og mannskap for redde folk i havet, eller butikkeieren som stiller sine lokaler til disposisjon for å opprette samleplass for skadde. Hovedinntrykket er at samvirkets aktører har klart å prioritere målsettinger ut ifra viktighet i det totale bildet fremfor egen organisasjons delmål. Liv og helse prioriteres høyest. Ved trålerbrannen jobbet alle samlet for å sørge for at det russiske mannskapet ble trygt ivaretatt.

Det virker som Politiet har kunnskap om at beslutningstaking er en viktig del av samvirket, for optimalisering av ressursene. Dette får alle politiansatte gjennom en grunnpakke i utdanningen sin innenfor skadestedsledelse. Dette gjør at alle politifolk kan fungere som innsatsleder fram til de blir avløst, eller får støtte, av en mer erfaren kollega. Informantene innenfor helse gir et klart inntrykk at de har for lite kompetanse og erfaring på det å være skadestedsleder. De har lite eller ingenting utdanning innenfor dette feltet gjennom egen utdanning. *«Vi har veldig begrenset utdanning på dette. Så det er veldig individuelt rett og slett. Det blir sterkt nedprioritert sånn jeg opplever det. Det er veldig synd.»* (Informant 2).

4.4 Felles samband fremmer samvirke

Bruk av felles talegrupper på nødnett oppleves som viktig for å skape felles situasjonsforståelse. Maritimt samband og nødnett er to ulike samband. Beredskapsledere må ta hensyn til dette ved hendelser som involverer land- og sjøbaserte aktører. Beredskapsaktørene har tilgang til begge samband og kan håndtere dette som fungerer på sjø og land.

En informant beskrev samvirke slik: *«...man må samarbeide, både i talegrupper og møtes fysisk, for å lage en felles handlingsplan for å løse oppdraget.»* (Informant 2).

Beredskapsledere forteller at felles samband er viktig for godt samvirke.

Informant 5 beskriver hvordan brannbåten som deltok under håndteringen av trålerbrannen ikke hadde opprettet kommunikasjon med andre maritime aktører. Man opplever det som en svakhet i håndtering av hendelsen.

«I Tromsø har de brannbåter. Plutselig kommer brannbåten på utsiden og skulle styre dette. De hadde ikke maritimt samband?! De kunne ikke prate med noen av båtene

som var der. De er på nødnett. Kystverket sine ressurser, slepebåtene, sivile, redningsskøyta var ikke på nødnett!». (Informant 5).

Resten av våre intervjuobjekter har ikke presentert denne problemstillingen. De fleste informantene benyttet bare nødnett, og aktørene med maritimt samband var ikke godt nok representert i utvalget vårt.

Bruk av nødnett i beredskapstjenestene oppleves som verdifullt. I tillegg til god kommunikasjon internt i de ulike organisasjoner får mulighet til å dele situasjonsforståelsen med andre aktører i felles talegruppe. Ved hendelser som krever samvirke samsnakker nødetatene og planlegger oppdragsløsning i utrykningsfasen. Første enhet som ankommer skadestedet, kan gi en situasjonsrapport. Dette gir bedre situasjonsforståelse og gjør aktørene i stand til å løse oppdraget på en bedre måte.

Under trålerbrannen benyttet man nødnett og hadde en plan for dette. Bare politiets innsatsleder på skadestedets kommandoplass (ILKO) kommuniserte med politimesterens stab (LRS). Klare og ryddige sambandsrutiner forhindrer kaos. Vårt inntrykk av beredskapslederne mener at felles samband er en styrke for samvirket. En forutsetning er gode rutiner og ryddighet i anvendelsen.

Beredskapslederne forteller eksempelvis fra trålerbrannen at ikke alle hadde tilgang til nødnett. På sjøen brukes det VHF-samband for kommunikasjon. Intervjuene indikerte at mangelfullt samband mellom land- og sjø-baserte beredskapsaktører ga lavere utnyttelse av samvirkepotensialet ved denne hendelsen. Vi tror det er potensiale for kommunikasjonsutfordringer når hendelser, som trålerbrannen, skal håndteres i gråsonen mellom sjø og land.

Gjenoppbygging

4.5 Savner evaluering og læring etter hendelser

Flere av informantene forteller av manglende evaluering etter trålerbrannen, mange mente man hadde gått glipp av en god kilde til læring. Andre hendelser i Tromsø er evaluert.

Beredskapsledere opplever at en del evaluering og erfaringsdel skjer uformelt ved hjelp av relasjoner i beredskapsnettverket. Informantene erfarer at egen organisasjon kan ta læring og forta endringer etter evalueringer. Man savner mer struktur i erfaringsdeling etter hendelser.

Man ønsker fokus på gode evalueringer i fremtiden, helst som en del av systematisk læring og beredskapsutvikling. Evaluering og debrief er viktig for psykisk helse.

Vår undersøkelse har ikke klarlagt en fullstendig beskrivelse på hvordan evalueringen etter trålerbrannen har vært gjennomført. En av informantene sier rett ut: «*En ting kan vi si med en gang, Breivika brannen er ikke evaluert. Det har vært tatt opp flere ganger, men de vil ikke evaluere brannen.*» (Informant 4). Man kan få inntrykk av at det eksisterer en slags institusjonell motstand mot evaluering av hendelsen. Noen informanter forteller om forsøk på uformell evaluering.

«Jeg husker jeg var der borte etter trålerbrannen. Da dro jeg dit siden jeg hadde fri. Da fikk brannvesenet et oppdrag, så da ble det avsluttet. Så det ble på en måte ikke en god samtale om den hendelsen uansett. Da klarte helse å stille med 3 stykker, tror jeg.» (Informant 2).

Andre informanter forteller at de har gjennomført en form for felles evaluering.

«Så etter trålerbrannen så har vi hatt politiet på besøk, vi har gått gjennom deres innsats, helse sin innsats, så på felles problemstillinger, utfordringer osv. Vi så på alle læringspunkter som er mulig å få frem.» (Informant 6).

Her får man inntrykk av at beredskapslederen har fått gjennomført en god evaluering etter hendelsen. En av de andre intervjuede forteller om en mer systematisk evaluering. «*Det jeg har vært med på nå under evaluering. Det er at de enkelte etatene har evaluert seg selv. Så møttes vi hos fylkesmannen*» (Informant 5). Hver beredskapsaktør evaluerte egen innsats, så møttes man og tok en felles gjennomgang med erfaringsdeling. Etter intervjuer og analyser av materialet kan vi ikke si noe sikkert om hvordan trålerbrannen ble evaluert. Det vi opplever er at de intervjuede har erfaringer etter hendelsen som kan gi læring og utvikling. Noen av disse savner en systematisk gjennomgang av hendelsen for å identifisere læringspunkter.

«Læringshjulet er ikke eksisterende. Så det kunne jeg gjerne ha tenkt meg. Jeg har masse ting som jeg tok med meg fra den hendelsen som gikk bra, som ikke gikk bra.» (Informant 2). En av de andre beredskapslederne sier: «*Denne hendelsen er det mye vi kan lære av. Både faglig, og håndtering, samarbeid og planlegging. Egentlig alt som er rundt en hendelse kan du trekke ut av denne her.*» (Informant 4). Vi har inntrykk av trålerbrannens håndtering har gitt mange erfaringer som kunne vært kilde til læring og forbedring blant beredskapslederne. Noen av disse erfaringene er ikke evaluert.

