



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

## **Potensialet i hendelsen og felles magesfølelse**

Virkemidler for effektivt samarbeid i 110-sentralen, Oslo Brann- og redningsetat

Iselin Emilie Jakobsen Ophus

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910







## Forord

Med denne masteroppgaven markeres slutten på studie i Strategisk Ledelse og Økonomi (MBA) ved UiT, Norges Arktiske Universitet, som ble påbegynt for mange år siden, men som pga. ulike utfordringer gjennom de siste årene, har gjort at det har tatt lenger tid enn forventet. Denne perioden med masterskriving har vært intens med full jobb og familie, kombinert med studier, har det tidvis vært krevende å få dette i havn. Det hadde ikke gått uten et støtteapparat som har gitt av sin tid og gitt rom hverdagen, slik at jeg har kunnet fullføre mitt prosjekt. Perioden har vært veldig lærerik og har gitt meg mye ny kunnskap og virkemidler, som jeg kommer til å ta med meg videre inn i hverdagen og arbeidslivet.

En stor takk rettes til min veileder Hege Andersen. Dine ærlige og gode tilbakemeldinger og rettesnorer underveis har gjort skriveprosessen mer givende. Oppgaven har garantert blitt bedre pga. deg. Du kommer ikke med fasit, men har fått meg til å reflektere rundt eget arbeid, samtidig som du gir meg selvtillit til å stå stødig i egne vurderinger. Takk for at du alltid har vært kun et tastetrykk unna, tross lang fysisk avstand.

Tusen takk til 110-sentralen OBRE og alle vaktlagene som stilte velvillig opp i både øvelse og intervju. Takk for at dere har vært så positive og imøtekommande til mitt arbeid! Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Deres refleksjoner har gitt meg så mye i denne prosessen. Jeg har lært vaktlagene å kjenne på en annen måte enn jeg gjorde og det har vært så interessant og fått være «flue på veggen» og observere hvordan vaktlagene jobber.

Takk til Ivar K. Lunde, som har bistått som sparringspartner gjennom arbeidet med proaktiv stabsmetodikk. Det har vært veldig nyttig å få ditt perspektiv og forståelse av teorien, i tilknytning til denne oppgaven.

Takk til øvrig familie som har stilt opp med korrekturlesning, språkvask, veiledning, mental støtte og barnepass. Uvurderlig hjelp i en ellers travel hverdag. Det hadde ikke gått uten dere!

Til slutt, min kjære samboer! Uten deg hadde jeg aldri fullført dette! Hadde ikke du gitt meg et godt spark bak og en god dose tro på meg selv, hadde nok denne oppgaven siddet lenger inne enn den gjorde. Takk for at du har stilt opp og avlastet meg, slik at dette har blitt mulig å gjennomføre.

*Oslo, 1.juni 2023 – Iselin Emilie Jakobsen Ophus*

## Sammendrag

Nødetatene har som hovedoppgave å verne om liv, helse og miljø. Hendelser som fører til at en eller flere av disse er truet, karakteriseres ofte som uforutsigbare, komplekse og med tidspress. Denne studien tar for seg vaktlagene i Oslo Brann – og Redningsetat (OBRE) sin nødmeldesentral, 110-sentralen. Gjennom oppgaven undersøkes det hvordan vaktlagene på 110-sentralen etablerer felles situasjonsbevissthet og hvordan de kan bruke potensialet i hendelsen, for å være i forkant av en uforutsigbar hendelse. På den måten kan de ha overskudd og effektivitet i sin håndtering (Lunde 2019: 155). Felles situasjonsbevissthet hos vaktlaget er essensiell for at vaktlaget kan forsøke å forutse hvordan hendelsen utvikler seg og på den måten bidra med å iverksette tiltak som kan dra hendelsen i den retningen man ønsker (Endsley, 2000: 2). Når man har oppnådd situasjonsbevissthet, evner man å tenke fremover og forsøker å forutse hva som kan komme til å skje. Dette krever også godt teamarbeid, ledelse og effektiv beslutningstaking, og sammen kan de bidra til at proaktiv tenking, kommunikasjon og felles mentale modeller (Eid 2018: 231). Oppgaven skal besvare følgende problemstilling:

*Problemstilling: Hvordan kan proaktiv metode bidra til økt effektivitet i vaktlagets interne håndtering av uforutsigbare hendelser?*

For å besvare på problemstillingen, har det blitt gjort en kvalitativ case-studie, med 110-sentralen OBRE som case. Samtlige vaktlag har gjennomført en øvelse, der hensikten var å observere deres arbeidsmetodikk mtp. hvordan de etablerer felles situasjonsbevissthet og om de tenker potensialebasert. Ved fullført øvelse, gjennomgikk alle vaktlag et fokusgruppeintervju. Fokusgruppeintervjuet skulle avdekke hvorfor vaktlaget gjør som de gjør og hvorfor, samt refleksjoner rundt relevante temaer.

Funnene viser at ansvaret for å etablere og opprettholde felles situasjonsbevissthet, legges hos lederen, men det er uavklart hvordan dette skal gjøres på best mulig måte. Vaktlagene har gode forutsetninger for at potensialebasert stabsmetodikk kan effektivisere deres arbeid, men svært få vaktlag er bevisst på hva det innebærer. En vaktkommandør bruker uttrykket *felles magefølelse* i beskrivelsen av teamarbeid. I det uttrykket ligger mye spennende: Viktigheten av felles situasjonsbevissthet, felles mentale modeller og intuitiv beslutningstaking. Ved å gjøre vaktlagene mer bevisst på hvilken effekt felles situasjonsbevissthet og proaktiv stabsmetodikk kan gi, vil man trolig kunne agere mer samkjørt og effektivt i møte med uforutsigbare hendelser.

**Søkeord:** Nødmeldesentral, Situasjonsbevissthet, Potensialebasert, Team, Operativ ledelse

## Nøkkelord

<b>OBRE</b>	Oslo brann- og redningsetat
<b>Nødmeldesentral</b>	De ulike nødetatene sin kommunikasjonsentral. Det være seg politiets operasjonssentral, AMK eller Brannvesenets 110-sentral
<b>Politiets operasjonssentral</b>	Politiets kommunikasjonsentral. Håndterer nødnummer og publikumsnummer til Politiet, 112 / 02800
<b>AMK</b>	Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral. Nødmeldesentralen til helsevesenet. Håndterer nødnummer 113
<b>110-sentralen</b>	Kommunikasjonssentralen til brannvesenet. Håndterer nødnummer 110. I denne oppgaven er 110-sentralen til OBRE, dekker Oslo, Asker og Bærum kommune
<b>Innringer</b>	Personen som ringer nødnummer for å melde fra om en hendelse
<b>Uforutsigbar hendelse</b>	I denne oppgaven definert som en hendelse som truer liv, helse og/eller miljø, og som nødetatene ofte må samhandle om å løse. Hendelsen er ofte uoversiktlig og bærer preg av tidspress
<b>Vaktkommandør (VK)</b>	Leder vaktlaget inne på 110-sentralen. Øverste beslutningstager og ansvarlig for den daglige driften, samt løsningen av ulike oppdrag
<b>Operatør</b>	I denne oppgaven menes operatør en kvalifisert person som skal besvare nødnummer 110, kommuniserer på samband og/eller utføre andre arbeidsoppgaver iht arbeidsmetodikken til 110-sentralen
<b>BAPS</b>	Brann, AMK, politi sin felles samhandlingstalegruppe, i nødnett
<b>Situasjonsforståelse</b>	Forståelse av «nå»-situasjonen
<b>Situasjonsbevissthet</b>	Oversatt fra «Situational awareness», Beskriver hvor bevisst vi er situasjonens mulige resultater
<b>Felles samhandlingstalegruppe</b>	Sambandstalegruppe som samtlige nødetater og øvrige interessenter har tilgang til
<b>Trippelvarsling</b>	Telefonkonferanse der brannvesenet, politiet og AMK er med
<b>Skadested</b>	Stedet der en nødsituasjon har oppstått
<b>Skadestedsleder</b>	I denne oppgaven; Brannfaglig leder på skadestedet

# 1 Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>5</b>
<b>NØKKELOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2 INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
2.1 DEN FIKTIVE HENDELSEN.....	9
2.2 BAKGRUNN.....	10
2.3 PROBLEMDISKUSJON.....	12
2.3.1 <i>Problemstilling</i> .....	12
2.3.2 <i>Avgrensning</i> .....	12
2.4 GJENNOMFØRING AV STUDIET.....	13
<b>3 TEORI</b> .....	<b>14</b>
3.1 SITUASJONSBEVISSTHET.....	14
3.1.1 <i>Felles mentale modeller</i> .....	15
3.1.2 <i>Felles situasjonsbevissthet</i> .....	15
3.2 TEAMET.....	17
3.2.1 <i>Teamets utvikling</i> .....	17
3.2.2 <i>Kommunikasjon</i> .....	19
3.3 VAKTLEDELSE.....	20
3.3.1 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i> .....	20
3.3.2 <i>7-trinnsmodellen</i> .....	20
3.3.3 <i>Beslutninger</i> .....	21
3.3.4 <i>Beslutningsfeller</i> .....	22
3.4 PROAKTIV STABSMETODIKK.....	23
3.4.1 <i>Proaktiv stabsmetodikk</i> .....	23
3.4.2 <i>Proaktiv strategi</i> .....	25
3.4.3 <i>De proaktive prinsippene</i> .....	25
<b>4 METODE</b> .....	<b>26</b>
4.1 KVALITATIV CASE DESIGN.....	26
4.1.1 <i>Valg av case</i> .....	26
4.1.2 <i>Analyseenhet</i> .....	26
4.2 DATAINNSAMLING.....	27
4.2.1 <i>Øvelse</i> .....	27
4.2.2 <i>Observasjon</i> .....	27
4.2.3 <i>Fokusgruppeintervju</i> .....	29
4.2.4 <i>Utforming av observasjonsskjema og intervjuguide</i> .....	29
4.3 ANALYSE OG PRESENTASJON AV DATA.....	30
4.3.1 <i>Analysemetode</i> .....	30
4.3.2 <i>Analyse av observasjoner – Fenomenologi</i> .....	30
4.3.3 <i>Analyse av fokusgruppeintervju – Grounded Theory</i> .....	31
4.4 FORSKNINGSETISKE PROBLEMSTILLINGER OG METODISKE VURDERINGER.....	31
4.4.1 <i>Forskningsetiske problemstillinger</i> .....	31
4.4.2 <i>Validitet</i> .....	32
4.4.3 <i>Reliabilitet</i> .....	33
4.4.4 <i>Metodiske svakheter</i> .....	33
<b>5 DRØFTING</b> .....	<b>34</b>
5.1 FUNN.....	34
5.2 HVORDAN SKAPES FELLES SITUASJONSBEVISSTHET HOS VAKTLAGET?.....	36
5.2.1 <i>Situasjonsforståelse og Situasjonsbevissthet</i> .....	36
5.2.2 <i>Individuell situasjonsbevissthet</i> .....	36



5.2.3	<i>Felles situasjonsbevissthet</i> .....	37
5.2.4	<i>Vaktlagets felles mentale modeller</i> .....	38
5.2.5	<i>Teamarbeid</i> .....	38
5.2.6	<i>Beslutninger og beslutningsfeller</i> .....	39
5.2.7	<i>Time-out</i> .....	40
5.2.8	<i>Fysiske hjelpemidler</i> .....	41
5.2.9	<i>7-trinnsmodellen</i> .....	41
5.2.10	<i>Tid</i> .....	42
5.3	HVORDAN OPPLEVER VAKTLAGENE SAMMENHENGEN MELLOM FELLES SITUASJONSBEVISSTHET OG POTENSIALBASERT TENKING? .....	42
5.3.1	<i>Proaktiv stabsmetodikk</i> .....	42
5.3.2	<i>Potensialbasert tenking</i> .....	42
5.3.3	<i>Hvor langt skal man tenke fremover?</i> .....	43
5.3.4	<i>«Worst case ...»</i> .....	43
5.4	PÅ HVILKEN MÅTE PÅVIRKER LEDERNE HÅNTERINGEN AV UFORUTSIGBARE HENDELSER I 110-SENTRALEN? .....	44
5.4.1	<i>Kommunikasjon</i> .....	44
5.4.2	<i>Vaktledelse</i> .....	44
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>KILDER</b> .....	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>50</b>
8.1	<i>MELDESKJEMA SIKT.NO</i> .....	50
8.2	<i>INFORMASJONSSKRIV</i> .....	55
8.3	<i>INTERVJUGUIDE</i> .....	58
8.4	<i>KODEOVERSIKT OVER INFORMANTENE</i> .....	61

## 2 Innledning

Brannvesenet er, som alle nødetater i Norge, lovpålagt å berge liv, helse og verdier for nødstilte (Brann- og eksplosjonsvernloven 2002: §1). Når nødtelefonen ringer vet man aldri hva som skjer i andre enden av telefonen og det er aldri en hendelse som er lik. Det betyr at vaktlaget på nødmeldesentralen er nødt til å arbeide sammen som et team, ofte under stort tidspress. Teamet må evne å ta gode og gjennomtenkte beslutninger og handle raskt, gjerne basert på begrenset mengde informasjon. Det stiller krav til at teamet har godt innarbeidede arbeidsrutiner, gode felles mentale modeller, og høye krav til både formell ledelse og individuell selvledelse (Martinsen 2016: 362). Som et hjelpemiddel til dette, kan det være nyttig med lik situasjonsbevissthet internt i vaktlaget. Oppgaven tar utgangspunkt i hvordan vaktlagene på 110-sentralen Oslo Brann- og Redningsetat (OBRE) arbeider metodisk ut fra eksisterende retningslinjer og prosedyrer for å etablere felles situasjonsbevissthet og om de bruker proaktiv metode for å være i forkant av en uforutsigbar hendelse. Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker jeg å belyse hvordan vaktlagene kan jobbe mer effektivt og handlekraftig i møte med det uforutsette.

### 2.1 Den fiktive hendelsen

Følgende hendelse danner bakteppet for oppgaven videre. Den er fiktiv, men kunne i høyeste grad vært reell.

*Nødtelefonen ringer inne på 110-sentralen, personen som ringer inn melder om en trafikkulykke på E18, ved Lysakerlokket, retning mot Drammen. En lastebil har kjørt inn i et autovern av betong og nå kommer det mye mørkgrå røyk fra fronten av den. Innringer sier røyken er tiltagende og at det i tillegg lukter «slik som gassgrillen gjør». Det lukter propan. Vedkommende kan heller ikke se hvordan føreren av lastebilen har det.*

*Inne på 110-sentralen jobber vaktlaget med å opprette et oppdrag, korrekt lokasjon for hendelsen i kartet og få en initiell forståelse av hva som har skjedd og hvordan situasjonen utvikler seg. Basert på en rask vurdering av situasjonen, blir det besluttet at øvrige nødetater også skal varsles. Det settes opp en «Trippelvarsling» (les: Brann, Politi og AMK), der innringer blir intervjuet videre, i den hensikt at alle nødetater skal få samme informasjon om hendelsen og kan gjøre en vurdering ift hvilke ressurser de velger å sende til skadestedet.*

*Under intervjuet blir det avdekket at lastebilen har faremerking, som forteller at den er lastet med propan. Vaktlaget i 110-sentralen har nå fått nye opplysninger som gjør at de må gjøre*

*ytterligere vurderinger basert på indikasjoner på gasslekkasje. Brannvesenets ressurser blir varslet ut, og de får en situasjonsrapport når de er på vei ut til skadested. Det samme gjelder melding i felles samhandlingstalegruppe med de øvrige nødetatene. Situasjonen ser ut til å eskalere, og det er fare for liv og helse. Nødetatene er på vei ...*

Hva gjør vaktlaget nå? Hvilke vurderingen gjør de? Hvordan kommuniserer de med hverandre? Har de felles situasjonsforståelse? Hvordan skaper de den? Hvordan forholder de seg til potensialet i hendelsen, og hvordan handler de ut fra det? Og hvorfor gjør de som de gjør?

## 2.2 Bakgrunn

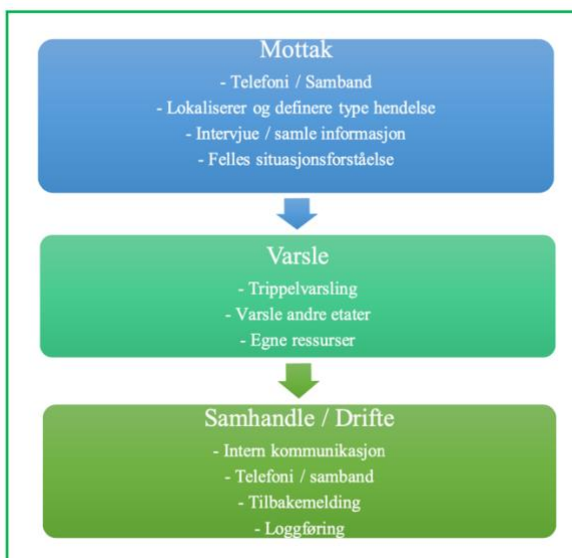
Alle kommuner i Norge skal sørge for etablering og drift av et brannvesen som skal ivareta forebyggende og beredskapsmessige oppgaver (Brann- og eksplosjonsvernloven 2002: §9). To eller flere kommuner kan avtale å ha felles brannvesen eller felles ledelse av brannvesenet. Med brannvesen følger en nødmeldesentral. Bemanningen på nødmeldesentralene er dimensjonert iht *Brann og eksplosjonsvernloven* (2002: §16). I *Brann- og redningsvesenforskriften* (2022: §28) står det beskrevet at enhver nødmeldesentral skal være bemannet med minimum to operatører, der én skal lede vekten. Oslo kommune har gjennom Oslo Brann- og Redningsetat (OBRE) etablert en nødmeldesentral, som omfavner kommunene Asker, Bærum og Oslo, i denne oppgaven kalt 110-sentralen. OBRE har Norges største 110-sentral, både i form av bemanning og oppdragsmengde. Et vaktlag i 110-sentralen består av minimum 4-5 personer. Bemanningen er avhengig av tid på døgnet og ukedag. Det er alltid en person som utøver vaktledelse, kalt vaktkommandør (forkortet: VK). Resten av vaktlaget er operatører med spesifikke tildelte arbeidsoppgaver, avhengig av hvilken arbeidsstasjon operatøren sitter på.

Jeg tar utgangspunkt i Kaufmann (2015), Eid (2018) og Sjøvold (2022) sin forskning om effektivt teamarbeid; Felles situasjonsforståelse, tillit, lederskap og felles mentale modeller når jeg vurderer nåværende arbeidsmetodikk basert på en modell som illustrerer hvordan vaktlaget allerede arbeider.

Etter å ha jobbet i 110-sentralen i snart 5 år, har jeg flere ganger tenkt at det finnes forbedringspunkter i arbeidsmetodikken vår. Endsley (2000: 1) viser til at der man tidligere forsøkte å lage prosedyrer som var tydelige og konkrete, har man i dag også forsøkt å tenke at prosedyrene må kunne brukes kognitivt, altså at man må kunne tilpasse prosedyrene også til bruk i uforutsigbare hendelser. Denne måten å tenke på og produsere nytt materiale, har til

hensikt å bygge situasjonsbevissthet, men det finnes altså få hjelpemidler til hvordan vaktlaget kan løse de uforutsigbare hendelsene i dag.

En gjennomgang av prosedyreverket til 110-sentralen, viser at det er mange gode og grundige beskrivelser av hvordan forutsigbare hendelser skal håndteres. Prosedyrene blir mer som en del av det administrative arbeidet til vaktlaget, men det er stor forskjell på administrasjon og ledelse. Der administrasjon har til hensikt å bidra til økt orden og forutsigbarhet, og for å øke strukturen i det daglige arbeidet, er det ledelse som må til når uforutsigbare hendelser inntreffer (Kotter 1990: 58). Jeg har gått inn i prosedyreverket til 110-sentralen og ut fra det, laget en skjematisk modell av hvordan arbeidsmetodikken ser ut i dag (Figur 1). Modellen er generalisert og viser hvordan vaktlaget som helhet håndterer innkomne hendelser, ikke hvordan de ulike operatørene skal gjøre sine oppgaver.



Figur 1 – Arbeidsmetodikken slik den ser ut i dag, basert på prosedyreverket til 110-sentralen

Målet med oppgaven er å avdekke i hvor stor grad vi benytter oss av proaktiv tenking under håndtering av en uforutsigbar hendelse (Lunde 2019: 174). Jeg ønsker også å synliggjøre at felles situasjonsbevissthet og proaktiv stabsmetodikk er avgjørende for effektiv håndtering av hendelser. Jeg finner Lundes (2019) syn på potensialbasert beredskapsledelse veldig interessant. Kort oppsummert er potensialbasert stabsmetodikk en metodikk som skal bidra til proaktiv og fremtidsrettet tenking. Tanken med dette er å aktivt forsøke å forhindre eller redusere de mulige konsekvensene av den hendelsen som vi står ovenfor (Lunde 2019: 129). Innenfor fagfeltet beredskapsledelse, har det blitt tydeligere at en leder med et

prestasjonsteam i ryggen, er vel så nyttig i en beslutningsprosess, som det å være en trygg og god leder i seg selv (Sjøvold 2022: 107).

## 2.3 Problemdiskusjon

Det finnes flere studier av beredskapsledelse i Norge, og denne oppgaven vil nok grense opp mot dette temaet. Det er skrevet flere masteroppgaver om situasjonsbevissthet på nødmeldesentralene (Fredriksen, 2018. Rasch, Karlsen og Torsrud, 2022). Disse understreker hvor viktig det er med felles situasjonsforståelse for at nødetatene skal handle rett, ut fra hendelsen. Det er skrevet lite om hvordan nødmeldesentralen til brannvesenet oppnår en felles situasjonsbevissthet. I denne oppgaven er det den interne situasjonsbevisstheten, internt på de ulike vaktlagene som undersøkes. Etter å ha snakket med de ulike vaktlagene i forkant av oppgaven, viser det at vaktlagene arbeider noe forskjellig. Dette er naturlig, i og med at det er forskjellige mennesker og forskjellige ledere (Sjøvold 2022: 114). Den nåværende arbeidsmetodikken som ligger til grunn for hvordan vaktlagene jobber, er likevel lik.

### 2.3.1 Problemstilling

Basert på argumentasjon gitt i problemdiskusjonen, har jeg kommet frem til at jeg ønsker å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan kan proaktiv stabsmetodikk bidra til økt effektivitet i vaktlagets interne håndtering av uforutsigbare hendelser?*

Da det er vanskelig å finne et entydig svar på problemstillingen, har jeg formulert tre forskningsspørsmål, som skal bidra til en god besvarelse av problemstillingen

- *Hvordan skapes felles situasjonsbevissthet hos vaktlaget?*
- *Hvordan opplever vaktlagene sammenhengen mellom felles situasjonsbevissthet og potensialbasert tenking?*
- *På hvilken måte kan ledelse påvirke håndtering av uforutsigbare hendelser i 110-sentralen?*

### 2.3.2 Avgrensning

Med denne oppgaven ønsker jeg å rette søkelys på hvordan vaktlagene mer effektivt kan jobbe med en hendelse. Dette gjør jeg ved hjelp av ulike teori, bl.a. om proaktiv stabsmetodikk

(Lunde, 2014, s. 163). For å dra nytte av proaktiv stabsmetodikk, bør man også forstå sammenhengen mellom den og elementer som situasjonsbevissthet, prestasjonsteam og beredskapsledelse. Jeg ønsker at vaktlagene, etter å ha lest denne oppgaven, skal sitte igjen med økt bevissthet rundt egen rolle og viktigheten av felles situasjonsbevissthet, samt få et mulig verktøy for hvordan teamet kan løse en hendelse på best mulig måte.

## 2.4 Gjennomføring av studiet

Det skal være en enkeltcasestudie, altså kun studere 110-sentralen OBRE (ref. Kap 4 Metode). 110-sentralen består av fem faste vaktlag, der vaktlagene arbeider etter den samme metodikken og fordelingen av arbeidsoppgaver, iht. innarbeidede prosedyrer. Jeg har i denne oppgaven sett på hvordan vaktlagene arbeider som prestasjonsteam (Sjøvold 2022: 101) for å løse uforutsigbare hendelser. For å studere hvordan alle vaktlagene løser en uforutsigbar hendelse og for å sikre at hvert vaktlag faktisk må jobbe seg gjennom en konkret hendelse som, for dem, var uforutsigbart, ble det konstruert en øvelse. Øvelsen ble gjennomført på følgende måte; Hvert vaktlag fikk et fiktivt oppdrag som ble ringt inn mens de var på vakt, og vaktlaget skulle håndtere hendelsen slik de ville gjort om den var reell. Utgangspunktet skulle være så realistisk som mulig. Gjennom observasjon av vaktlagene under øvelsen og fokusgruppeintervju i etterkant, fikk jeg en forståelse av hvordan de arbeider i dag og hvor det finnes forbedringspotensialer, både når det gjelder teamarbeid og ledelse. Fordelen med dette er at vaktlaget fikk muligheten til å forklare og utdype sine valg og handlinger. Gjennom å gjøre det på denne måten, ble det enklere å sammenligne resultatene fra de fem vaktlagenes gjennomføringer etterkant og videre trekke slutninger.

### 3 Teori

I innledningen ble det presentert en oppdiktet hendelse (scenario), men den kunne vært reell. Dette var scenariet som vaktlagene skulle løse, under min observasjon. Store deler av teorien lå til grunn under utvikling av problemstilling, utforming av øvelse, observasjonsskjema og intervjuguiden. Andre deler ble relevant i etterkant av analysen.

Jeg ønsker å synliggjøre hvor avgjørende det kan være med potensialbasert metode for å håndtere en hendelse på en effektiv måte, uten for mange feilkilder underveis i håndteringen. Lundes (2019) beskrivelse av *potensialbasert beredskapsledelse* svært relevant. Kort beskrevet er potensialebasert beredskapsledelse en metodikk som har den hensikt å bidra til proaktiv og fremtidsrettet tenking. Tanken med dette er å aktivt forsøke å forhindre eller redusere de mulige konsekvensene av den hendelsen som vi står overfor (Lunde 2019: 129).

For å forstå og få til potensialbasert metode, er vi først nødt til å ha på plass noen byggesteiner. Alle byggesteinene begynner på individnivå; hvordan hvert enkelt lagsmedlem tenker og forstår ting. Man må forstå viktigheten av vaktlagets mentale modeller (som ligger til grunn for hvordan vaktlagets medlemmer handler), men også hvordan den enkelte operatør utvikler situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet. Deretter må dette videreutvikles på lagsnivå, slik at hele laget er samkjørt. Laget bør ha felles mentale modeller, felles situasjonsforståelse og felles situasjonsbevissthet. Det er i den sammenhengen forståelsen av prestasjonsteam og ledelse blir essensiell for utøvelse av proaktiv stabsmetodikk.

#### 3.1 Situasjonsbevissthet

Ordet «situasjonsforståelse» er mye allment brukt i beredskapssammenheng og operative settinger. Ordet stammer fra det engelske «Situational Awareness», og de siste årene har man innsett at det er mer korrekt å oversette uttrykket til *situasjonsbevissthet*, fremfor *situasjonsforståelse*. Da situasjonsbevissthet innebærer mer enn bare forståelsen av «Nå-situasjonen». I 110-sentralen er det mye oppmerksomhet på hvilke faglige kvalifikasjoner en operatør bør ha og hvordan operatøren skal arbeide for å samle essensiell informasjon, men man bør også se på hvordan man kan bruke denne kunnskapen til å gi overskudd når man skal håndtere uforutsigbare hendelser. Som operatør er den individuelle situasjonsbevisstheten bygget på erfaringer og kunnskap. Selv om alt begynner med en enkeltperson, vil videre teori i dette kapitlet vise hvordan situasjonsbevissthet kan bygges av et vaktlag også.

### 3.1.1 Felles mentale modeller

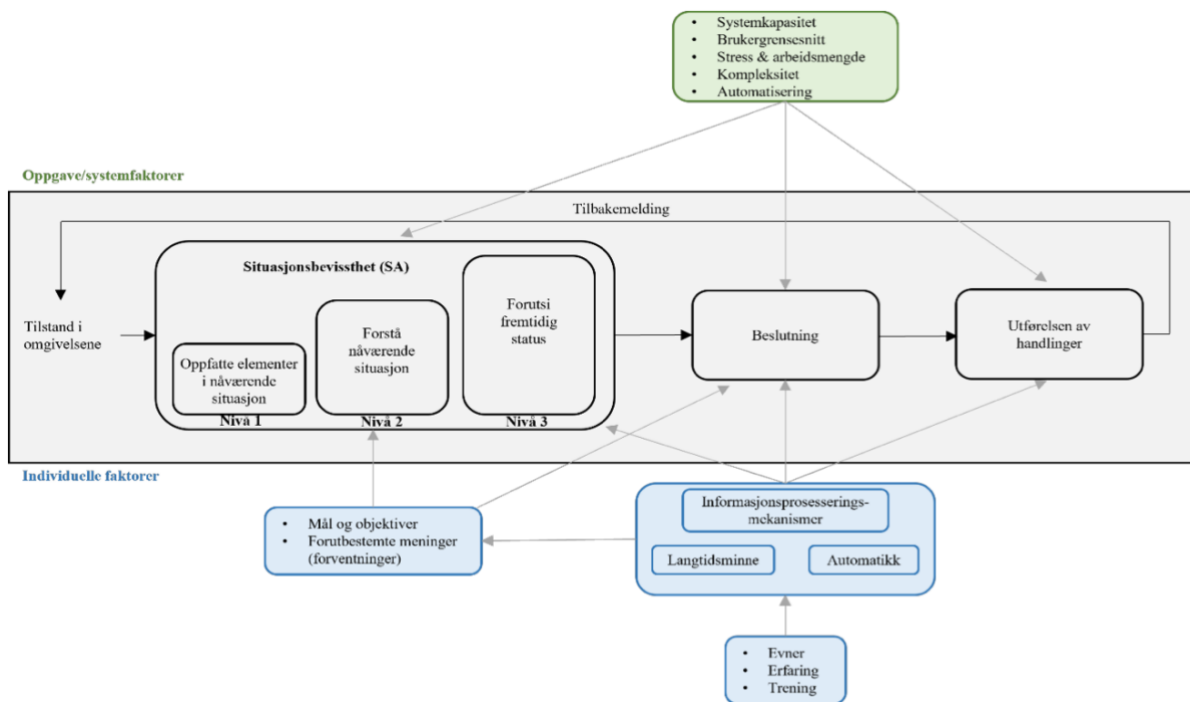
Alle individer har med seg sine erfaringer, kunnskap, personlige mål og forventninger inn i et team. En måte å kategorisere disse personlige egenskapene på, utformer man mentale modeller. Når de modellene blir satt sammen av en leder eller av en gruppe, utvikles felles mentale modeller. De felles mentale modellene skal beskrive gruppens måte å tolke virkeligheten på og medlemmenes samspill rundt disse modellene (Kaufmann 2015: 36, Sjøvold 2022: 235). For et team vil felles mentale modeller gjøre at de handler raskere, er godt koordinert og unngår misforståelser – rett og slett presterer bedre, fordi alle forstår hvordan de andre tenker, informasjon som gis tolkes likt, og dermed får man lik forståelse av hvordan oppgaven bør løses (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Espevik mfl., 2011; Kraiger mfl., 1995; Marks mfl., 2001; Mathiue mfl., 2017. Referert i Sjøvold 2022: 236). Som leder kan man benytte disse verktøyene for å bidra til oppbygging av felles situasjonsforståelse, som videre kan utvikles til felles situasjonsbevissthet. Dette vil være essensielt for hvordan vaktlaget samhandler for løsningen av uforutsigbare hendelser.