Informantene beskriver andre samvirkehendelser man har evaluert bedre.

«Etter Fagereng-ulykka hadde vi to evalueringer. Et stort møte på sykehuset. Gikk på en måte gjennom de medisinske som ble gjort på Fagereng-hendelsen. (...) Så hadde vi en større debrief i politiet, med kunnskapsdeling på tvers av avdelinger. Hvordan det fungerer fra toppen og helt ned. Det ble skrevet en stor evaluering på den biten der.»
(Informant 4).

Fagereng-ulykka er et annet eksempel på en samvirkehendelse. Ved denne hendelsen var blålysetatene i innsats sammen med flere andre beredskapsaktører. Det for å forsøke å finne og redde en mor og flere små barn fra drukning. Hendelsen fikk en tragisk ende. Moren og to av barna døde. Et av barna overlevde (Rostad, 2020). Ved denne hendelsen ble det gjennomført omfattende evaluering. Dette var en hendelse som fikk mye medieoppmerksomhet og som ble en del av NRK-serien «113». En annen hendelse som ble godt evaluert var en redningsaksjon til fjells etter snøskred *«Og så har vi evaluering etter hendelser. Så som Skittentind, den er jo evaluert. Han som døde oppi der.»* (Informant 4). Denne hendelsen ble også håndtert med et utstrakt samvirke. Etter hendelsen ble det gjennomført en grundig evaluering og skrevet en 14-siders rapport (Belt & Holtet, 2021).

Beredskapslederne deler ulike tilnærminger til evaluering. Noen beskriver en form for uformell læringskultur. *«Her i Tromsø har vi en plattform for å diskutere sånne ting som kunnskapsdeling. Lokalt må vi lage plattformen for å oppnå det. Det er noe som den enkelte rundtomkring har ansvaret for å fikse.»* (Informant 4.) Vi kjenner igjen begrepene «kultur» og «plattform» fra beskrivelser knyttet til relasjonsbygging. Beredskapsledere bruker etablerte relasjoner og fellesskapet i beredskapskulturen for å gjennomføre uformelle evalueringer. *«Det er mer uformelt, faktaforhold og arena rundt det hele... men nettopp fordi det ligger en kultur i bunnen her så kommer det her automatisk opp, alle søker det samme.»* (Informant 6). Vi tolker det slik at beredskapsledere anser evaluering og læring som viktig for læring og for å styrke kvaliteten ved samvirke i fremtiden. *«Erfaringsdeling snapper man gjerne opp på debriefer. Mye av debriefene er kjempeviktig. Både for erfaringsdeling og for å luke vekk misforståelser.»* (Informant 4.) Når formelle evalueringer ikke blir gjennomført, benytter man etablerte relasjoner og gjør det selv. *«Evalueringen er så viktig for å gi oss læring.»* (Informant 4).

Vi spurte beredskapslederne om de hadde endret sine prosedyrer etter innspill fra sine kollegaer i samvirke. Noen beredskapsledere forteller at evalueringer og innspill fra andre gir læring som fører til forbedringer i samvirket. «*Kursen blir justert og hvordan man opptrer. Nettopp med bakgrunn av innspill fra andre.*» (Informant 6). Flere beredskapsledere deler tilsvarende erfaringer: «*Men ofte skjer endringene etter møte på overordnet nivå, særlig operasjonssentralen (anm: Politiet) sier at vi forventer at dere gjør sånn og sånn, eller melder til oss sånn og sånn. Der har det jo vært endel endringer.*» (Informant 1). En av beredskapslederne forteller om hvordan beredskapskulturen er med på å legge til rette for tilbakemeldinger. I beredskapsnettverket ønsker man en positiv utvikling og man prøver å tilpasse sine roller til helheten.» *Dette her med å se den enkeltes rolle og samtidig legge føringer, tilrettelegge for det og man ikke bare er en sånn fagidiot og fokusere på sin rolle, men også tenker på det store bildet.*» (Informant 4).

Flere av beredskapsledere påpeker at evaluering og læring innen beredskap og samvirke har utviklingspotensiale. «*Det er ikke sagt i Norge i dag at de og de hendelser skal evalueres. Det er tilfeldig om det blir evaluert.*» (Informant 4). Noen er misfornøyd med at evaluering og læring får begrenset oppmerksomhet i tjenesten: «*(om evaluering) Jeg synes det er veldig dumt da. Men det er det samme som vi snakket om innledningsvis. At vår tjeneste er veldig svak på dette området.*» (Informant 2) Det er uklart om svakheten skyldes kompetanse på evalueringsmetoder, manglende forståelse eller andre årsaker.

Vi benyttet intervjuene til å undersøke hvordan beredskapslederne ville optimalisert evaluering og læring. En av informantene mener at de aktørene som deltok i krisehåndteringen er de samme som skal delta på evalueringen. «*Jeg synes man burde ha en skikkelig debrief. Det burde være standard. Hvor de involverte skal møte. Ikke bare en tilfeldig representant fra helsevesen. Men de som har vært der (anm: på hendelsen).*» (Informant 3). En annen informant mener at møter for evaluering må ha struktur. Ønsket er at deltakere skal få en bredere, mer objektiv, erfaring av hvordan hendelsen forløp. Felles evaluering av hendelser burde gi læring om hvordan samvirket kan utvikles og forbedres.

«*Strukturerte evaluerings-møter med brann og politi, slik at man ikke ender opp med subjektive oppfatning av det hele da. At det blir et mer bredt fokus på både samarbeidet med de andre nødetatene, å ikke så mye bare på ledelse på egen etat da*» (Informant 2).

Beredskapsledere er også opptatt av at læring fra evaluering skal bidra til utvikling av planer og forberedelser for fremtidige hendelser. En viktig del av forberedelser, og kvalitetssikring av planene er å gjennomføre øvelser sammen.

«Så er det slik at når man dratt erfaringer så burde de ses på ift planverk, også må de jobbes med overordnet ift andre samarbeidsaktører. Så burde man trene på det før nye hendelser skjer. Sånn vil vi ha det: Erfare – Få det i planverk sammen med de andre og så Øve på det før det skjer igjen.» (Informant 4)

Beredskapslederen ønsker at evalueringene skal være en del av lærings sirkelen.

Vi får et inntrykk av at beredskapslederne etterspør de samme metodene som vi beskriver i teorien. Beredskapen skal utvikles ved hjelp av erfaringer fra reelle hendelser og realistiske øvelser. Det innebærer at man må organisere for evaluering og læring. Etter trålerbrannen var det utvilsomt mange læringspunkter. Hver enkelt beredskapsaktør vil ganske sikker finne egne utviklingsområder etter hendelsen. For utvikling av samvirke og for å styrke beredskapsaktørens operative evne i fremtiden vil en tverretattlig evaluering være nyttig. Det er sjelden man har anledning til å dra egne erfaringer ut av en så stor og kompleks hendelse. Vi har inntrykk av at det finnes etablerte metoder for å evaluere blant beredskapsaktørene, både formelt som etter Fagereng-ulykken og mer uformelt som flere informanter beskriver.