### 3.1.2 Felles situasjonsbevissthet

*«Situation awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future»* (Endsley 1987, 1988, referert i Endsley 1995: 36)

Situasjonsforståelse er å oppfatte informasjon og bygge seg et bilde av hva det er som skjer. For å oppnå situasjonsforståelse bør man spørre seg; Hva har skjedd? Er det fare for liv og helse? Hva er gjort? (Lunde 2019: 192). Derfra kan man jobbe seg videre mot «situasjonsbevissthet», som innebærer at man forsøker å forutse fremtiden og bruker potensialet i hendelsen til å ta beslutninger. Dersom en leder som prioriterer å tenke fremover når man planlegger, øver og evaluerer, vil vedkommende bli bedre på det, bruke kortere tid og opparbeide seg mye erfaring på å oppnå situasjonsbevissthet. Dette vil gi økt handlekraft og overskudd i møte med en uforutsigbar hendelse (Olsen 2018: 347). Det samme vil gjelde et vaktlag.





Figur 2 – Modell: Situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Endsley, 1995: 35, oversatt av Rasch, Karlsen og Torsrud, 2022: 11)

Mica Endsley definerer situasjonsbevissthet som at man ser og forstår hva som skjer rundt seg, og at man evner å forstå hvilken informasjon som er essensiell for hendelsen. For deretter omsette informasjonen til å forutse hva som kan skje i fremtiden. Å ha en god felles situasjonsbevissthet er viktig for at man skal kunne handle på en samkjørt og effektiv måte (Endsley, 2000: 4). Som man kan se av modellen beskriver Endsley situasjonsbevissthet delt opp i tre ulike nivåer (2000: 5-7), som illustrerer i hvor stor grad man forstår situasjonen man står ovenfor. Det er også mange andre elementer som spiller inn for å oppnå full situasjonsbevissthet. Det kan være individuelle faktorer som arbeidskapasitet, erfaring, forventinger o.l., men også systemfaktorer som brukergrensesnitt, stress, arbeidsmengde og kompleksitet.

**Situasjonsbevissthet nivå 1 (Oppfatte):** Dette er det grunnleggende nivået for situasjonsbevissthet, selve hoppkanten. Her ligger evnen til å se og oppfatte viktige elementer i situasjonen. Dersom man oppfatter informasjonen feil her eller ikke evner å forstå hvilke elementer som er viktige, vil hele den videre oppbyggingen av situasjonsbevisstheten bli feil.

**Situasjonsbevissthet nivå 2 (Forståelse):** Dette er situasjonsforståelse! På dette nivået har man forstått nå-situasjonen. Med utgangspunkt i den viktige informasjonen (nivå 1), supplert

med erfaring, kunnskap og felles mentale modeller, kategoriserer man hendelsene. Man er ute etter å skape et så komplett av situasjonen som mulig og søker å samle og prosessere informasjonen, til man sitter med et så godt bilde av situasjonen som mulig.

**Situasjonsbevissthet nivå 3 (Projeksjon):** På dette nivået begynner potensialebasert tankeprosessen. Her tar man utgangspunkt i det bildet man skapte på forrige nivå (Situasjonsforståelse) og forsøker å predikere hva som kan komme til å skje hvis hendelsen får utvikle seg videre i tid og rom. På dette nivået har man oppnådd full situasjonsbevissthet.

## 3.2 Teamet

Nødsituasjoner karakteriseres ofte som uforutsigbare og komplekse, og det krever høy grad av effektivitet og evne til problemløsning for å håndtere slike hendelser. Et team vil være essensielt, siden enkeltpersoner ikke vil kunne klare å håndtere hendelsen alene. Teamet bør være sammensatt av personer med ulike egenskaper, erfaringer og kompetanse, men være knyttet sammen av oppgavens art (Eriksen 2022: 11-12)

### 3.2.1 Teamets utvikling

Team defineres på forskjellige måter, men i denne oppgaven blir det definert som *«tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet»* (Sjøvold 2022: 27). Teamarbeid blir effektivt brukt for å forhindre menneskelige svikt, særlig i håndtering av hendelser som har økt risiko, kompleksitet og tidspress. Operative team eksisterer i en begrenset tidsperiode, f.eks. en vakt, med uforutsigbare oppgaver og mot et felles mål (Espevik 2018: 230-231).

*Teambygging er skreddersøm* (Sjøvold 2022: 103). Teamutvikling tar tid, og krever ledelse og dedikasjon, fra samtlige medlemmer. Selv om et team er i en tidlig fase av teamutviklingen, vil det likevel kunne være effektivt i sitt arbeid. Det vil kreve tydelige roller, innarbeidede rutiner og stabile arbeidsoppgaver. I møte med en uforutsigbar hendelse vil et slikt team være dårligere rustet og mindre robust (Sjøvold 2022: 106).

Dersom et team skal bli mer effektivt over tid, er det nødt til å bli mer dynamiske i sin struktur. Det betyr at team med høy dynamisk aktivitet, dvs. at rollene byttes ofte; man har tydelige roller, men rollene byttes på kontinuerlig innad i teamet, nærmer seg det man kaller

prestasjonsteam. Med roller menes følgende; Omsorg (det mellommenneskelige og sosiale), kontroll (oppgavefokus, løsningsorientert), opposisjon (korrigeringer og evne til å si ifra) og avhengighet (følge gruppens regler) (Sjøvold 2022: 104). Prestasjonsteam har et fleksibelt forhold til når prosedyrer bør følges, og når prosedyrene er for begrensende for problemløsning (Sjøvold 2022: 105-106).

Et prestasjonsteam håndterer uforutsigbare hendelser bedre fordi de evner å identifisere at hendelsene endrer seg og fortsetter å ha et effektivt samspill seg imellom. Kvaliteten på dette samspillet angir hvor effektivt og innovativt teamet er (Sjøvold 2022: 99). Denne typen team vil kunne løse oppgavene sine instinktivt, blant annet pga. Godt innøvde prosedyrer, det kan knyttes til *System 1- intuitiv beslutningstaking* (Se kap. 3.3.3). Selv om kompleksiteten øker, evner teamet å omstille seg, uten behov for en styrende leder. Dette vil kreve mer konsentrasjon og analyse, *System 2 – analytisk beslutningstaking* (Sjøvold 2022: 106-107). Enhver uforutsigbar hendelse som skal håndteres, vil kreve ulik arbeidsmetodikk, for å få en best mulig løsning. Et prestasjonsteam evner å se hvilken metodikk som passer best for oppgaveløsningen og kan raskt endre strategi dersom situasjonen endrer seg. Steiner har utviklet fem ulike måter å beskrive effektiv oppgaveløsning i team på (Steiner, 1972, referert i Sjøvold 2022: 29);

#### *3.2.1.1 Additive oppgaveløsninger*

Alle på teamet trekker i samme retning. Alle medlemmenes samlede innsats utgjør resultatet. Felles kraftanstrengelse av teamet for å komme i mål.

#### *3.2.1.2 Disjunktive oppgaveløsninger*

En eller flere teammedlemmer har den beste løsningen, og drar største delen av lasset under oppgaveløsningen. Resten av laget bidrar i større eller mindre grad.

#### *3.2.1.3 Konjunktiv oppgaveløsning*

Krever innsats av hele teamet, men alles innsats bygger på hverandre. Alle teammedlemmene bidrar med sin del, og alt utgjør samlet det ferdige resultatet.

#### *3.2.1.4 Kompensatoriske oppgaveløsninger*

Gjennomsnittet av hva alle lagsmedlemmene deltar med, utgjør resultatet.

### 3.2.1.5 *Komplementære oppgaveløsninger*

Komplementære oppgaver vil si at resultatet er avhengig av alles bidrag, men at oppgaven er delbar slik at hvert enkelt medlem kan jobbe selvstendig med hver sin dele og resultatet fra de separate delene kan koordineres til et hele (stiftes sammen) av gruppens leder.

### 3.2.2 *Kommunikasjon*

*Kommunikasjon eller utveksling av informasjon gjennom et felles system* (Kaufmann 2015: 395).

Kommunikasjon er komplekst. Det foregår mellom mennesker på flere forskjellige nivåer, både verbalt og non-verbalt, gjennom bilde og tekst, over telefon eller video eller via sosiale medier. Det kan være kommunikasjon mellom enkeltpersoner, mellom vaktlag eller fra offentlige instanser. Fellesnevneren er for å kommunisere trengs en avsender, en mottaker og et budskap. Kommunikasjon beskrives som en prosess der en sender har et budskap, som ønskes formidlet til en mottaker, via en kanal. Prosessen går ofte også begge veier, gjennom en tilbakemeldingsprosess, slik at avsender kan få en tilbakemelding på om/hvordan informasjonen er mottatt. Kommunikasjon er komplisert, for en ting et måten informasjonen formidles og presenteres på, en annen er hvordan den blir mottatt (Kaufmann 2015: 395).

Kommunikasjonsprosessen (Kaufmann 2015: 398-400);

- Kommunikasjon: Først besluttes det hva avsender ønsker å formidle (budskap). Så må det defineres hvordan det skal formidles.
- Kommunikasjonskanalen: Her velges konkret metode for valg av hvordan informasjonen skal videreformidles.
- Avkoding: Når en person skal motta informasjonen, er det mottakerens måte å tolke informasjonen på, som påvirker hvordan budskapet blir mottatt.
- Skape mening: Mottakeren tolker informasjonen, slik at den oppleves som nyttig for mottaker. Dette trenger ikke være det samme som hva avsenderen ønsket å kommunisere.
- Tilbakemeldinger: Her starter kommunikasjonen fra mottaker tilbake til avsender. Mottaker forteller avsender hvordan informasjonen er mottatt og åpner for muligheten for at avsender kan rette opp eventuelle misforståelser.

### 3.3 Vaktledelse

*Lederskap er en funksjon av de som ledes, og situasjonen det ledes i (Sjøvold 2022: 321).*

Vaktledelse kan sammenlignes med operativ ledelse. Dette betyr at lederen er i stand til å skifte taktikk og lederstil, tilpasset situasjonen og oppgaven som skal løses. Lederskap og teamet henger tett sammen. Uten teamet finnes ingen å lede og uten ledelse, finnes ingen tydelig retning. Lederskap er evnen til å utvikle team, og det er i den gruppen som skal ledes, at lederen utvikles mest (Sjøvold 2022: 102). Det betyr at ledelsesansvaret tilhører like mye teamet som en helhet, like mye som hos en enkeltperson. Men det fordrer at hvert enkelt lagsmedlem tar ansvar og tar avgjørelser, slik at oppgaven løses i henhold til avklart målsetting eller definert potensiale (Sjøvold 2022: 322). Lederen spiller også en stor rolle i det tillitsskapende arbeidet og styre det mellommenneskelige samspillet (Espevik 2018: 232)

#### 3.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

Noen mener at lederstil bør være situasjonsavhengig. I en situasjon der uforutsigbarhet og risiko er påvirkende faktorer, vil det kreve at lederen er omstillingsdyktig, fremoverlent og målrettet. En omstillingsdyktig, operativ leder vil ha nytte av et prestasjonsteam, der alle evner å ta avgjørelser på så lavt nivå som mulig, for å øke effektiviteten (Olsen 2018: 351). Der noen situasjoner krever en tydelig autoritær lederstil, vil andre situasjoner kreve en mer mellommenneskelig lederstil (Friedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; referert av Sjøvold 2022: 330-331). Når en hendelse oppstår, blir lederen nødt til å velge en lederstil, men må også være innstilt på å endre lederstil underveis som hendelsen utvikler seg. Valg av lederstil henger også sammen med lagsmedlemmenes kompetanse, vilje og tillitt. Lederen bør kjenne lagsmedlemmene så godt at han/hun kjenner til den enkeltes styrker og svakheter. På den måten kan lederen utøve sitt lederskap slik at lagsmedlemmene yter sitt beste.

#### 3.3.2 7-trinnsmodellen

Under opplæring av innsatsledere i brannvesenet brukes «7-trinnsmodellen» som en måte å strukturere beslutningsprosessen i stressende omgivelser. Hensikten med en slik beslutningsmodell er at den skal gi bedre forutsetninger for å ta gode, mer gjennomtenkte beslutninger, uten å tape tid (Mattsson 2021: 12). Tanken er at dersom en hendelse er eller blir stor og komplisert, vil det ikke være mulig for kun en person å håndtere alle elementene på et skadested på en god nok måte. Dermed er arbeidsoppgavene forhåndsdefinert. Det betyr at

lederen bare kan fordele oppgavene og at den/de som får tildelt oppgaven allerede vet hva oppgaven og ansvaret innebærer.

### 3.3.3 Beslutninger

En beslutning er et valg, der man har funnet og vurdert ulike alternativer i forkant (Kaufmann 2015: 214). Det er mange elementer som påvirker beslutningsprosessen, slik som tid, tilgjengelig informasjon og ressurser, og personlig arbeidskapasitet (Kaufmann 2015: 224). Som individer tar vi beslutninger hele tiden, mer eller mindre bevisst, og som i team er beslutningen avslutningen på en prosess (Lunde 2019: 166). Noen beslutninger bruker vi lang tid på å ta, fordi det krever innsikt og analyse, mens noen beslutninger tar vi nærmest ubevisst. I psykologien er det blitt forsket mye på hvorfor mennesker tenker og tar beslutninger som de gjør. En kjent beskrivelse av strategier for tenking, presentert av Kahneman og Tversky, deler prosessen inn i to hovedkategorier, to systemer (Kaufmann 2015: 37);

- *System 1:* Karakterisert som tanker som krever lite av oss, oppleves som automatisk og uanstrengt. Den kan være nært knyttet til følelser, og er en hurtig måte å tenke på. Beskrives som intuitiv måte å ta beslutninger på.
- *System 2:* Karakterisert som den langsomme og kontrollerte måten å tenke på. Den er omstendelig og krever konsentrasjon og oppmerksomhet. Det er den subjektivt rasjonelle måten å tenke og ta beslutninger på og krever tid for å komme til konklusjonen. Beskrives som analytisk måte å ta beslutninger på.  
(Kahneman 2013: 26-28)

Mennesker liker å se på seg selv som rasjonelle og gjennomtenkte i sine beslutninger (system 2), og det er disse beslutningene man ofte ser på som de gode beslutningene. Det er mange veier til en beslutning, men Kahneman (2013: 19) mener at system 1-tenking har en større plass i beslutningsprosessen enn vi tror, og at disse to systemene er knyttet tettere sammen enn vi skulle tro. Ofte er det intuisjonen og følelser (system 1) som utgjør basen for hvordan vi tenker. De aller fleste beslutningene vi tar er ubevisste, men ved at vi har gjort en analyse i forkant, f.eks. gjennom erfaring eller læring, vil en intuitiv beslutning kunne være basert på en analyse (system 2) (Kahneman 2013: 29). På den måten kan vi si at vi tar en gjennomtenkt beslutning, selv om den er intuitiv.

Noen beslutninger tas på tross av stor usikkerhet. Det betyr at beslutningen tas på tross av at situasjonen er preget av høy kompleksitet, potensielt lite informasjon og situasjonen kan oppfattes som uoversiktlig. I tillegg er man usikker på hva resultatet blir (Kaufmann 2015: 214). For operative team er beslutningen i større grad basert på usikkerhet, fordi hendelser utvikler seg hele tiden. Skal man ha noen mulighet til å påvirke hvordan resultatet blir, må man iverksette tiltak tidlig nok. Det betyr at beslutningen må tas på et tidligere tidspunkt og med mindre informasjon enn hva man kanskje skulle ønske (Lunde 2019: 166).

### 3.3.4 Beslutningsfeller

Når man først er bevisst på intuitiv og analytisk beslutningstaking (*system 1 og 2*), bør man også være bevisst på hvilke beslutningsfeller man kan gå i og hvordan det påvirker beslutningsprosessen. Beslutningsfellene kan påvirke situasjonsbevisstheten og vurderingen av potensialet i hendelsen, slik at beslutningene for eksempel blir tatt for sent eller er tatt med for dårlig informasjonsgrunnlag. Vi mennesker kan bruke noen enkle hjelpemidler for å fatte beslutninger, det er en vurdering av sannsynlighet og risiko. Sannsynlighets- og risikovurderingene gjøres ofte ut fra en forenklinger av situasjonen, eller slik man tror den er basert på tidligere opplevde situasjoner som kan ligne på «nå-situasjonen». En fare med intuitive beslutninger er at det er fort gjort å bli lurt av eget hode og analyserer eller tolker en situasjon annerledes enn virkeligheten og på den måten blir beslutningene og handlingene feil (Kaufmann 2015: 224-225).

#### 3.3.4.1 Beslutningsinformasjonsfellen

Beslutningen bør fattes i skjæringspunktet mellom når man har tilstrekkelige løsningsalternativer og når man har tilstrekkelig med informasjon. Dette er en krysning mellom tid og mengde, der tiden som går vil gi mulighet for å samle større mengde informasjon, men antallet mulige løsninger på situasjonen vil minke ettersom tiden går.

#### 3.3.4.2 Optimismefellen

Her avventer man å iverksette aksjoner, eller iverksetter for sent, fordi man tror hendelsen vil utvikle seg i en gunstig retning og gå bra av seg selv (Lunde 2019: 157)

#### 3.3.4.3 Bekreftelsesfellen

Man søker å finne eller fokusere på den informasjonen som bekrefter det man allerede tror er årsaken. Dermed ser man bort fra informasjonen som beviser/tyder på noe annet.

Ankereffekten og overkonfidens er andre bekreftelsesfeller i samme kategori, der man mer

eller mindre har en forutbestemt grunntanke om hvordan hendelsen er og det påvirker videre vurderinger (Kaufmann 2015: 229-231).

#### 3.3.4.4 «Status quo»-fellen

Det å stå i usikkerhet, «det ukjente», kan oppfattes som ubehagelig. Man søker derfor å beholde situasjonen slik den er kjent. Man evner ikke å se hvor alvorlig hendelsen er eller kan bli (Lunde 2019: 157).

#### 3.3.4.5 Innrammingsfellen

Måten informasjonen presenteres og tolkes på, gjør at hendelsen fremstår som mindre alvorlig enn tilfellet skulle tilsi (Lunde 2019: 157).

### 3.4 Proaktiv stabsmetodikk

#### 3.4.1 Proaktiv stabsmetodikk

Proaktivitet beskrives som et meget sentralt begrep innen beredskapsledelse. Dersom man handler proaktivt, betyr det at man ved hjelp av erfaring, kunnskap og kvalifiserte vurderinger, beslutter og handler ut fra nåtidens situasjon, i den hensikt å påvirke rettingen på utviklingen. Lunde (2019: 49) definerer proaktivitet som; «*En persons eller gruppens evne til å beslutte og å handle forsvarlig i nåtid, basert på en kvalifisert vurdering av en situasjons fremtidige utvikling*»

Proaktiv stabsmetodikk er utviklet for å gi operative team en standard samhandlingsmetode som bidrar til effektive beslutningsprosesser og reduserer muligheten for beslutningsfeller (Lunde 2019: 183). Teamene kan benytte det definerte potensialet til å lage en eller flere aksjonsplaner for sitt virkeområde, og det kan iverksettes tiltak, ageres forsvarlig og effektivt (Lunde 2019: 155). Det handler om at man både som enkeltperson, og som gruppe må tenke og handle proaktivt. Dette er også et viktig verktøy for ledelse (Lunde 2019: 49-51). Tanken er at man skal forsøke å være i forkant av hendelsen, ved tidlig å definere det mest kritiske potensialet.

Dersom man skal definere selve potensialet i en hendelse, bør man ta høyde for det som på folkemunne kalles «worst case»-scenario (verstefalls-scenario). Det vil være det verst tenkelig utfall, men likevel er det realistisk. I vurderingen av potensialet skal beredskapsverdiene legges til grunn: vern av mennesker, ytre miljø og økonomiske verdier, samt omdømme. Dette er i prioritert rekkefølge (Lunde 2019: 131).



Proaktiv stabsmetodikk gjennomføres etter en fast rekkefølge, i en kontinuerlig prosess. I basen av prosessen ligger situasjonsforståelsen (Lunde 2014: 163-165). Lunde (2019: 174) beskriver proaktiv metode som en lineær metode, der man starter initielt med å etablere en felles situasjonsforståelse. I denne fasen forsøkes det å samle informasjon for å få en oversikt over situasjonen, man søker å finne fakta og hva som er sikkert om situasjonen. Deretter må man definere potensialet i hendelsen og definere hvilke verdier som er viktig. Prosessen beskrives kort nedenfor:

#### *3.4.1.1 Umiddelbare aksjoner*

Når en uforutsigbar hendelse skjer, iverksettes tiltak basert på det som initielt forstås som behovet. Under denne delen av hendelsen er tid essensielt. Det viktigste er å få iverksatt noen tiltak, og det er ikke tid til planlegging.

#### *3.4.1.2 Førstemøtet*

Førstemøtet er til for å sammenfatte informasjon, definere potensialet i hendelsen og planlegge innsatsen for å ivareta de ulike beredskapsverdiene. Dessuten skal det lages en plan for videre håndtering, der man har til hensikt å agere, i stedet for å reagere på hendelsens utvikling. Her etableres felles situasjonsforståelsen (nivå 2) og man starter arbeidet med å etablere felles situasjonsbevissthet (nivå 3).

#### *3.4.1.3 Fokus*

Etter man har gjennomført førstemøtet og lagt en plan, følger det definering av mål og hvordan hendelsen skal prioriteres.

#### *3.4.1.4 Aksjoner*

Her beskrives de tiltak som blir iverksatt

#### *3.4.1.5 Situasjonsbeskrivelse*

En måte å synliggjøre informasjon og plan kontinuerlig – en måte å oppdatere situasjonsforståelsen. Denne skal bli kontinuerlig oppdatert.

#### *3.4.1.6 Statusmøter*

Dette er møter som har til hensikt å kartlegge effekten av de tiltakene som er iverksatt og oppdatere informasjon og situasjonsbevisstheten (nivå 3). I tillegg korrigeres planer, man planlegge videre tiltak og gjennomgår om rekkefølgen på tiltakene er rett eller må endres ut fra oppdatert informasjon

### 3.4.2 Proaktiv strategi

Oppstår det en uforutsigbar hendelse bør man søke å ta en beslutning og iverksette tiltak så tidlig som mulig. Beslutningen tas på grunnlag av begrenset mengde informasjon. Gjennom det nevnte «førstemøtet» skal man forsøke å definere potensialet til hendelsen. Informasjonen som beslutningen tas ut fra må være relevant for «nå-situasjonen» (nivå 2). Potensialet må være realistisk nok og ikke usannsynlig. Ved bruk av proaktiv strategi skal man sette et mål for ønsket resultat, og velge metoder/tiltak for å komme dit. På den måten vet alle som deltar i teamet hvordan de skal jobbe fokusert og målrettet for rett måloppnåelse. Ved å gjennomføre en analyse av hendelsens potensiale, kan man også legge planer og man kan agere allerede før hendelsen utvikler seg (Lunde 2019: 167-168).

### 3.4.3 De proaktive prinsippene

Ved en proaktiv tilnærming søker beredskapsledelsen å se frem i tid under beslutningsprosessen. Definerings av potensialet hjelper til å tenke ut det verst tenkelige og realistiske. Følgende prinsipper er viktige i tilnærmingen i den proaktive tilnærmingen til hendelser (Lunde 2019: 156):

#### 3.4.3.1 Sikker usikkerhetsprinsippet

Selv om det er knyttet mye usikkerhet til hendelsens omfang og hva hendelsen gjelder, skal det reageres. «Er man usikker, så er man sikker»

#### 3.4.3.2 Moderat overreaksjons-prinsippet

Det iverksettes tiltak så tidlig som mulig, med tilstrekkelig mengde ressurser for å håndtere hendelsen, der man søker å unngå at hendelsen utvikler seg i negativ retning.

#### 3.4.3.3 Første informasjons-prinsippet

Informasjon som skal frigis klargjøres i forkant. Spesielt gjelder dette dersom hendelsen utvikler seg i negativ retning.

## 4 Metode

En kvalitativ forskningsmetode ble naturlig å benytte i denne oppgaven for å belyse forholdet mellom situasjonsbevissthet og proaktiv tenking i 110-sentralen. Kvalitativt forskningsdesign går i dybden på ulike fenomener, fremfor i bredden, og kan brukes for å belyse informantenes egne opplevelser, refleksjoner og meninger (Tjora 2018: 24 og 40). For å fremprovosere hvordan vaktlagene jobber sammen under en uforutsigbar hendelse, ble det gjennomført en observert øvelse. I tillegg ble det fokusgruppeintervju for å få frem refleksjoner og meninger i etterkant.

### 4.1 Kvalitativ case design

Oppgaven har en såkalt kvalitativ case design. Case-studie gir mulighet til å undersøke og analysere ulike temaer, innenfor en avgrenset enhet (Andersen 2013: 155). Målet med oppgaven er å finne en case og belyse relevant teori ved hjelp av den. Caset ble 110-sentralen som et avgrenset miljø og analyseenhetene ble vaktlagene som en helhet (Tjora 2018: 24).

#### 4.1.1 Valg av case

En casestudie benyttes ofte for å kunne undersøke og fordype seg i et fenomen. Det er også en naturlig måte å avgrense en kvalitativ studie (Tjora 2018: 41). Jeg har valgt å benytte meg av enkelt-case studie; en studie av 110-sentralen Oslo. Dette er fordi det er en nødmeldesentral som jeg er godt kjent med arbeidsmetodikken til, men også fordi den skiller seg ut fra andre 110-sentraler i landet, både i form av oppdragsmengde, størrelse, men også mengden ressurser som er tilgjengelig.

#### 4.1.2 Analyseenhet

Vaktlagene ble valgt som analyseenhet. Ikke alle operatørene i 110-sentralen har brannfaglig bakgrunn, men jeg anser alles kompetanse og erfaring som både tilstrekkelig og relevant for å kunne delta i undersøkelsene mine. Alle er kvalifiserte og har vært igjennom en formell utsjekk, noe som gjør dem i stand til å håndtere uforutsigbare hendelser. Det er fem ulike vaktlag, og jeg har observert det vaktlaget som til enhver tid er på jobb. Basert på teamteori har jeg vurdert hvordan vaktlagene løser oppdragene som kommer inn.

## 4.2 Datainnsamling

Det er benyttet to ulike måter å samle empiri på, i denne oppgaven. Det er gjennom observasjon av en øvelse alle vaktlagene skal gjennomføre og det andre er gjennom et fokusgruppeintervju, ref. Kap. 2.4. Ved å bruke disse to kildene er målet å finne ut som det er store forskjeller mellom det vaktlagene sier at de gjør og hva de faktisk gjør (Tjora 2018: 53). Dette gir meg to ulike kilder som kan bidra til å besvare problemstillingen min (Tjora 2018: 41).

### 4.2.1 Øvelse

Som tidligere nevnt har 110-sentralen en etablert arbeidsmetodikk og innarbeidede prosedyrer, samt et oppdragshåndteringsverktøy som gir retningslinjer for hvordan vaktlaget skal håndtere innkomne hendelser. For å undersøke hvordan vaktlagene etablerer felles situasjonsbevissthet, konstruerte jeg en øvelse som alle vaktlag skulle gjennomføre på vakt. Ingen vakt på 110-sentralen er lik, noen dager skjer det mye og andre dager skjer det veldig lite. For å sikre at alle vaktlagene fikk en hendelse jeg kunne observere at de håndterte, ønsket jeg å gjennomføre en øvelse på alle vaktlag. Øvelsen ble laget slik at den kunne fremprovosere muligheten for å skape felles situasjonsbevissthet og for proaktiv tenking hos vaktlagene. Øvelsen startet som en innringt hendelse, som vaktlaget skulle håndtere basert på eksisterende prosedyrer og arbeidsmetodikk for oppdragshåndtering i 110-sentralen.