I teorien forsøkte vi beskrive ulike tidsanskuelser. Ser man på trålerbrannen som en lineær hendelse ser man en alarm, en respons og et etterarbeid. Brannen er slukket og hendelsen er avsluttet. Ingen omkommet og hendelsen gikk bra. Flere av beredskapslederne etterspør en syklisk tidsanskuelse. Hendelsen er avsluttet, men hva lærte vi og hvilke forbedringer har hendelsen gitt oss. Vi må undersøke hva som skjedde og hvorfor det skjedde. Trålerbrannen kunne vært eksempel på en iterativ prosess. En hendelse som ga nyttig lærdom og som fikk beredskapsaktørene til å tenke nytt og forandre prosedyrer. Når erfaringene tilsier det, kan evaluerte hendelser gi grunnlag for å vurdere innhold i planverk også.

I teoridelen presenterer vi en studie fra Israel som peker på at det er naturlig å evaluere hendelser som har negative resultater. Man skal lære av sine feil er det noe som heter. Studien viser at man også kan høste mye lærdom av aktiviteter selv om resultatet ble bra. Det sentrale spørsmålet er om suksessen skyldes gode forberedelser og innsats, eller tilfeldigheter. Vi vet ikke sikkert hvordan evaluering har vært etter trålerbrannen eller andre hendelser. Det vi har fått vite er at flere intervjuobjekter peker på en manglende praksis for evaluering og læring

blant beredskapsaktørene. Mye tyder på at formelle, strukturerte evalueringer blir gjennomført etter hendelser hvis noe har gått alvorlig galt. Som ved *Skittentind-skredet* og *Fagereng-ulykka*. To tragiske hendelser med omkomne.

En dimensjon ved evaluering og etterarbeid er den psykologiske debriefen. Gevinsten ved debrief er knyttet til å redusere risiko for stressrelaterte skadevirkninger for beredskapsaktørene. Debrief og evaluering henger sammen. En god evaluering gir deltakerne et riktig bilde av hendelsen og håndteringen. I teorien brukes evalueringen som innledning til psykologisk debrief. Først beskriver man hendelsen slik den skjedde, rene fakta, så går man videre til å dele tanker knyttet til dette. Det gir godt grunnlag for debrief. En alvorlig hendelse kan gi sterke inntrykk og debriefen kan hjelpe beredskapsaktørene med å håndtere disse inntrykkene på en fornuftig måte. Evaluering og debrief har altså sammenheng med helse. Vi har hørt historier fra håndteringen av trålerbrannen som kanskje skulle vært delt i en evaluering. Det virker som man ikke har utnyttet den muligheten.

Hvis man tror at det en gang i fremtiden vil oppstå kriser som man må samvirke for å løse, så kan man med fordel evaluere flere hendelser for å finne kilder til forbedringer i samvirke og beredskap.

4.6 Goder erfaringer med å samvirke.

Beredskapslederne mener at samvirke er viktig for utførelsen av jobben deres er. God kompetanse innen eget fagfelt og god rolleforståelse bidrar til å fremme samvirke. Kjennskap til andre beredskapsaktører fremmer også samvirke. Ved enkelte hendelser vil en kjentmann kunne bidra i samvirke med kunnskap og situasjonsforståelse. Manglende satsning på utdanning av beredskapsledere innenfor ambulanses hemmer samvirket.

I innledningen på undersøkelsen vår spurte vi informantene om Deres forhold til *samvirke* og hvilken betydning samvirke har for arbeidet deres. Alle informantene beskrev samvirke som en viktig del av krisehåndtering. Mange har svært god erfaring med samvirke.

«Samvirke er grunnplattformen for oss når vi jobber, i forhold til ulykker og søk og redning for at vi skal kunne ivareta samfunnsoppdraget. Vi er avhengig av andre frivillige og støttespillere for å kunne løse de oppgavene som dukker opp. Det er jo grunnprinsippene våre, det å jobbe sammen» (Informant 4).

Informant 4 er tydelig på at samvirke er essensielt for å løse viktige oppdrag. Han peker på at viktige oppgaver i samfunnet er avhengig av at flere aktører arbeider og fungerer sammen. Flere av disse aktørene er frivillige. *«Det er ikke noe enmannsshow, at brannvesenet gjorde ditt eller datt. Det er en felles innsats som gjør at vi berger liv.»* (Informant 1). Erfaringen er at felles innsats gir optimal måloppnåelse. Undersøkelsen kan vise til flere eksempler på beredskapssituasjoner som hvor samfunnsoppdraget har blitt løst ved at ulike aktører har jobbet sammen. *«Det er masse samvirkehendelser hele tiden. Spesielt når det kommer politi og psykiatrispasienter, truende pasienter og utagerende pasienter.»* (informant 2). Hendelser som krever samvirke skjer ofte. Informant 2 forteller eksempelvis om stort behov for samvirke mellom ambulanse og politi når enkelte pasientgrupper skal håndteres.

Et sentralt element i samvirkeprosessen er kompetanse. De ulike beredskapsaktørene er spesialisert innenfor sitt fagfelt. Når håndteringen krever en bredere fagkompetanse må man samvirke med flere beredskapsaktører. *«Men jeg tror også at kunnskap er viktig inni den samvirkeprosessen. Til tider så mangler man kunnskap og hvis man da sitter i en stab så kan man ikke samvirke på en god måte.»* (Informant 4). Forventningene til fagkompetanse er en sentral del av samvirke. I staben ønsker man riktig kunnskapen for å ta gode beslutninger. Vi tolker det slik at fagkompetanse er en fremmer for samvirke. I noen tilfeller innehar man ikke tilstrekkelig kompetanse på eget fagfelt og det kan være en sårbarhet. *«Hvor god er man i samvirke da? Hvis man ikke erkjenner sine mangler»* (Informant 4).

Kriser kan noen ganger være komplekse og kreve spesialisert kunnskap, da er det viktig at aktørene er ydmyke og ærlige om sine begrensninger.

I samvirke er det en fordel å kjenne hverandres organisasjon og taktikk. Beredskapsledere med erfaring fra hendelser og samvirke vil gjøre en bedre jobb med krisehåndtering. *«De mer garva skadestedslederne som har erfaring og kjennskap til brannvesenets oppgaver og mål er best.»* (Informant 1). Her forteller informanten om hvordan politi- og brannfolk har delt erfaringer fra ulike branner og ulykker. Når uklarheter oppstår så har man ryddet opp i det. Disse erfaringene og avklaringene bidrar til å fremme samvirke ved senere hendelser. Tidligere i oppgaven har vi sett hvordan relasjoner og samøving også påvirker kvaliteten i samvirket.

Ledelse ved store kriser innebærer ofte at man må knytte til seg og samvirke med aktører som ikke jobber med beredskap i det daglige. Er det ulykke på et skip er det nødvendig å samvirke

med skipets kaptein. Fagkompetanse og lokalkunnskap er viktige premisser for god situasjonsforståelse og beslutningsprosesser.