En ulempe er at det er en fiktiv hendelse, og det har av naturlige årsaker kun vært mulig å gjennomføre en «skrivebordsøvelse». Det har ikke vært mulig å sende ut biler, eller reelt samhandle med AMK og politi. Øvelsen blir på denne måten kunstig og vil kreve en viss grad av innlevelse fra de ulike vaktlagene. Fordelen med å gjennomføre en slik øvelse er at man er sikret at alle vaktlagene må håndtere en situasjon, samt at ved at alle vaktlag gjennomfører den samme øvelsen, vil det kunne være enklere å sammenligne observasjonene, generalisere og finne mønster i måten hendelsen blir håndtert.

### 4.2.2 Observasjon

Observasjon er en måte å studere hva vaktlaget gjør i sosiale situasjoner (Tjora 2018: 53). Arbeidet som vaktlagene utfører, kan bare gjøres på 110-sentralen. Det var derfor nødvendig å gjøre studiene mens vaktlaget var på jobb. Det var også et poeng at de skulle være i en setting

der de var trygge, ha de rammene de vanligvis har og de samme ressursene i form av hjelpemidler og arbeidsverktøyet er tilgjengelig.

Forskningsprosjektet foregår ikke over lengre tid, men gjennom øvelsen har jeg en garanti for at det skjer en uforutsigbar hendelse. Dessuten får alle vaktlagene får den samme øvelsen og derfor kan observasjonene være enklere å sammenligne (Tjora 2018: 57).

Jeg ønsket å se hvordan vaktlaget jobbet helt uforstyrret. Derfor inntok jeg en passiv observasjonsrolle under øvelsen. Jeg satt i hovedsak på en tilbaketrukket plass inne på 110-sentralen og observerte hvordan vaktlagene jobbet. Innringer i øvelsen ble spilt av en utenforstående, uten en observerende rolle. På den måten kunne jeg fristille meg selv og kun fokusere på observasjonen (Tjora 2018: 60). Den passive rollen gjorde at jeg ikke stilte noen oppklarende spørsmål underveis i øvelsen, og på den måten fikk jeg ikke avklart observasjoner jeg gjorde underveis. Det ønsket jeg å kompensere for, gjennom fokusgruppeintervjuene som ble gjort senere samme dag. Jeg understreket for vaktlaget at de skulle forsøke å løse øvelsen slik de ville gjort om det var en reell hendelse. At de skulle late som jeg ikke var i rommet. Samtidig skulle de drifte 110-sentralen som normalt.

#### *4.2.2.1 Hawthorne effekten*

Jeg var redd vaktlagene skulle skjerpe seg for mye under øvelsen og tenke at de skulle gjøre ting «riktig», men opplevde i stor grad at de evnet å leve seg inn i øvelsen og at de stort sett holdt seg til innarbeidet arbeidsmetodikk.

Et kjent begrep når det forskes på mennesker, gjerne gjennom øvelser og observasjoner er «Hawthorne-effekten». Den beskriver hvordan mennesker under observasjon har en tendens til å oppføre seg annerledes eller løser oppgaven slik man tror det er forventet at den skal løses, når de blir iaktatt (Svartdal 2021, snl.no). Denne oppgaven baserer seg på kun én hendelse og én observasjon av vaktlagene. Det betyr at mine observasjoner kan være feilaktige, fordi vaktlagene kan «skjerpe seg» under gjennomføring av øvelsen. Dette er noe jeg har forsøkt å være bevisst på og forsøkt å kompensere for under observasjoner, både i form av å understreke at jeg er ute etter å observere hvordan vaktlaget hadde jobbet dersom hendelsen var reell, ved å ikke si noe om hva jeg ønsker å observere i forkant, og ved at de må drifte 110-sentralen parallelt med øvelsen. Jeg vil i den sammenheng bemerke at annen forskning at «Hawthorne-effekten» kanskje ikke er så endimensjonal som tidligere antatt. At det som påvirker menneskene adferd er mer enn bare det faktum at de blir forsket på som er årsaken til deres endring i adferd (McCambridge 2013: 276).

### 4.2.3 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju er en effektiv måte å samle flere intervjuobjekters meninger og refleksjoner. Denne metoden å samle inn data på har flere fordeler. Den kan virke som en tryggere setting for intervjuobjektene å ytre seg, samtidig som man har mulighet til å observere hvordan intervjuobjektene agerer sammen (Tjora 2018: 123). I likhet med gjennomføringen av et dybdeintervju, så jeg det som nødvendig å ha en intervjuguide klar, slik at det var mulig å effektivisere og styre intervjuet i den retningen jeg ønsket. Det legges i hovedsak opp til at informantene kan snakke fritt rundt temaene, ytre egne meninger, diskutere og reflektere. Det gir også muligheten for operatørene å høste av hverandres resonnementer. Samtidig er det en klar ulempe at operatørene er forskjellige, noen vil ta mer plass og har mye på hjertet. På den måten vil muligens ikke alle få/ta ordet like ofte.

Hensikten med å gjennomføre et fokusgruppeintervju med vaktlagene som gruppe, mens de var på jobb, var at de skulle være med det teamet de vanligvis jobber med, i en setting de er vant til å jobbe sammen i. Fokusgruppeintervjuet var også et fint tilskudd til observasjonen gjort i forkant.

En ulempe med å gjennomføre både øvelse og intervju når vaktlaget er på jobb, er at det garantert kommer en del forstyrrelser eller avbrudd. Slike forstyrrelser som kan være bra for selve øvelsen, men kan avbryte gode resonnementer i et intervju eller forstyrre dynamikken i intervjuet.

### 4.2.4 Utforming av observasjonsskjema og intervjuguide

Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, med en tentativ intervjuguide. Det var for å sikre at alle intervjuene hadde en noenlunde lik rød tråd, med mulighet for oppfølgingsspørsmål, der det var nødvendig. Nettopp fordi intervjuet måtte skje mens vaktlaget var på jobb og i en forstyrrende setting, ble det ekstra viktig med en intervjuguide, slik at det var mulig å holde en rød tråd i intervjuet, på tross av avbrudd. Intervjuguiden ble ikke delt ut på forhånd, for å minske vaktlagenes mulighet for å bli påvirket av hva jeg så etter, da de gjennomførte øvelsen, og for å gjøre deres håndteringsmåte mer virkelighetstro.

Det er en styrke jeg har er at jeg kjenner vaktlagenes prosedyrer, verktøy og arbeidsmetodikk veldig godt (Tjora 2018: 90). Det betyr at jeg lett kan kjenne igjen når vaktlaget tar valg basert på prosedyrer og rammeverk og når de gjør sine egne vurderinger. Likevel, med tanke

på at dette er min daglige arbeidsplass, er det en fare for at jeg kan være forutinntatt. Derfor hadde jeg laget et skjema, med ulike temaer jeg ønsket å sette søkelys på under observasjonen min, for å tvinge meg selv til å være så objektiv som mulig. Skjemaet besto av de samme fokuspunktene som intervjuguiden, slik at det skulle være enklere å sammenstille i analysearbeidet i etterkant (vedlegg 8.3)

### 4.3 Analyse og presentasjon av data

#### 4.3.1 Analysemetode

Den kvalitative analysen har til hensikt å gjøre innsamlet data forståelig for en leser, uten at vedkommende behøver å selv gjennomgå dataene (Tjora 2018: 195). Etter å ha foretatt en fullstendig transkribering av alt materiale, ble i hovedtrekk analysen gjennomført ved å initielt organisere og dele opp datamaterialet i kategorier og koder, for deretter å forhåpentligvis identifisere mønstre eller avvik (Johannessen 2016: 163).

Jeg har hatt et pragmatisk forhold til analysen ved å benytte to forskjellige analysemetoder, fenomenologisk og «grounded theory», og deretter sammenfatte dem under felles kategorier. Årsaken til dette er hovedsakelig fordi det to forskjellige måter å samle data, slik at de to analysemetodene til sammen gir den beste måten å belyse problemstillingen på. Dette arbeidet krevde at jeg jobbet systematisk og konsekvent, ved hjelp av koding og kategorisering, for å analysere meg frem til relevante funn som kunne belyse problemstillingen (Johannessen 2016: 165). Jeg plasserte alle data i et Excel-ark og benyttet meg av kolonner og fargekoder for å kategorisere dataene på en systematisk måte. Kodene og kategoriene fra både observasjonene og intervjuene ble deretter plassert i kategorier, basert på temaene i intervjuguiden/observasjonsskjema og ut ifra teori. Ved å sammenfatte metodene under teoretiske kategorier, ble det enklere å sammenligne og finne likheter og ulikheter.

#### 4.3.2 Analyse av observasjoner – *Fenomenologi*

Fenomenologisk metode er en måte å få innsikt og forståelse av et fenomen, der mennesket er i sentrum (Johannessen 2016: 171). Målet var å få en forståelse av hva som faktisk skjedde når vaktlaget jobbet sammen. Først arbeidet jeg meg gjennom alle observasjonene for å finne hovedkategorier, for eksempel samme resonnementer, handlinger eller bruk av hjelpemidler. Deretter kodet jeg hovedkategoriene, for å se om det fantes gjentakende begreper eller

kodeord, i de forskjellige observasjonene. Herfra sammenfattet jeg kategorier og koder med intervjuene og relevant teori.

#### 4.3.3 Analyse av fokusgruppeintervju – *Grounded Theory*

«Grounded theory» er en metode som er utviklet for å undersøke sosiale konstellasjoner (Johannessen 2016: 181). Målet i denne oppgaven var å få en forståelse av hvordan vaktlagene reflekterte rundt sitt arbeid i 110-sentralen. Kodingen ble gjennomført basert på valg av kodeord ut fra hva intervjuobjektet faktisk sa (Tjora 2018: 201). Fordelen med en slik tilnærming var at jeg kunne fortsette mitt analysearbeid, uten å måtte gå tilbake i transkriberingen underveis. Deretter plasserte jeg alle kodene inn i ulike kategorier, som samsvarte med observasjonsdataene og relevant teori.

Johannessen (2016: 181) understreker at ved bruk av «grounded theory» skal man ikke la seg påvirke av teorien, eller være forutinntatt, for tidlig i forskingen. I stedet skal man tilstrebe å ha en åpen innstilling. Det var krevende å ikke la seg farge av teori på et tidlig tidspunkt i prosessen med koding av intervju. Men det at jeg har inngående kjennskap til 110-sentralen og arbeidsmetodikken, gjør at jeg lettere kan forstå sjargongen som brukes og hva som skjer i sentralen under observasjoner. Dette var nyttig under kodingsprosessen, da det var lettere å identifisere essensen i hva de sa.

### 4.4 Forskningsetiske problemstillinger og metodiske vurderinger

#### 4.4.1 Forskningsetiske problemstillinger

Før forskningsprosjektet ble igangsatt, ble det formulert et meldeskjema, som ble sendt inn via [www.sikt.no](http://www.sikt.no). Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) foretok en kontroll av hvordan data skulle samles inn og behandles og om det var tatt hensyn til personvern, iht. dagens retningslinjer. Prosjektet ble vurdert, men det ble ikke gitt videre føringer (Se vedlegg 8.1).

Det ble også formulert et informasjonsskriv (etter mal på [www.sikt.no](http://www.sikt.no), vedlegg 8.2) som alle deltagere fikk i forkant av øvelsen og fokusgruppeintervjuet. Dette ble gjennomgått muntlig og underskrevet av deltakerne før øvelsens start. Det ble også sendt en forespørsel til arbeidsgiver (ved Seksjonsleder 110), i forkant, for å innhente tillatelse til å gå videre med prosjektet.



Det er viktig å være nøye på skillet mellom arbeidstaker og forsker (Tjora 2018: 48). Jeg opplevde en automatisk tillit fra mine kollegaer, med tanke på hvordan jeg forvaltet informasjonen. Samtidig uttrykket de forventninger om at det de ga av informasjon skulle brukes til noe nyttig, som mulig videreutvikling av arbeidsmetodikken til 110-sentralen.

Det er vanligst å benytte seg av video ifm. observasjonsstudier, men av sikkerhetsmessige årsaker er det ikke lov til å filme inne i 110-sentralen. Dette gjorde at det kun ble brukt lydopptak av øvelsen og intervjuet. Anonymiteten til deltagerne ble opprettholdt gjennom at under transkripsjonen av opptakene ble alle navn fjernet. Samtidig fikk alle lagene hver sin bokstavkode (vedlegg 8.4). Det beskytter anonymiteten til operatørene, men stiller høyere krav til observatøren (Tjora 2018: 101).

#### 4.4.2 Validitet

Validiteten til kvalitative studier blir beskrevet som troverdigheten til oppgaven. I og med at jeg undersøkte min nåværende arbeidsplass, vil dette være både en styrke og en svakhet. En styrke i form av at jeg er kjent med problematikken jeg ønsker å undersøke, samt arbeidsmetodikken godt, men en ulempe i form av at jeg kan være forutinntatt i mine undersøkelser og se etter bekreftelser på det jeg allerede antar (Nilssen 2014: 138). Jeg har benyttet en form for triangulering i valg av forskningsmetoder, observasjon og fokusgruppeintervju, for å finne svar på problemstillingen, og mener dette vil styrke validiteten til oppgaven.

Intern validitet handler om man faktisk undersøker det man søker å finne svar på. Jeg ønsket å gå så bredt ut som mulig i min forskning, så for å kunne generalisere ut fra empirien, ønsket jeg å undersøke samtlige vaktlag. De ulike vaktlagene blir hverandres kontrollgruppe. Selv om jeg var usikker på om det å undersøke mitt eget vaktlag ville svekke validiteten i min forskning, kom jeg frem til at vaktlaget av og til jobber uten at jeg er til stede. Det ville til og med være interessant å se hvordan vaktlaget mitt løser hendelser uten meg. Jeg trakk meg unna og inntok en passiv observasjonsrolle også under deres gjennomføring.

Ekstern validitet forteller om overførbarheten til forskningen, eller om den kan generaliseres; pålitelighet, gyldighet og generaliseringsbarhet (Tjora 201: 231). Tematikken som belyses i oppgaven blir understøttet av teori som kan benyttes i mange ulike settinger. Oppgaven søker å være relevant, ikke bare internt hos 110-sentralen i Oslo, men også for alle andre 110-

sentraler i Norge. Søkelyset på de interne faktorene innad på vaktlaget, vil også kunne være relevant for andre lignende beredskapsyrker, for eksempel for politi, AMK eller Forsvaret.

#### 4.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet har til hensikt å si noe om forskningens relevans, presisjon og pålitelighet (Tjora 2018: 232). Gjennom observasjon, notater og lydopptak har jeg forsøkt å skape en så helhetlig forståelse som mulig av hvordan vaktlagene skaper felles situasjonsbevissthet og bedriver proaktiv tenking. Observasjonsskjema og intervjuguide ble utformet slik at jeg hadde relevante forhold å se etter, som f.eks. den interne kommunikasjonen i vaktlaget. Spørsmålene i intervjuguiden skulle ikke være ledende, og det ble stilt oppklarende eller utdypende spørsmål underveis, utenom intervjuguiden, for at jeg skulle få en bedre forståelse av hva vaktlagene mente med sine svar.

Åpenhet i hvordan jeg har utført forskningen min, samt konsekvent koding og analysearbeid i etterkant av transkribering, vil gi oppgaven økt reliabilitet. Det ble gjort full transkribering i etterkant av lydopptakene (Tjora 2018: 173), og transkriberingen ble gjort samme dag som opptakene ble gjort, for å ha best mulig hukommelse når det gjaldt hva som ble sagt og gjort. Det er klart at ved at det kun er én forsker i dette prosjektet, og det er en case som er nært knyttet til meg, vil det være en utfordring å være objektiv i mitt arbeid, men jeg har forsøkt å konsultere med veileder og ekstern mentor underveis, for å bedre reliabiliteten til oppgaven.

#### 4.4.4 Metodiske svakheter

En svakhet som kan påvirke både validiteten og reliabiliteten til forskningen min er at det ikke alltid var de faste medlemmene av vaktlagene som var til stede under undersøkelsene. I utvalget mitt var det ved flere anledninger viste seg at vaktlaget som skulle observeres, hadde fått inn eksterne deltagere pga. sykdom hos medlemmer av vaktlaget. Dette kan farge resultatet, da det ikke er det vaktlaget som vanligvis samarbeider, men det er ofte også realiteten i hvordan hverdagen er på 110-sentralen. I tillegg skal arbeidsmetodikken være grunnleggende lik på alle lag.

## 5 Drøfting

Etter at observasjonene og fokusgruppeintervjuene var gjennomført, ble materialet analysert. Jeg har ønsket å observere hvordan vaktlagene faktisk jobber i dag, men også sammenligne med hvordan de sier de ønsker å jobbe, samt deres refleksjoner rundt sentrale temaer. Det er foretatt en analyse for observasjonene og en for intervjuene. Deretter har de blitt satt sammen og sammenlignet. Funnene ble kategorisert etter samme inndelingen som intervjuene og teorien. Drøftingen viser imidlertid hvordan funnene ikke bare reflekterer ett aspekt av teorien, men flere samtidig. Derfor er drøftingskapittelet delt opp etter forskningsspørsmålene:

- *Hvordan skapes felles situasjonsbevissthet hos vaktlaget?*
- *Hvordan opplever vaktlagene sammenhengen mellom felles situasjonsbevissthet og potensialebasert tenking?*
- *På hvilken måte påvirker lederne håndtering av uforutsigbare hendelser i 110-sentralen?*

### 5.1 Funn

Gjennom analysen av observasjonene og fokusgruppeintervjuene var det flere momenter som stakk seg ut. Funnene ble kategorisert etter følgende kategorier; Situasjonsbevissthet, teamet, ledelse og proaktiv stabsmetodikk. Resultatet av sammenligningen har gitt flere nyanserte funn, kanskje spesielt interessant at det ved flere tilfeller er differanse mellom vaktlagets ord og handlinger.

Etter en grundig analyse av empirien, har jeg kommet frem til følgende funn;

Teamet	Ledelse	Situasjonsbevissthet	Potensialebasert tenking
Observerte forskjell på hvor langt i teamutviklingsprosessen lagene er	Vaktlaget har behov for synliggjøring av essensiell informasjon	Individuell situasjonsbevissthet er lettere å få til, enn felles situasjonsbevissthet	Vaktlaget ser behovet for førstemøte/statusmøter
Kommunikasjon foregår både verbalt og non-verbalt	VK har ansvaret for at felles situasjonsbevissthet bygges	Vaktlagene understreker viktigheten av individuell erfaring og kunnskap	Flere lag går i beslutningsfeller
Tydlig utviklet forskjellige mentale modeller		Vaktlagene har et bevisst forhold til felles situasjonsforståelse	Både handling og kommunikasjon viser at man reflekterer rundt potensialet i hendelsen
Ingen av vaktlagene snakker om teamutvikling			

Figur 3 – Resultat av analyse

Av de mest fremtredende funnene er; Alle vaktlag poengterte at vaktkommandøren (VK) har ansvaret for å ha oversikten over hendelsen, etablering og oppfølging av felles situasjonsbevissthet, men det ble observert ved flere anledninger at det var enten vanskelig for VK å ha oversikten, eller det var uenigheter om hvordan den jobben burde gjøres. Det var også noen hjelpemidler vaktlagene snakket om under fokusgruppeintervjuet etter øvelsen, som de mente kunne vært nyttig for å skape felles situasjonsbevissthet, men som ikke ble benyttet under øvelsen, som for eksempel bruk av «Time-out» eller bruk av «White Board-tavle».

Ingen av vaktlagene snakker om direkte teamutvikling i vaktlagene og hvilken effekt det kan ha, og hvordan de selv kan bidra til å løse hendelsen sammen som et lag. Det er mye snakk om vaktledelse og hvordan det bør gjøres.

## 5.2 Hvordan skapes felles situasjonsbevissthet hos vaktlaget?

Situasjonsbevissthet er å oppfatte hvilken informasjon som er essensiell for å forstå hva hendelsen dreier seg om, innenfor tid og rom, forstå hva som skjer og bruke kunnskap og erfaring for å forsøke og forutsi hvordan hendelsen kan utvikle seg. For å besvare forskningsspørsmålet, vil jeg nedenfor drøfte funnene opp mot teori.

### 5.2.1 *Situasjonsforståelse og Situasjonsbevissthet*

*«(...) så sklir dette over i noe som heter situasjonsbevissthet, og da legger jeg i det at det er; Hva denne situasjonen gjør med oss og hvilket potensiale den har? Hva er det er det som faktisk reelt skjer der? Det går på det at, hvordan vi er bevisste i forhold til den situasjonen som vi da har fått lik forståelse ovenfor da, tenker jeg, (...) det betyr at vi i sammen ser hvilket potensiale det er. Ikke bare at vi har hørt at det er en lastebil, alle skjønner at det er en lastebil, men at vi har et forhold til hva det betyr for oss» (OD1)*

Samtlige vaktlag mener de har et bevisst forhold til etablering av felles situasjonsforståelse, og at dette er noe de aktivt driver med. Det enklere for dem å forklare hva situasjonsforståelse betyr, da dette er trolig et mye mer kjent og brukt uttrykk, enn situasjonsbevissthet. Endsley (2000: 5-7) beskriver situasjonsbevissthet delt opp i 3 nivåer: Nivå 1 (oppfatte), nivå 2 (forstå) og nivå 3 (forutsi). Stort sett samtlige vaktlag evner å oppnå nivå 1, der de samler inn essensiell informasjon, slik at de får dannet seg et bilde av hendelsen. Vaktlagene kom raskt opp på nivå 2, ved at de forstår at hendelsen er uforutsigbar og kritisk, og at det må responderes på den. Når de skal svare på hva de mener situasjonsbevissthet er det stor spredning i besvarelsene. Det er kun tre vaktlag som snakker høyt om hvordan denne hendelsen kan utvikle seg, og på flere vaktlag blir det snakket konkret om potensialet i hendelsen og «worst case»-scenario, noe som indikerer at de evner å komme seg til nivå 3, de har bare ikke verktøyene til å sette ord på at det er det som skjer.

### 5.2.2 *Individuell situasjonsbevissthet*

Ved flere anledninger forklares det hvordan det er den individuelle situasjonsbevisstheten som samlet utgjør vaktlagets felles situasjonsforståelse, og at det er mye lettere å oppnå individuell situasjonsbevissthet, enn felles.

*«(...) men jeg tror selve situasjonsbevisstheten man holder litt for seg selv, ut ifra egne erfaringer.» (OA3)*

Flere operatører forteller at deres situasjonsbevissthet er noe de ikke nødvendigvis formidler høyt i rommet. Under observasjonene kunne man tydelig se ut fra operatørens handlinger, at de både følger prosedyreverket, men også at de tenker selv og evner å ta beslutninger på vegne av laget. Operatøren står av og til alene i sin vurdering og beslutning. Det trenger ikke være ulempe, men det krever en grunnleggende tillit i vaktlaget til at operatørene gjør gode vurderinger og beslutninger. Hos et vaktlag var det så mange andre ting som de måtte håndtere samtidig som øvelsen, at operatøren som håndterte øvelsen faktisk ble ganske alene i sine vurderinger. Det viser at den enkeltes situasjonsbevissthet er like viktig som den felles. Dersom VK hadde benyttet muligheten til å synliggjøre relevant informasjon, så kunne operatørene lettere oppdatert seg når de var ferdige med sine ting, og på den måten kunne kommet med innspill underveis i håndteringsprosessen.

### 5.2.3 Felles situasjonsbevissthet

Samtlige vaktlag løser øvelsen, slik prosedyrene skulle tilsi. Ettersom hendelsen utvikler seg, oppfatter samtlige vaktlag oppdatert informasjon og evner å endre situasjonsforståelsen (nivå 2). Ut fra dette, gjør de nye vurderinger og beslutninger i fellesskap (Alle vaktlag bruker initielt i øvelsen prosedyren og standard ressurspådrag gitt i oppdragshåndteringsverktøyet, men samtlige vaktlag evner å identifisere når ny informasjon dukker opp og forstår at hendelsen er mer alvorligere enn først antatt. De oppgraderer hendelsen og sender på ytterligere ressurser.

Ved flere anledninger må en eller flere operatører bryte ut av øvelsen for å håndtere andre oppdrag i 110-sentralen. Dette er en naturlig del av driften. Utfordringen blir da å få disse operatørene med inn i øvelsen igjen og få oppdatert deres situasjonsforståelse, slik at de også kan bidra til vaktlagets felles situasjonsbevissthet. Dette problemet løses veldig forskjellig fra vaktlag til vaktlag. Et vaktlag velger å ta et statusmøte, slik at alle operatører kan oppdatere seg eller komme med innspill dersom det er ny informasjon eller noe er oppfattet feil eller ulikt. Et vaktlag har ikke kapasitet til å oppdatere hverandre, grunnet andre oppdrag og vaktkommandøren må henvise til arbeidsloggen og at hver enkelt operatør står selv ansvarlig for egen situasjonsbevissthet. Hos et vaktlag brukes «whiteboardtavle» for å skrive ned viktig informasjon og hos et vaktlag velger vaktkommandøren å formidle essensiell informasjon høyt, og håpe at alle får det med seg.

#### 5.2.4 Vaktlagets felles mentale modeller

Ved flere anledninger snakker vaktlagene om hvordan de sparrer med hverandre, har tillitt og «*vaktlagets felles magefølelse*». Dette kan indikere at de har utviklete felles mentale modeller og at de bedriver kontinuerlig teamutvikling. Det er også observert hvordan vaktlaget diskuterer, hjelper hverandre

Det er på flere punkter funnet differanse mellom hvordan vaktlaget sier de arbeider, og hva de faktisk gjør. Under flere intervjuer oppstår det diskusjoner om hvordan de ønsker å arbeide sammen. Felles mentale modeller utarbeides i vaktlaget utvikles ettersom teamet jobber sammen og erfarer. Eriksen (2022: 67) skriver at en felles mental modell er en forenkling av den virkelige verden. Selv om vaktlagene i utgangspunktet skal håndtere hendelsene relativt likt, med bakgrunn i prosedyreverk og retningslinjer, så er det likevel store forskjeller på hvordan vaktlagene tenker og jobber internt. Der et vaktlag vurderer å sende personell ut av sentralen og til skadested, fordi vedkommende har kompetanse som kan være nyttig på skadestedet, er et annet vaktlag blitt enige om at de skal være restriktive med å sende ut brannbiler.

#### 5.2.5 Teamarbeid

Vaktlagene på 110-sentralen oppfyller alle «krav» til hva som definerer et operativt team. De har sitt lovpålagte samfunnsoppdrag, eller overordnede mål: Verne om liv og helse. Samtidig er det stor forskjell på vaktlagene, både i form av erfaring i 110-sentralen, forskjellig bakgrunn og hvor lenge de har jobbet sammen som lag. Derfor er det naturlig at ikke alle lag har kommet like langt i prosessen med å bli et prestasjonsteam.

*«Som jeg har sagt utallig mange ganger her, den der felles magefølelsen som man får på et lag, sånn at hvis alle har en felles magefølelse så er det sjeldent feil, men den er litt vanskelig å forklare. Men det handler om erfaring og tidligere opplevelser.» (VKA)*

Uttrykket *felles magefølelse* handler om intuitiv beslutningstaking, felles mentale modeller, men ikke minst om felles situasjonsbevissthet.

Det er ingen vaktlag som snakker om hvordan de som lag, kan jobbe sammen for å bli bedre. Ingen nevner hvordan de kan lære av hverandre og lære av hendelser som de løser sammen. Det kan synes som om vaktlagene ikke er bevisst den positive effekten som et prestasjonsteam vil ha. Dette syns jeg er overraskende. Et prestasjonsteam er mer robust mot

konstante endringer og mer effektive i møte med uforutsigbare hendelser (Sjøvold 2022: 105). Dynamikken i et vaktlag må arbeides bevisst med over tid. Noen vaktlag viser at de evner å bytte roller underveis i øvelsen, f.eks. da flere operatører sier sin mening høyt. Andre vaktlag har fastsatte roller og lener seg mye på prosedyrene, og får mye støtte av hverandre i det.

Et problem som ofte oppstår på 110-sentralen, er at medlemmer på vaktlagene byttes ut pga sykdom eller av andre årsaker. Det vil si at det vaktlaget som dekker vekten, ikke er et prestasjonsteam, men et høy-effektivitetsteam, fordi de er satt sammen pga. oppgaven som skal løses, kompetanse, og felles mål. Dette vaktlaget vil ikke ha noe problem med å løse oppgaven gitt, men det vil nok trolig være større rom for feiltolkninger og miskommunikasjon.

#### 5.2.5.1 Oppgaveløsninger

Flere vaktlag veksler mellom ulike arbeidsformer (Sjøvold 2022: 28-29). Sammen med ulike rollefordelinger i vaktlagene, kunne jeg observere hvordan det hos noen vaktlag var enkeltpersoner som «dro lasset» på vegne av alle, såkalt disjunktiv oppgaveløsning. Hos andre vaktlag minnet det mer om komplementær oppgaveløsning. Komplementære oppgaver betyr at alles bidrag må til, arbeidsoppgavene er individuelle, men at det sys sammen av VK (Sjøvold 2022: 29). Dette virker som det er det som samsvarer best med slik arbeidsmetodikken er i 110-sentralen, og på denne måten understrekes rollen til VK og hans evne til å skape felles situasjonsbevissthet.

#### 5.2.6 Beslutninger og beslutningsfeller

##### 5.2.6.1 Beslutninger

*«Men så er det jo vanskeligere å ta en beslutning da, når man ikke helt veit hva man står ovenfor, så har du et dårlig beslutningsgrunnlag.» (OE2)*

*«(...) det har liksom i forhold til beslutningsvinduet her. Da hadde vi vært tidlig på stedet, du kunne ha gitt en relativt god informasjon, man er ute i god tid, ikke sant?» (OA3)*

Vaktlagene er nødt til å ta mange raske og intuitive beslutninger (system 1). Selv om beslutningene må tas raskt, bør de likevel være så gjennomarbeidet som mulig. Det viser de både ved å tidlig oppfatte hva slags type hendelse dette er og måtte sende ut ressurser innenfor en tidsfrist angitt i Brann og - redningsforskriften (2022: § 21). Som operative team må de ofte handle ut fra sparsommelig og hurtig endrende informasjon. Vaktlaget opplever tidvis



stor arbeidsmengde og under tidspress (Eriksen 2022: 19). Vaktlagene reflekterer godt rundt egne beslutninger og hvorfor de handler som de gjør.