«Så det viktige er å knytte til seg fagkunnskap til det aktuelle objekt, uansett hvordan objektet er. Den personen er ikke definert på forhånd for å inngå i samvirket, men det er sånn med lokalkunnskap og kjentmann. Du tar dem jo med inn i det redningsarbeidet som gjøres, om det er en scooterulykke inni en dal eller noen er borte på et fjell så får du tak i kjentmann. Kjentmann er ikke så ofte beskrevet i samvirkeprinsippene, men det er i hvert fall sagt at det er lurt å bruke en kjentmann.» (Informant 4). Her bruker informantene begrepet kjentmann. Kjentmann kan inngå i samvirket og bidra med kunnskap innenfor sitt fagfelt. Informantene våre viser til god erfaring med bruk av kjentmann. «Mens de som ikke jobber med beredskap til vanlig har kanskje ikke så kjempesterke meninger om alt mulig. De har sitt fagfelt. Gir tydelige føringer for hvordan man skal løse problemet de har kompetanse på. Da flyter samarbeidet veldig greit.» (Informant 3). Erfaringer med bruk av kjentmann i krisehåndtering bidrar til å fremme samvirke.

Brann- og Redningstjenesten og Politiet utdanner beredskapsledere og organiserer en ledelsesstruktur i sine etater. I ambulansetjenesten har man ikke et tilsvarende system. «Vi har en flat struktur i helsevesenet, når det kommer til akkurat det der. Alle som er ansatt som paramedic/ambulansearbeider og som jobber på operativ enhet i UNN, har det samme ansvaret. De har også de samme arbeidsoppgavene.» (Informant 2). Ambulansetjenesten virker å være innrettet for å håndtere pasienter enkeltvis. Ved større hendelser, med mange pasienter, tilfører man flere ambulansenheter. Disse samarbeider etter beste evne uten en dedikert beredskapsleder. Beredskapsleder blant ambulansepersonellet er den som ankom først til hendelsen. Uten en beredskapslederutdanning eller dedikert stilling til innsatsledelse brukes ansiennitet som utvalgsriterie for beredskapsledere innen ambulansen.

«Dem har ikke kompetanse på ledelse. Fordi dem har ikke satt det i et system. Dem sier at eldstemann på bilen er fartøysjef og fartøysjefen blir da innsatsleder(...) Jeg vet ikke om du, når du er en-par-og-tjue år om du er i stand til å gjøre det når du ikke har fått noe opplæring annet enn du skal bare være i KO.. det er rett og slett urettferdig.. hvor godt samvirker man da egentlig?» (Informant 4).

Ledere innenfor ambulansetjeneste og helse har administrative roller som ikke er tiltenkt en funksjon i krisehåndtering. «Mine ledere har bare en administrativ funksjon og sitter på kontoret. De

har på en måte ingenting med dette operative ute å gjøre.» (Informant 2).

Ambulansearbeidere som blir satt inn i rollen som *innsatsleder helse* savner kompetanse og status som beredskapsleder. Denne svakheten gir seg også til kjenne i det interne samvirket i helsevesenet. Ambulansearbeiderne beskriver utfordringer med å dele situasjonsforståelse fra skadestedet og få aksept for operative utfordringene med leger og ledere inne på sykehuset.

«Så ringte jeg til AMK, å ga oppdatering om at det kanskje ble å komme veldig mange pasienter til akuttmottaket. Så ville at de ville være forberedt på det. Ringte å legevakta å ba dem også være klar, samt sette kriseteam, de skal kunne ta imot mange pasienter. Ingenting av det ble gjort. Hvordan, det vet vi ikke, om UNN ikke definerte det som en krise slik vi gjorde det.» (Informant 2).

I vår undersøkelse peker flere informanter på utfordringene med internt samvirke i helse. For å gi ambulansens beredskapsledere det aller beste utgangspunktet for krisehåndtering og samvirke ville flere informanter satse på kompetanseheving. Informantene forteller at andre steder i Norge har man dedikerte beredskapsledere innen ambulansen. Disse har kompetanse på ledelse, krisehåndtering og samvirke. Når en større krise oppstår, rykker de ut og fungerer som leder for helsetjenesten og ambulansen. På mindre steder er det kanskje ikke økonomisk forsvarlig å ha egne beredskapsledere som sitter og venter på den store krisen, men man mener det må være mulig å utdanne dagens ambulansearbeidere innenfor beredskapsledelse. *«Jeg synes at vi kunne ha trengt mer utdanning innen det fagfeltet (ledelse) sånn at vi kunne ha blitt på nivå med politiet.» (Informant 2).*

Beredskapsledere har delt flere interessante erfaringer. Flere meninger går igjen og mye henger sammen. Vi forsøker å se på de enkelte elementene av erfaringene. En ting som ofte nevnes er kunnskap eller kompetanse som et viktig element for å optimalisere samvirke. James Reason trekker fram at kunnskap er svært viktig for å håndtere situasjoner hvor det ikke er laget noe reell plan (Reason, 2016, p. 70). Det er viktig med grunnleggende kunnskap for å kunne løse oppdraget av kompleks art. Vi mener at det er svært sammenfallende med det våre informanter forteller. Ser man også på en åpen hendelse som Trond Hammervoll (Hammervoll, 2014) beskriver, så krever det gjensidig avhengighet for å håndteres. Man er avhengig av kompetanse fra ulike fagfelt. Hammervolls teorier samsvarer med de erfaringer beredskapslederne deler. Ved å tilføre spesialisert kunnskap i samvirket, oppnår man større sannsynlighet for måloppnåelse på komplekse hendelser. Beredskapslederne mener også at samvirke er grunnlaget for utførelse av jobben og måloppnåelse på et skadested. Disse

erfaringene harmonerer med teorien om samvirke som et grunnleggende prinsipp. Alle vi har intervjuet har vært svært tydelig på at vi kan ikke løse alle oppdrag alene. Beredskapsaktørene blir mer spesialisert innen sine fagfelt. Kriser løses av et beredskapsnettverk, derfor stilles det store krav til nettopp samvirke.

4.7 Optimalisering av samvirke – 9 anbefalinger

Denne masteroppgaven leter etter de faktorene som bidrar til å optimalisere samvirke mellom beredskapsaktører. Ledere som arbeider med beredskap, må delta i samvirke for å håndtere kriser for å nå sine mål. I denne delen presenterer vi de viktigste oppdagelsene vi har funnet. Basert på relevant teori og beredskapslederens erfaringer kan vi presentere 9 anbefalinger for å optimalisere samvirke mellom beredskapsaktører. Vi håper anbefalingene kan ha relevans og være gjenkjennbar for flere med interesse for beredskapsledelse og samvirke.