#### 5.2.6.2 *Beslutningsfeller*

*«Merker jo bare på spørsmålsstillingen, ikke sant? Man unngår å stille åpne spørsmål fordi man søker å bekrefte det man allerede tror man vet.» (OB2)*

*«Så vi har kanskje ikke helt lik situasjonsforståelse, men det er kanskje vanskelig å plukke opp all info da. Jeg veit ikke hvorfor det skjer, men her er det jo et par feller vi går i» (OE4)*

Vaktlagene mener de har et bevisst forhold til beslutningsfeller, og den fellen som blir nevnt flest ganger, eller blir forklart med andre ord, er «bekreftelsesfellen». Det er flere vaktlag som beskriver denne fellen først når det blir snakk om beslutningsfeller. De mener de har et bevisst forhold til fellene, i form av at de vet de finnes. Samtidig understreker vaktlagene at det er vanskelig å identifisere dem i slike feller når man står i situasjonen, og heller blir bevisst hva som skjedde i etterkant. For å kunne identifisere beslutningsfellene på et tidligere tidspunkt, vil det være essensielt at vaktlaget blir

Under øvelsen kan det virke som deler av et vaktlag trolig går i «status quo»-fellen eller innrammingsfellen. Det som observeres er at operatørene ikke tar inn over seg relevant informasjon og muligens blir lurt av tidligere erfaringer. De argumenterer for hvorfor man ikke trenger å tenke potensialet i hendelsen større enn det er, på tross av at informasjonen blir understreket flere ganger.

#### 5.2.7 *Time-out*

*«Jeg tror vi har mye å hente på å ta en «Time-out» en gang iblant da. Vi trenger ikke kalle det «Time-out» og at det skal ta lang tid liksom ... Selv om du sitter og prater litt med innringer, så tatt en prat med resten her og sagt at «Okei, hva er det vil har for noe, liksom?», og så bare satt det opp på tavla i knutepunkter og så kunne en ha hivd inn at «det er økende svart røyk». Det er mindre sjanse for å gå glipp av ting da» (OE4)*

I beskrivelsen av proaktiv stabsmetodikk står det at man skal iverksette akutttiltak i det man blir oppmerksom på hendelsen. Dette gjør vaktlagene ved å identifisere problemet, skaffe seg tilstrekkelig informasjon, følge prosedyrer og ferdig oppsatt reaksjonsmønster i oppdragshåndteringsverktøyet. I tillegg vises det til en «time-out», som kan sammenlignes

med «førstemøte» eller «statusmøter» (Lunde 2019: 164). Dette har til hensikt å etablere felles situasjonsbevissthet og lage et utgangspunkt for veien videre, bl.a. ved å finne fokuspunkter for videre innsats. En slik tilnærming i 110-sentralen er gjennom det som beskrives som en «Time-out». Det er flere vaktlag som understreker hvor nyttig dette kan være, men det er kun to av vaktlagene som faktisk gjennomfører det. Et vaktlag nevner også at i denne øvelsen, så man det ikke som nødvendig, grunnet hendelsens størrelse. Noe som kan relateres til at vaktlagene mener at det ikke er alle hendelser som er så omfattende at det er behov for et statusmøte.

Det er en kjensgjerning at det er mye støy på 110-sentralen, mange forstyrrende elementer, bl.a. telefoni, samband og kommunikasjon internt, så det kan være vanskelig å få satt av tid til en «timeout», der alle har full oppmerksomhet mot vaktkommandøren.

#### 5.2.8 Fysiske hjelpemidler

Vaktlagene viser til hvordan bruk av fysiske hjelpemidler som bruk av arbeidslogg, whiteboard-tavle, kart og det å kunne lytte inn på andres samtaler (medlytt). Det kan være nyttige virkemidler for å bygge felles situasjonsbevissthet. Hvordan man bruker hjelpemidlene mest effektivt, er opp til hvert enkelt vaktlag.

#### 5.2.9 7-trinnsmodellen

Det er nevnt av flere vaktlag nevner 7-trinnsmodellen er noe som delvis kan benyttes i 110-sentralen, men at det er vanskelig å plassere 110-sentralen og vaktleder direkte inn i modellen. For eksempel kan «Skadestedsfaktorene» være et hjelpemiddel for vaktlaget å organisere informasjonsinnhenting sin på, og samtidig vil det være med på å etablere en felles mental modell med skadestedsleder, der vi bruker samme terminologi og arbeidsmetodikk (Mattsson 2021: 14). Det kan også tas i bruk «Mål med innsats (MMI)», for at vaktkommandøren skal lage retningslinjer for hvordan vaktlaget skal jobbe, med mindre skadestedsleder får dette på samband (Mattsson 2021: 20). Det er opp til vaktlaget hvordan de ønsker å jobbe for å bidra på best mulig måte til ønsket måloppnåelse.

### 5.2.10 Tid

Vaktlagene er alle enige om at tidspress påvirker beslutningsprosessen, i form av at de har liten tid til å samle informasjon og gjøre nytte av den. Sammen med oppbygging av felles mentale modeller innad i vaktlaget, vil evnen til å ta raske beslutninger øke effektiviteten til vaktlaget. Kahneman (2013: 29) mener at intuitiv beslutningstaking er den hurtigste, men at man kan «programmere» måten man tenker på. Bruk av prosedyrer, beslutningsmodeller og proaktiv stabsmetodikk, kan være måter for vaktlaget Ved å bruke analytisk metode for å fortelle den intuitive delen av hjernen hvordan den skal selektere informasjon og fatte beslutninger på en hurtig måte. Det Kahneman kaller å tenke fort på en langsom måte.

## 5.3 Hvordan opplever vaktlagene sammenhengen mellom felles situasjonsbevissthet og potensialbasert tenking?

### 5.3.1 Proaktiv stabsmetodikk

*«(...) så i den innledende fasen som vi er i, så er det ikke ofte at vi drøfter potensiale i det ja, eller at vi sparrer på at vi har for å tenke videre. Men at jeg viser hva slags forståelse jeg sitter med av en hendelse, det har jeg i hvert fall ikke noe vane for å bevisst tenke på eller sette ord på det, ikke i den fasen vi er i.» (OA3)*

Det er ikke alle vaktlagene som har overskudd til å tenke veien videre under øvelsen. Dette er naturlig, grunnet den daglige driften av sentralen, ved siden av øvelsene. Under øvelsen er det kun noen få lag som faktisk tenker rundt hvordan hendelsen kan utvikle seg.

### 5.3.2 Potensialbasert tenking

Observasjonen viste at potensialbasert tenking gjøres mer eller mindre ubevisst. Flere vaktlag peker på at det er handlingen som viser at man har tenkt potensialet i hendelsen og hva som kan skje videre, f.eks. ved at man har tilsendt ytterligere ressurser. Her kommer man inn på situasjonsbevissthet på nivå 3, potensialbasert tenking og felles mentale modeller. Vi ser også intuitiv beslutningstaking, både i system 1 og system 2. Vaktlaget har jobbet sammen så lenge og gjort seg så mange erfaringer at man har koblet sammen læring og erfaring fra tidligere og gjort det om til en intuitiv beslutning, som i grunn er gjennomtenkt (Kahneman, 2013, s. 29). Så er jo spørsmålet: Er dette en bevisst handling fordi man tenker på potensialet eller er det fordi man tenker at det hadde være lurt?

*«(...) hvis man da tenker at vi er enige om at vi skal ha en potensialebasert tilnærming til dette, så er det lov å være proaktiv, åpent for å begynne å melde til andre, før man egentlig har så mye informasjon at det er nærliggende at nå skal vi varsle videre» (OA3)*

### 5.3.3 Hvor langt skal man tenke fremover?

Flere av vaktlagene av vaktlagene «avslutter» øvelsen på eget initiativ når brannbilene, spillteknisk, er fremme. Et spørsmål i den sammenheng er om det er slik at vaktlaget sin rolle i håndtering av hendelsen er avsluttet når bilene er fremme ved skadestedet, helt til det eventuelt anmodes om ytterligere ressurser eller hjelp fra skadestedsleder. Det skal sies at diskusjonen som oppstår etter øvelsen, under intervjuet, er veldig reflektert. Det er mange av vurderingene som blir gjort der, som jeg lurer på hvorfor ikke ble gjort under selve øvelsen. Er det fordi det var en øvelse? Eller var det fordi de ble tvunget til å reflektere og diskutere dette i etterkant. Dersom det var sistnevnte, er det utvilsomt meget nyttig for vaktlagets interne kommunikasjon og læringsprosess å gjennomgå en slik refleksjon i etterkant av hendelser, for å ta kollektiv lærdom av det.

### 5.3.4 «Worst case ...»

*«Være bevisst på situasjonen, litt «worst case». Hva er det verste som kan skje?» (VKA)*

Det er flere vaktlag som bruker uttrykket «worst case ...». På den måten snakker de om hva det verst tenkelige utfallet av hendelsen kan være. Dette kan relateres til proaktiv tenking ved at måten man skal forholde seg til potensialet er å tenke hva verst tenkelig utfall er, og sammenfatte det med det realistiske (Lunde 2019: 161). Selv om vaktlagene ikke bruker faguttrykk som moderat *overreaksjonsprinsippet* og *sikker usikkerhetsprinsippet* (Lunde, 2019, s. 156), snakker de flere ganger om hvordan de heller sender ressurser en gang for mye, enn en gang for lite, og at de heller sender for mange biler, enn for få. De proaktive prinsippene kan vaktlagene bruke til å tenke potensialbasert.

*«Så ønsker vi at man hadde alltid være oversterke innledningsvis en hendelse og det er jo i praksis å tenke at vi vi heller har flere biler på hjul og heller stoppe dem underveis hvis vi mottar noe informasjon, men det handler om ikke å havne på hæla veldig tidlig» (VKA)*

## 5.4 På hvilken måte påvirker lederne håndteringen av uforutsigbare hendelser i 110-sentralen?

### 5.4.1 Kommunikasjon

*«Nei, det er jo jo veldig sånn at vi prøver å se litt på hverandre og det blir egentlig bare øyekontakt og så prøver å prate stille og rolig da.» (OB3)*

Vaktlagene kommuniserer både verbalt og non-verbalt. Verbalt ved tale, chatfunksjon, bruk av arbeidslogg og medlytt. Non-verbalt gjennom tegn, blikk og kroppsspråk. Hvert vaktlag har utviklet sin måte å kommunisere med hverandre på, sin spesielle sjargong. Dette vil også påvirkes når det kommer inn en ny person i vaktlaget.

I en 110-sentral der man tidvis kan oppleve mye forstyrrelser og støy, er det et spørsmål om man skal legge inn i rutine at aksjonspunkt som inneholder førstemøtet/statusmøtet. Dette vil kunne tilrettelegge for feller situasjonsbevissthet hos vaktlaget. Noen vaktlag opptrer som om hendelsen er ferdig håndtert, i det brannbilene er fremme ved skadestedet. Om dette er en generell tankegang er usikkert, men det oppleves som at vaktlaget derfor ikke har noen interesse av å tenke potensialebasert håndtering av situasjonen.

### 5.4.2 Vaktledelse

*«Så skaper VK'en veldig mye av grunnlaget for felles situasjonsforståelse og videreformidle og ikke minst kvalitetssikre at folk har hørt det samme. For det er mye av den infoen som hadde glippet i sta hvis ikke VK hadde fortalt meg hva jeg skulle sende på. Eller forteller og oppdater, hvis man må velge og prioritere oppgave.» (OC3)*

Å bygge et vaktlag som et team krever at alle medlemmer er dedikerte. I tillegg krever det en tydelig leder som har eierskap til det arbeidet som må gjøres og går foran som et godt eksempel (Eriksen 2011: 53). På spørsmål om hva som er viktig for god ledelse av 110-sentralen, var det mange forskjellige svar, det var forskjellig svar hos alle vaktlag. En operatør nevne tillitt, en annen nevnte tydelighet, og enn nevner bygge situasjonsforståelse.

God ledelse er situasjonsbestemt, og for at ledelse skal være effektivt avhenger det av teamets innstilling til felles mål og tar selvstendige avgjørelser. Operatører som tenker selv, innenfor teamets rammer vil styrke vaktlagets lojalitet, innsats og kreativitet (Sjøvold 2022: 322).

Vaktledelse er svært komplekst, og oppgavene til vaktkommandøren blir beskrevet som veldig mange og forskjellige. Felles for alle vaktlag er at vaktledelse inneholder det å ha

oversikt, være en sparringspartner og ikke minst være den som sørger for hvordan vaktlaget har felles situasjonsbevissthet. Det er flere vaktlag som peker på at det er vaktkommandøren som har hovedansvaret for å skape felles situasjonsbevissthet for laget.

*«For som operatør, når vi sitter og gjør alt det vi gjør, så har ikke vi sjans til å ta en «Time out – sitter vi med sammen forståelsen?». Vi har ikke sjans til det. Det tenker jeg er VK'en sin jobb» (OE2)*

## 6 Konklusjon

Problemstillingen for oppgaven er:

*Hvordan kan proaktiv stabsmetodikk bidra til økt effektivitet i vaktlagets interne håndtering av uforutsigbare hendelser?*

For å belyse problemstillingen ønsket jeg å fremprovosere bruk av proaktiv stabsmetodikk hos vaktlagene og se om dette var noe de mer eller mindre bevisst allerede gjorde. Gjennom håndtering av en uforutsigbar hendelse og felles fokusgruppeintervju undersøkte jeg hvordan vaktlagene jobbet sammen, i den hensikt å finne ut om vaktlagene kunne bli mer effektive og fremoverlent. Ut fra mine undersøkelser og analyse har jeg kommet frem til flere spennende funn. Jeg har valgt å trekke frem de mest fremtredende i konklusjonen.

Funnene i min undersøkelse viser at situasjonsbevissthet er noe som bygges opp på individnivå, mer eller mindre bevisst, og her har vaktlagene noe å hente er på team-nivå, altså skape felles situasjonsbevissthet. Alle bærer et ansvar for å etablere individuell situasjonsbevissthet, men det er utfordrende å skape den felles i vaktlaget. Det er som en operatør sa; «*Det er veldig bra hvis du er helt sikker på hvordan du skal løse en ting, men jeg tror kanskje jeg ville tatt med meg flere hoder*» (OD3). En felles situasjonsbevissthet vil bidra til at alle på vaktlaget kan bidra til oppdragsløsning og evne å oppdage feilvurderinger, dersom det skjer. Felles situasjonsforståelse henger sammen med proaktiv stabsmetodikk, som begge søker å identifisere potensialet i hendelsen. De vaktlagene som sammen bygger felles situasjonsbevissthet, er også de vaktlagene som fremstår som mest samkjørte, effektive og har mest overskudd til å tenke fremover i tid.