1. Samvirke må forankres i ledelsen. Ledere blant beredskapsaktørene må ha et uttalt mål om at organisasjonen skal forberedes på å samvirke. Dette skaper en forpliktelse blant medlemmene og gir mulighet til å prioritere samvirkebyggende aktiviteter. Felles planer, samøvelser og relasjonsbygging. Med forankring må også det også følge med ressurser. Beslutningstakere må gi medlemmer tid og økonomi til å gjennomføre samvirkebyggende aktiviteter. Forankring i ledelsen gir mellomledere et godt grunnlag for å fortsette og forsterke sine tverretatlige relasjoner. En mulighet er å bruke dette som utgangspunkt for mer formaliserte aktiviteter.

2. Øve sammen. Organisasjoner som jobber med beredskap og som skal samvirke ved kriser må øve sammen. Øvelser kan gjerne basere seg på de risiko- og sårbarhetsanalyser som eksisterer eller man kan utforme øvelser basert på de erfaringer beredskapslederne har. Øvelser må evalueres og danne grunnlag for beredskapsutvikling gjennom planverk, treninger og utstyr. Samøvelser burde inngå i aktørens beredskapshjul. Samøvelser bidrar til å teste organisasjonenes beredskapsevne og til å utvikle relasjoner.

Samfunnet forventer at de relevante beredskapsaktørene har øvd og er godt forberedt på å samvirke, eksempelvis på gjennomføring av PLIVO-prosedyren. Samøvelser må prioriteres og forankres i ledelsen hos de ulike beredskapsaktører. Samøvelser trenger ikke å være omfattende og kostbare. Små lokale øvelser f.eks. Mandalsmodellen, kan gjennomføres uten å forbruke store ressurser. Samøvelser kan med fordel inneholde elementer som gir alle deltakere utfordringer og læringsmomenter. Beredskapsledere på operativt nivå kan

organisere dette. Ledere på strategisk nivå og i stab kan også samøve. Med utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalyser kan man gjennomføre skrivebordsøvelser og diskusjonsøvelser. Dette kan gi godt grunnlag for videre beredskapsutvikling.

3. Relasjoner og kultur er viktig. Beredskapsledere på alle nivå blant beredskapsaktørene kan bidra til en god kultur for felles beredskapstenking. Gjensidig respekt, tillit og forståelse mellom menneskene er sentralt. Beredskapsledere må delta på formelle og uformelle møtearenaer. Som leder må man være bevisst sin rolle og bidra til samarbeid og forståelse i beredskapsnettverket, man må vise relasjonelt mot. Nye mennesker må møtes og inkluderes på en god måte. Nye ideer og løsninger vil gi beredskapsnettverket fornying og bidra til forbedring, etablerte ledere må skape kultur for dette. Målet er å etablere gode og smidige samarbeidsforhold til alle deltakere. Møteplasser, som kaffe og vafler på brannstasjonen på fredager, er viktige. Klarer man å benytte møteplassene til en faglig prat som er verdifull for alle parter kan man skape motivasjon til deltakelse og bedre samvirke. Møteplasser er også husrom. Beredskapsaktørene må legge til rette for møter med tilgang til rom, bord, stoler og kaffekopper.

4. Øvingsfelt. Beredskapsaktørene må ha tilgang til områder som er egnet for øvelser. Det kan være bygninger, undervisningslokaler, uteområder med plass til aktiviteter og oppstilling av kjøretøy. Har man tilgang på et øvingsområde så er terskelen lav for å gjennomføre aktiviteter.

5. Ta vare på og utvikle kompetanse. Alle beredskapsaktørene er eksperter innenfor sine områder. Samvirke baserer seg på en bredde av spesialister. Hver beredskapsleder må kjenne sitt fagområde og sin rolle i samvirket. Hver beredskapsorganisasjon har ressurser og kompetanse som overgår den enkelte beredskapsleder. I samvirke forventer man at beredskapslederen kjenner sin organisasjon og sine ressurser slik at man kan bidra med de beste tiltakene i krisehåndteringen. Beredskapsledere kan med fordel ha kjennskap til samarbeidende organisasjoners ressurser og kompetanse. Dette er spesielt viktig for politiet som har en lederfunksjon i samvirke. Beredskapsledere må være bevisst sine begrensninger. Lederstøtte og bruk av eksperter bidrar til bedre beslutninger. Forberedelsesfasen i beredskapshjulet beskriver flere områder som må utvikles for at kompetansen skal være på topp. Det krever planlegging, organisering og utstyr, trening, øvelser og en kultur for læring og evaluering.

6. Utdann beredskapsledere. Behovet for kompetanse innen skadestedsledelse er mest fremtredende hos ambulansens personell. Her kan man med fordel øke kompetansen blant de som allerede er i posisjon for å ta rollen som beredskapsleder ved kriser. Selv om politi og brann allerede har utdanning og struktur på plass for å sikre lederkompetanse ved hendelser er det helt klart en fordel å utdanne og øve tverrfaglig. Felles mål- og begrepsforståelse mellom nødetatenes beredskapsledere vil styrke samvirket.

7. Ta med kjentmann. Kriser kan være komplekse, selv om det ikke virker slik innledningsvis. Når krisen håndteres og samvirket etableres kan man med fordel inkludere kjentmann. Fagkunnskap som er viktig for å forstå hendelsen og dens utvikling. Dette gir bedre situasjonsforståelse. Kjentmann som kan fortelle om bygninger, båter, terreng eller dyrene i fjøsen bidrar til bedre oversikt. God oversikt og god situasjonsforståelse gir bedre beslutningsgrunnlag. Noen hendelser er preget av usikkerhet og høy risiko, da må man være varsom og prate med noen som har peiling. Er kjentmannen utenlandsk trenger man kanskje tolk.

8. Felles situasjonsforståelse og tydelige mål gir grunnlag for gode beslutninger.

Beredskapsledere har ofte en situasjonsforståelse som strekker seg utover det umiddelbare inntrykket man har av krisen. Med erfaring og kompetanse kan man forstå en krises dynamikk og tenke seg til hvordan den kan utvikle seg. I samvirke mellom beredskapsledere vil delt situasjonsforståelse gi mulighet for å tegne et bilde av hvilke risiko og utfordringer man står ovenfor. Dette gir grunnlag for å lage felles mål og skape konsensus om disse. For å skape felles situasjonsforståelse er det flere virkemidler som bidrar. Før hendelser vil overlappende kompetanse og relasjoner gi bedre forståelse for ulike fagområdene og gi bedre kommunikasjon mellom aktørene. Samøvelser viser igjen sin verdi. Når hendelsen inntreffer, er bruken av felles talegrupper på nødnett verdifullt. Tidlig etablering av innsatsleders kommandoplass er viktig. Her bruker man faste møter, klare kommunikasjonslinjer og whiteboard-tavle for å dele situasjonsforståelse, sette mål og ta beslutninger. Etter kriser vil evalueringer bidra til å knytte opp løse tråder i hvordan man oppfattet og håndterte hendelsen.

9. Evaluering må gjennomføres etter samvirkehendelser. Beredskapsledere må sørge for at hendelser blir evaluert. Det er et lederansvar. Evalueringer inneholder en gjennomgang av hendelsen, deling av erfaringer, kartlegging av videre oppfølging og forslag til forbedringer. Evalueringen må dokumenteres, gjerne ved en rapport. Erfaringer deles mellom de samvirkende aktører. Gjerne med felles gjennomgang rett etter hendelser. Det er viktig at alle

aktører bidrar med sine erfaringer og sin situasjonsforståelse. Evalueringer og erfaringer er en viktig del av de iterative prosesser som en lærende organisasjon går gjennom. Hvis man ønsker forbedring og utvikling vil systematisk evaluering være en sentral oppgave. Selv etter hendelser som ble en suksess må man spørre «*Hvorfor skjedde dette og hvorfor gikk det bra?*». Gode evalueringer gir innblikk og læring i prosessene som fører frem til måloppnåelse.

5 Avslutning

Problemstillingen vi valgte for vår masteroppgave var følgende: **Hva mener beredskapsledere må til for å optimalisere samvirke blant beredskapsaktører?** Gjennom presentasjon av relevant teori og analyser fra beredskapsledere erfaringer har vi foreslått flere tiltak som vil bidra til optimalisering av samvirke. På denne måten håper vi at vi har klart å svare problemstillingen på en god måte.

Gjennom drøftingen har vi belyst en bredde av erfaringer fra samvirke. Et utvalg av beredskapsledere har fortalt om flere forhold som påvirker samvirket mellom aktørene. Med beredskapshjulet som utgangspunkt tror vi at det har vært mulig å identifisere faktorer både før, under og etter kriser som har betydning for kvaliteten på samvirket og beredskapsarbeidet som utføres.

Ved å benytte kvalitativ metode har vi fått mulighet til å gå i dybden på et fenomen som vi synes er både interessant og viktig. Vi har funnet og pekt på tiltak som kan forbedre, og kanskje optimalisere samvirke mellom beredskapsaktørene. Usikkerheten er knyttet til om våre funn er gyldige for flere beredskapsledere og samvirkemiljø enn de i vårt utvalg. I fremtidig forskning kan det være spennende å undersøke utbredelsen av samvirke i Norge. Hvordan opplever andre beredskapsmiljø at kvaliteten på samvirke påvirkes av beredskapshjulets faktorer?

Vi tror denne masteroppgaven kan hjelpe beredskapsledere til å se verdien av samvirke og håper det kan være et positivt bidrag til bedre beredskapsevne og samvirke i store og små beredskapsmiljø. For oss har denne masteroppgaven vært en reise. Som en av informantene beskrev krisehåndtering: *«Det er som en seilas, man vet målet, men veien dit er usikker.»* Vi har lært utrolig mye av folkene vi har intervjuet og de mange sammenhenger vi har funnet mellom teori og empiri. Prosessen frem til ferdig masteroppgave har vært utfordrende og lærerik for oss.

Til sist vil vi takke beredskapslederne som sto på og håndterte trålerbrannen i Tromsø. Deres tanker og erfaringer har vært til gitt masteroppgaven vår innhold og sammenheng.

Referanseliste:

- Andersen, O. J., Moldenæs, T., & Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Anderson, L. J., Skrabak, P., & Gilbert, M. (2011). *Tiltaksbok ambulansetjenesten 2012/2014* (3. ed.). Tromsø: Ambulansetjenesten UNN
- Helgelandssykehuset HF.
- Belt, P. I., & Holtet, A. (2021). *Ulykkesrapport Snøskredulykke*
- Skittentind, Kvaløya (Tromsø)* Retrieved from varsom.no:
<https://varsom.no/media/3125/2021-01-16-sn%C3%B8skredulykke-skittentind-troms%C3%B8.pdf>
- Benjaminsen, L. V. (2016). Kommunal Beredskap. Retrieved from <http://kystverket.no/Beredskap/ansvar-og-roller/Kommunal-beredskap/>
- beredskapsdepartementet, J.-o. (2020). *Økt beredskap i nord*. (Nr: 221 - 2020). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/okt-beredskap-i-nord/id2771530/>
- Bjelland, B., & Nakstad, E. R. (2018). *Beredskap, Kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid* (1. ed. Vol. 3.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6 ed.). Oslo: Gyldendal.
- Brekke, A., & Cosson-Eide, H. (2019, 27. september 2019). Trålerbrannen skapte kaotiske tilstander i Tromsø. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/tralerbrannen-skapte-kaotiske-tilstander-i-tromso-1.14718566>
- Bråten, O. A. (2013). *Håndbok i krisehåndtering* (1. ed. Vol. 1.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Christiansen, A. M. (2017). Hva er situasjonsbevissthet: teori eller teoretisering. In *Samvirke* (pp. 33 - 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- DSB. (2014). *Veileder til helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse i kommunen*. Skien: DSB Retrieved from <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/veileder-til-helhetlig-risiko-og-sarbarhetsanalyse-i-kommunen.pdf>
- DSB. (2015). Hva er nødnett? Retrieved from <https://www.nodnett.no/Nodnett/hva-er-noenett/>
- DSB. (2016). *Veileder i planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser*
- In D. f. s. o. beredskap (Ed.), *Grunnbok: Introduksjon og prinsipper* (pp. 80). Retrieved from <https://www.dsbinfo.no/DSBno/2016/Tema/grunnbokoving/?page=2>
- DSB. (2020a). Kampanjer. Retrieved from <https://www.dsb.no/menyartikler/kampanjer/>
- DSB. (2020b). *Nødnett i bruk*. Skien: DSB Retrieved from https://www.nodnett.no/globalassets/dokumenter/publikasjoner/p2004305_nodnett_i_bruk.pdf
- DSB. (2021). Brannstatistikk. Retrieved from <https://www.brannstatistikk.no/brus-ui/search>
- Edvinsen, K. (2009). *Ordenstjeneste* (1 ed.). Oslo: Vett & Viten.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2005). *Operativ psykologi* (2 ed. Vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-Event Reviews: Drawing Lessons From Successful and Failed Experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5.), 857-871.
doi:10.1037/0021-9010.90.5.857

- Fimreite, A. L., Langlo, P., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2014). *Organisering, Samfunnsikkerhet og Krisehåndtering* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønlie, R. (2014, 27. februar 2014). Dette skjer dersom strømmen forsvinner i 14 dager, News. *Avisa Nordland*. Retrieved from <https://www.an.no/nyheter/dette-skjer-dersom-strommen-forsvinner-i-14-dager/s/1-33-7196662>
- Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2011). *Introduction to emergency management* (4. ed.). USA: Elsevier Inc. .
- Hammervoll, T. (2014). *Beredskapslogistikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Havn, T. (2021). Tromsø Havn - Om oss. Retrieved from <https://www.tromso.havn.no/om-oss/om-oss/>
- Helsedirektoratet. (2017). Pågående livstruende vold (PLIVO). Retrieved from <https://helsedirektoratet.no/akuttmedisin/pagaende-livstruende-vold-plivo>
- Hovedredningssentralen. (2020a, 2020). Ansvarsområde. Retrieved from <https://www.hovedredningssentralen.no/om-hovedredningssentralen/ansvarsomrade/>
- Hovedredningssentralen. (2020b, 2020). Organisasjon. Retrieved from <https://www.hovedredningssentralen.no/om-hovedredningssentralen/organisasjon/>
- Indrehaug, E. (2016). Nødetatene øver for lite på PLIVO. *Politiforum*. Retrieved from <https://www.politiforum.no/brann-helse-nyheter/nodetatene-over-for-lite-pa-plivo/132767>
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Vol. 2). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Vol. 3 utgave): Cappelen Damm AS.
- Jakobsen, P. (2020). Tromsø brann og redning KF. Retrieved from <https://www.tromso.kommune.no/brann-og-redning.122094.no.html>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 ed.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johansen, J. I., & Eriksen, I. (2020, 9. januar. 2020). Var en bortimot umulig oppgave. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/brannvesenet--var-en-bortimot-umulig-oppgave-1.14850406>
- Kristiansen, E., Magnussen, L. I., & Carlstrøm, E. (2017). *Samvirke - en lærebok i beredskap* (1. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Andersen & J. Rygge, Trans. 2. ed. Vol. 2.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kystverket. (2011, 26.Jan2016). Om sjøtrafikkovervåkning. Retrieved from <https://www.kystverket.no/Maritime-tjenester/Sjotrafikkovervaking/Maritim-trafikkovervaking-langs-norskekysten/>
- Lie, L. B., & Elvevold, A. (2019). *Overordnet beredskapsplan for Tromsø kommune Administrativ del*. Tromsø: Tromsø Kommune Retrieved from <https://docplayer.me/140916237-Overordnet-beredskapsplan-for-tromso-kommune.html>
- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap* (1 ed.). Oslo: Høgskoleforlaget.
- Nilsen, P., & Lerdahl, E. (2020). Å lykkes med blålyssamarbeid. *Brannmannen*. Retrieved from <https://www.brannmannen.no/redning/a-lykkes-med-blalyssamarbeid/>
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents* (2 ed.). New Jersey: Princeton university press.
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del 1*. Norge: Politidirektoratet.
- Reason, J. (2016). *Managing the risks of Organizational accidents*. New York: Routledge.
- Organisasjonsplan for redningstjenesten, FOR-2019-12-06-1740 C.F.R. (2019).

- Organisasjonsplan for redningstjenesten, FOR-2020-01-29-90 C.F.R. (2020).
- Rostad, I. L. (2020, 12. oktober 2020). Ingen hjelp etter Fagereng-tragedien: - De tror tøffe gutter ikke gråter. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/reddet-livet-til-minstejenta-i-fagereng-tragedien.-fikk-ingen-hjelp-i-bakkant-1.15170467>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget As.
- Skagestad, O. G. (2010). Nordområdene” (“The High north”) – et elastisk begrep. *Norsk Militært Tidsskrift*, 6.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2016). *Verdiskapende Prosjektledelse* (1 ed. Vol. 2). Oslo: Cappelen Damm.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Steen-Tveit, K. (2021). Øvelser i samvirke - det enkleste er ofte det beste. *Politiforum*. Retrieved from <https://www.politiforum.no/fagartikkel-samvirke-ovelse/ovelser-i-samvirke---det-enkleste-er-ofte-det-beste/212048>
- UNN. (2021). Ambulanseavdelingen.
- Vegvesen, S. (2018). Om beltekampanjen.
- Øseth, E. (2010). *Klimaendringer i Norsk Arktis*
- Konsekvenser for livet i nord*. Retrieved from Tromsø:
<https://www.miljodirektoratet.no/globalassets/publikasjoner/dirnat2/attachment/2274/klimaendringer-i-norsk-arktiskonsekvenser-for-livet-i-nord.pdf>

Vedlegg 1 Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Samvirke/samordning innen beredskap i Nordområdene

Referansenummer

442490

Registrert

10.02.2021 av Fredrik Holtet Lien - fha044@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /
Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hilde Nordahl-Pedersen, hilde.nordahl-pedersen@uit.no, tlf: 77058107

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, studenter

Fredrik Holtet Lien, Fredrikh.Lien@gmail.com, tlf: 93856784

Pål Bjarne Nilsen, Pbnilsen@jota.no, tlf: 90510569

Prosjektperiode

01.02.2021 - 01.09.2021

Status

Vurdering (1)

17.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 17.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021 LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i

datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv

Masteroppgave - Samvirke innen beredskap - Informasjon

Avsluttende oppgave ved Erfaringsbasert master i ledelse, Norges Arktiske Universitet, UiT.

Vi vil invitere deg til et intervju om samvirke mellom beredskapsledere ved Trålerbrannen i Tromsø, 25 september 2019. Vi vil vite mer om hvordan beredskapssamvirke fungerer før, under og etter en akutt og kompleks hendelse. Trålerbrannen er et meget godt eksempel på en kompleks hendelse som krevde mye av alle involverte aktører. Beredskapen i Norge er avhengig av at flere ulike beredskapsorganisasjoner jobber sammen for å redde liv, miljø og verdier. Vi håper at Deres bidrag kan gi oss ny og nyttig kunnskap om samvirke.

Presentasjon

Pål Nilsen og Fredrik Lien studerer erfaringsbasert ledelse ved UiT. Vi møttes ved Bachelorstudiet Internasjonal Beredskap og har arbeidserfaring innen beredskapsyrker. Fredrik er maritimt utdannet og har jobbet med slepebåterberedskap og på redningsस्कøyte. I dag har han sitt virke ved Narvik Havn og har bla oljevernberedskap som sin oppgave. Pål er brannmester ved Harstad Brann og Redning, utrykningsleder på et vaktlag. Pål har også jobbet for Norges Brannskole og litt i ambulansetjenesten.

Vår fellesnevner er beredskapsledelse. Gjennomgangsmelodien de siste årene har vært at vi må bli bedre på samvirke. Alle snakker om samvirke, men vi finner ikke mye håndfast kunnskap om samvirke i Norge. Nå håper vi at denne oppgaven og intervjuer av samvirkende beredskapsledere kan tilføre samvirkebegrepet godt innhold.

Intervjuer

Vi håper å få gjennomført intervjuer av beredskapsledere fra ulike organisasjoner i løpet av februar-mars. Dersom din organisasjon hadde flere ledere i aksjon ved hendelsen ser vi gjerne at alle deltar, uavhengig av nivå. Selve intervjuet vil foregå digitalt på ZOOM, Skype eller tilsvarende. Vi vil ta opp lyd fra intervjuet via lydopptakere. Lydsporene fra intervjuene vil ikke bli lastet opp til datamaskin eller annen edb-utstyr med nettverk. Lydopptakene skal kun brukes til analyse av intervjuene i etterkant. Lydopptakene vil bli oppbevart i låst skap når de ikke er i bruk.

Vi blir å ta notater underveis i intervjuene. Deltakere vil bli anonymisert i den grad vi har mulighet til dette. Intervjuet vil gjennomføres innenfor UiT`s forskningsetiske rammer og vi har ikke til hensikt å stille noen av de intervjuede eller deres arbeidsgivere i et ufordelaktig lys. Vi har selvfølgelig taushetsplikt. Intervjuene vil dreie som om samvirke, før, under og etter trålerbrannen. All rådata, intervjuer og lydopptak behandles konfidensielt og slettes når sensur av oppgaven foreligger. Senest 1. september 2021. Intervjuobjekter vil få mulighet til å lese gjennom rådata av intervjuene før publisering om de ønsker dette.

Samtykke

Prosjektet vårt er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Som deltager i prosjektet står deltaker fritt til å trekke sitt samtykke når som helst uansett tidspunkt uavhengig om dette er før, under eller etter intervjuene. All data som er hentet inn fra den som trekker seg vil bli slettet. Deltakelsen kan ikke trekkes når prosjektet/undersøkelsen er fullført/levert. Deltakelsen i undersøkelsen er frivillig.

Om du innvilger samtykke til intervju setter vi pris på om du signerer vedlagt skjema og returnerer det til oss.

Har du spørsmål om prosjektet nøl ikke med å ta kontakt med oss.

- Fredrik Holtet Lien: Tlf: 93856784, e-post: fredrikh.lien@gmail.com
- Pål Bjarne Nilsen: Tlf: 90510569, e-post: pal@jota.no

Vår veileder ved Norges Arktiske Universitet, UiT kan også kontaktes.

Hilde Nordahl-Pedersen: Tlf: 77058107 Mail: hilde.nordahl-pedersen@uit.no

Vi håper på et positivt svar.

Vennlig hilsen

Fredrik Holtet Lien og Pål Nilsen

Vedlegg 3 Intervjuguide

Innledning

1. Hvem er du? hvor jobber du?
2. Alder, kjønn?
3. Bakgrunn innen beredskapsarbeid og innen samvirke.
4. Hva går samvirke ut på og hvorfor driver vi med det?
5. Hvordan ble dere kjent med Samvirke
6. Beskriv ditt forhold til å samvirke med andre beredskapsorganisasjoner
7. Hvilke erfaringer har du med Samvirke ved reelle hendelser eller øvelser.
8. Beskriv en samvirkesituasjon hvor du deltok, før trålerbrann. Har du opplevd lignende hendelser når det kommer til størrelse/kompleksitet av hendelsen
9. Hva er din organisasjons mål for skadestedsarbeid?

Forebygging

1. Har du/dere noen eksempler på hvordan dere planlegger å håndtere uønskede hendelser gjennom samvirke? Kan dere gi oss noen eksempler på noe som ble utslagsgivende under trålerbrannen? Noe som du mener, ble verdifullt under aksjonen?
2. Samarbeider dere bedre med andre aktører hvor dere har personlig relasjon til noen, enn hva dere gjør med andre dere ikke har noen relasjon til? Hva fungerer bra, hva fungerer ikke bra. Hvordan optimaliserer man?
3. Lederstil er det med på å påvirke samvirke i Tromsø? Hva fungerer bra, hva fungerer ikke bra. Hvordan optimaliserer man?

Forberedelse

1. Er det planer i din organisasjon for å drive samvirke med andre beredskapsaktører?
2. Hvordan forbereder du samvirke mellom beredskapsaktører i Tromsø/region?
3. Er det noen eksempler på kunnskapsdeling på tvers av fagfelt? Kjenner dere organisering, utstyr eller kompetansen til de dere skal samvirke med? Har dere trent på andres kompetanse eller øvd sammen med dem?
4. Er det eksempler på evalueringer og erfaringer fra samvirke som har ført til endringer eller forbedringer i din organisasjon?
5. I hvilken grad møtes dere med andre aktører? Er det formelt planlagt, er det styrt av ledelsen eller er det initiativ fra mannskapet, eller tilfeldig? Hva gjøres faktisk? Er det din organisasjon som tar initiativ til å møtes? Eller er det andre aktører som er flinke å ta kontakt med dere? Er møtene rent sosialt eller er det mer strukturert som øvelser eller opplæring, evaluering?
6. Tromsø ligger i det vi definerer som Nordområdene. Er det noe spesielt man må ta hensyn til i nordområdene når det kommer til samvirke blant beredskapsaktører? Hva fungerer bra, hva fungerer mindre bra. Hva er drømmen, hva er det beste utgangspunktet deres om dere skulle ha fått bestemme og hatt null begrensing?
7. Trening/øvelser, hvordan trener dere på komplekse uønsket hendelser. Hva fungerer bra, hva fungerer mindre bra. Hva er drømmen, hva er det beste utgangspunktet deres om dere skulle ha fått bestemme og hatt null begrensing?
8. I forhold til øvelser med andre beredskapssetater: Hva er drømmen, hva er det beste utgangspunktet deres om dere skulle ha fått bestemme og hatt null begrensing?
9. Lukkede og åpne hendelser. Hvordan forbereder dere på lukkede hendelser. Hva fungerer bra, hva fungerer mindre bra. Hvordan øves det utforutsette? Hva tror du vil være den optimale måten å forberede beredskapsaktørene på uforutsette hendelser?

Respons

1. Gjennomføring akutfase. Tråler Case fra A til Å Hva fungerte bra, hva fungerte mindre bra. Hva er mest optimal om dere skulle ha forandret på noe?

2. Teori og praksis. Fungerte det i praksis? Fungerte utstyret som var kjøpt inn til formålet. Fungerer nødnettet f.eks. Hva fungerte bra, hva fungerte mindre bra? Hva er mest optimal om dere skulle ha forandret på noe?

3. I casen vi snakker om er det mange beredskapsaktører. Hvordan var gjennomføringen mtp målsetning. Jobbet alle mot samme mål, eller jobbet man mer eller mindre med forskjellige mål? Hva fungerte bra, hva fungerte mindre bra? Hva er mest optimalt om dere skulle ha forandre på noe?

4. Er det fagspesifikke mål (fra andre etater) som hemmer eller fremmer din organisasjons handlingsrom? Hvordan løses dette?

Gjenoppbygging

1. Hvordan evaluerer dere og forbedrer dere samvirke etter en hendelse. Hvordan har dere jobbet med trålerbrannen i ettertid. Hva er fungert bra, eller ikke bra. Hva kan evt gjøres for å optimalisere dette best mulig?

2. Har det blitt kjøpt inn noe i etterkant for å optimalisere samvirke til en annen gang etter trålerbrannen. Ref. punkt under 2.3.4 respons (2)

3. Etter uønskede hendelser, merker du/dere ei forbedring av samvirke, bare på grunn av erfaringene dere har fått? Hva tror du/dere denne forbedringen kan skyldes i så fall? 2.3.6 Avslutning

1. Generelt sett. Er det noe som hemmer eller fremmer samvirke i nordområdene som vi ikke har snakket om?

2. Hva tror du er den beste løsningen for å skape det optimale samvirket?

4. Er det noen eller en organisasjon som fungerer som en katalysator for samvirke i Nordområdene? Hva er det de/den gjør som er bra?

5. Er vi mer avhengig av samvirke i Nordområdene enn feks i Oslo når det kommer å nå målene for hendelsen(måloppnåelse)

6. Er det ellers noe blant det temaet vi har snakket om i dag, vi burde fokusere på, eller noe du/dere vil dele med oss?

Takk for at du ville være med å dele dine erfaringer med oss. Dette intervjuet vil være en viktig del av oppgaven vår. Har du noen spørsmål til oss?