En av vaktkommandørene brukte uttrykket: *felles magefølelse* (VKA), når han skal beskrive hvordan vaktlaget jobber sammen som lag, teamarbeid. Mine funn viser at flere av vaktlagene har en intuitiv forståelse av at felles situasjonsbevissthet (uttrykt som *felles magefølelse*) er viktig. Samtidig ser jeg at flere av vaktlagene ikke har tilstrekkelig oppmerksomhet på nettopp dette, hvorfor de aktivt bør jobbe med det og hvor nyttig det kan være for oppdragsløsningen. Det kan også synes som det er organisatoriske utfordringer når det gjelder å ta ut potensialet.

Av de mest fremtredende funnene er; Alle vaktlag poengterte at vaktkommandøren (VK) har ansvaret for å ha oversikten over hendelsen, etableringen og oppfølgingen av felles situasjonsbevissthet, men det ble observert ved flere anledninger at det var enten vanskelig for

VK å ha oversikten, eller uenigheter om hvordan den jobben burde gjøres. Selv om vaktkommandøren har den formelle lederrollen, er det viktig at hele vaktlaget evner å oppdage når de må ta en fot i bakken og se om alle sitter med samme situasjonsbevissthet. I proaktiv stabsmetodikk er det viktig med jevnlig statusmøter for å oppdatere situasjonsbevisstheten. Måten dette kan gjøres på hos vaktlagene er gjennom en *time-out*. *Time-out*'en skal gi vaktlaget mulighet til å samkjøre seg og oppdatere seg sammen. Lengden på denne *time-out*'en og hvordan den gjennomføres, er opp til hvert enkelt vaktlag, men det er nyttig og viktig å trene på, slik at den blir så effektiv som mulig når man virkelig trenger det.

Det tar tid å bygge opp et prestasjonsteam. Det krever tillitt, kunnskap og erfaringer, bygget i fellesskap. Mine funn viser at ved å håndtere hendelser, bruke tid på tilbakemeldingsseanser etterpå og lære av dem i fellesskap, vil vaktlagene kunne havne på et høyere mentalt nivå, og opparbeide større evne til å håndtere de uforutsigbare hendelsene effektivt og med overskudd, men det krever innsats og dedikasjon i alle ledd. Ingen av vaktlagene snakker om direkte teamutvikling i vaktlagene og hvilken effekt det kan ha, og hvordan de selv kan bidra til å løse hendelsen sammen som et lag. Det er mye snakk om vaktledelse og hvordan det bør gjøres. Handlingene deres viser at når de ubevisst benytter proaktiv stabsmetodikk, som f.eks. da et vaktlag tok en samling og diskuterte potensialet i hendelsen, deretter effektiviserte de arbeidsmetodikken og evnet å være i forkant av hendelsesutviklingen.

Veien videre for hvert enkelt lag er selv å finne ut av hvordan de kan bli et bedre team sammen. Hvordan de kommuniserer best, hvordan informasjon blir best formidlet innad i laget og hvordan de skal etablere felles situasjonsbevissthet mest mulig effektivt. Selv om oppgaven er skrevet om 110-sentralen, vil den absolutt være relevant for andre som arbeider i operative team.

Avslutningsvis vil jeg hevde at proaktiv stabsmetodikk kan bidra til økt kvalitet hos vaktlagene, men det krever innsats og dedikasjon fra hele laget. Som en del av effektiv bruk av proaktiv stabsmetodikk, er vaktlagene avhengig av godt samarbeid og fleksibel ledelse for å bidra til økt effektivitet. Jeg vil nok en gang trekke frem uttrykket *felles magesfølelse*, da det er et veldig beskrivende uttrykk for hele konklusjonen. Uttrykket sier noe om utarbeidelse av felles mentale modeller, felles situasjonsbevissthet og intuitiv beslutningstaking. Det forteller også om at dette ikke er noe som kommer av seg selv, men som krever teamutvikling over tid. Det illustrerer at selv om vaktlagene ikke nødvendigvis har den rette fagterminologien, så evner de tidvis å benytte teorien i sitt daglige arbeid.



## 7 Kilder

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget

Brann- og redningsvesenforskriften. (2022). *Forskrift om organisering, bemanning og utrustning av brann- og redningsvesen og nødmeldesentralene* (FOR-2021-09-15-2755). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2021-09-15-2755>

Brann- og Eksplosjonsvernloven. (2002). *Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver* (LOV-2002-06-14-20). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20>

Endsley, M. R. (1995). *Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems*. *Human Factors Journal*. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* [Internett], 37 (1), s. 32- 64. Tilgjengelig fra: <[https://www.researchgate.net/publication/210198492\\_Endsley\\_MR\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Situation\\_Awareness\\_in\\_Dynamic\\_Systems\\_Human\\_Factors\\_Journal\\_371\\_32-64](https://www.researchgate.net/publication/210198492_Endsley_MR_Toward_a_Theory_of_Situation_Awareness_in_Dynamic_Systems_Human_Factors_Journal_371_32-64)>.

Endsley, M. R. (2000): *Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical Review. I: Situation Awareness Analysis and Measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.researchgate.net/publication/230745477>

Eriksen, J. (2022). *Krise og beredskapsledelse. Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Espevik, R., B. H. Johnsen og J. Eid (2018). *Grupper og operative team*. I Eid, J. og B. H. Johnsen (red.) (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fredriksen, M. (2018). *Etablering av situasjonsbevissthet i nødmeldesentraler*. [Masteroppgave]. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2589926>

Hole, M. B. (2015). *Teamarbeid under kritiske arbeidsoppgaver*. [Masteroppgave]. <https://munin.uit.no/handle/10037/7909>

Johannessen, A., P. A. Tufte og L. Christoffersen (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J. P. (1990) *Lederens egentlige oppgaver*. I Martinsen. Ø. L. (2016) (red). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lunde, I. K. (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Martinsen, Ø. L. (2016) *Selvledelse*. I Martinsen. Ø. L. (2016) (red). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Mattsson, M. og L. Eriksson. (2021). *Taktikkboken – en håndbok for systematisk ledelse av slokkeinnsatser mot bygningsbranner*. Oslo: Norsk brannvernforening

McCambridge, J., J. Witton, D. R. Elbourne. (2013). *Systematic review of the Hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects*. Journal of Clinical Epidemiology <https://www.jclinepi.com/action/showPdf?pii=S0895-4356%2813%2900354-5>

Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget

Olsen, O. K. og J. Eid (2018). I Eid, J. og B. H. Johnsen (red.) (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rasch, B., T. B. Karslen, T. B. Torsrud. (2022). *Felles situasjonsbevissthet mellom nødmeldesentraler*. [Masteroppgave]. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/3032875>

Svartdal, F. (2021). *Hawthorne-effekt*. Universitetet i Troms. <https://snl.no/Hawthorne-effekt>

Sjøvold, E. (2022). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk

## 8 Vedlegg

### 8.1 Meldeskjema Sikt.no

#### **Meldeskjema**

##### **Referansenummer**

559944

##### ***Hvilke personopplysninger skal du behandle?***

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

##### ***Prosjektinformasjon***

##### **Prosjektittel**

Potensialet i hendelsen - et virkemiddel for effektivt teamarbeid?

##### **Prosjektbeskrivelse**

Ved hjelp av Ivar Konrad Lundes teori rundt "Potensialbasert beredskapsledelse", skal jeg undersøke arbeidsmetodikken til 110-sentralen OBRE, og se potensialet i hendelsen og handle proaktivt og fremtidsrettet i møte med en uforutsigbar hendelse. Vaktlagene i 110-sentralen Oslo skal være fokusgruppe. De skal gjennomføre en øvelse og gruppeintervju med hvert vaktlag - og en analyse i etterkant

##### **Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke**

Skal ikke benyttes på senere tidspunkt

##### **Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene**

I denne oppgaven skal jeg se på arbeidsmetodikken til vaktlagene i 110-sentralen OBRE. Derfor er vaktlagene en særskilt relevant undersøkelsesgruppe. Oppgaven vil ha fokus på vaktlaget som gruppe, ikke enkeltperson

##### **Prosjektbeskrivelse**

Søknad Master.3.pdf

##### **Ekstern finansiering**

Ikke utfylt

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Iselin Emilie Jakobsen Ophus, iselinemilie@gmail.com, tlf: 90780204

***Behandlingsansvar*****Behandlingsansvarlig institusjon**

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

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Hege Andersen, hege.andersen@unn.no, tlf: 99530353

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

***Utvalg 1***

---

**Beskriv utvalget**

Vaktlag (som gruppe) på 110-sentralen

**Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer**

Dette er kollegaer av undertegnede

**Alder**

25 - 65

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

***Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?******Gruppeintervju*****Vedlegg**

Intervjuguide.v1.docx

## **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

### ***Informasjon for utvalg 1***

#### **Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

#### **Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

#### **Informasjonsskriv**

Informasjonsskriv samtykke.docx

### ***Tredjepersoner***

#### **Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

### ***Dokumentasjon***

#### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

#### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Samtykket gis gjennom hver enkelts signatur, dersom man trekker sitt samtykke, trekkes også arket med signatur

#### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

I skrevet intervjuobjektene signerer er det åpnet for at de har mulighet for gjennomlesning av transkribert intervju i etterkant av intervjuet. Der har de mulighet til å korrigere/fjerne informasjon, om nødvendig. Det er også informert om at man kan trekke seg om ønskelig før innlevering av oppgaven.

#### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## ***Tillatelser***

### **Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

- Annen godkjenning

#### **Annen godkjenning**

Godkjenning fra arbeidsgiver er gitt via mail

#### **Godkjenninger**

Godkjenning arbeidsgiver.jpg

## ***Behandling***

### **Hvor behandles personopplysningene?**

- Private enheter

### **Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?**

- Student (studentprosjekt)

### **Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

## ***Sikkerhet***

### **Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

### **Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende

## ***Varighet***

### **Prosjektperiode**

01.01.2023 - 01.06.2023

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data med personopplysninger oppbevares midlertidig til: 01.06.2023

**Hva er formålet med den videre oppbevaringen av dataene?**

Forskningsformål

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

## 8.2 Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Potensialet i hendelsen – et virkemiddel for effektivt teamarbeid i 110-sentralen OBRE?*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å synliggjøre effekten av potensialbasert beredskapsledelse i arbeidsmetodikken til vaktlagene i 110-sentralen Oslo brann- og redningsetat (heretter: OBRE). I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Jeg, Iselin E. J. Ophus, tar ved siden av jobben, en master i Strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved UiT, Norges arktiske universitet. Hendelsene 110-sentralen OBRE bistår med å løse er uforutsigbare, med potensielt store konsekvenser. I den anledning skal jeg skrive en masteroppgave, der jeg ønsker synliggjøre hvordan bevisstgjøring rundt arbeidsmetodikk basert på «*potensialebasert beredskapsledelse*», kan hjelpe vaktkommandørene og vaktlagene på 110-sentralen OBRE å håndtere hendelser på en mer proaktiv og fremtidsrettet måte. Spesielt under tidskrisiske hendelser.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges arktiske universitet, UiT, er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å studere arbeidsmetodikken til vaktlagene i 110-sentralen OBRE. Som en del av et vaktlag, blir du spurt om å delta.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Første del av undersøkelsen vil være at vaktlaget gjennomfører en realistisk øvelse. Den skal løses likest mulig som vaktlaget ville bli gjort om den var reell. Øvelsen vil bli ringt inn, og jeg vil sitte inne i sentralen å observere hvordan vaktlaget løser oppdraget.

Etter gjennomført øvelse, ønsker jeg å intervju vaktlagene, som en gruppe, for å få en dypere forståelse av hvordan hvert enkelt vaktlag tenker omkring personlig arbeidsmetodikk, vaktlagets arbeidsmetodikk, ledelse og teamarbeid. Det blir et semi-strukturert intervju, dvs. at jeg har noen forhåndsplanlagte spørsmål, men med mulighet for oppfølgingsspørsmål.

Både øvelsen og intervjuet vil bli tatt opp, kun med lyd, og tatt notater underveis, for å kunne gjengi besvarelsene på mest mulig nøyaktig måte, men informasjonen slettes så fort det er transkribert (skrevet ned). Dersom du ikke ønsker at intervjuet skal tas opp, gi beskjed, så skriver jeg ned besvarelsen i stedet. Om du/dere ønsker, kan det bli gitt tilgang på besvarelsen for gjennomlesning.

Øvelsen vil ta omkring 15-30 min, og gruppeintervjuet vil ta om lag 30min, avhengig av hvor mye vaktlaget har å si i etterkant av øvelsen. Alt vil foregå mens vaktlaget er på jobb, og skal ikke gå ut over den daglige driften av sentralen.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.



## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Informasjonen som blir samlet inn, skal være og behandles anonymt, og skal ikke være mulig å spore tilbake til deg som privatperson. Informasjonen som samles inn, transkriberes og anonymiseres fortløpende etter gjennomført øvelse og gruppeintervju.

Alle evt navn som sies vil bli fjernet og vaktlagene vil få sin egen bokstavkode i oppgaven. Det blir opprettet et dokument som forteller hvilke vaktlag som har hvilken bokstav. Dette dokumentet blir lagret på ekstern minnepenn, adskilt fra øvrige data.

Dersom du sier deg villig til å delta som intervjuobjekt, er det viktig å vite at innsamlet informasjonen kun skal benyttes til bruk i denne masteroppgaven, svarene skal brukes til å belyse relevant teori og forhåpentligvis bidra til en relevant masteroppgave som kan brukes til videre arbeid i 110-sentralen OBRE. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i oppgaven.

Tilgang på dataene er det kun meg og min veileder som har i forkant av leveringsfristen.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30. juni 2023, eller når oppgaven er godkjent. Da vil alt datamateriell bli slettet. Informasjonen som hentes inn, vil ikke bli åpnet for at skal bli brukt i senere forskning, Det er kun informasjonen som blir brukt i oppgaven som kan gjenbrukes som en evt. Kilde for andre eksterne brukere.

Arbeidsgiver har fått tilbud om gjennomlesing om ønskelig, før innlevering.

Masteroppgaven vil distribueres i Universitetet i Tromsø sitt åpne vitenarkiv; Munin.no, når fullført

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT, Norges arktiske universitet, ved Iselin Emilie Jakobsen Ophus (student) og veileder: Hege Andersen (ISS/UNN)
- Vårt personvernombud: Sølvi Brendeford Anderssen (UiT), Epost: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)  
Telefon: 776 46 153

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Hege Andersen

Iselin Emilie Jakobsen Ophus

Mail: [Hege.Andersen@unn.no](mailto:Hege.Andersen@unn.no)

Mail: [iselinemilie@gmail.com](mailto:iselinemilie@gmail.com)

Tlf: 99530353

Tlf: 90780204

(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Potensialet i hendelsen – et virkemiddel for effektivt teamarbeid i 110-sentralen OBRE?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i case
- å delta i Gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 8.3 Intervjuguide

#### Øvelse:

**Situasjon:** Lastebil har kjørt i autovern ved Lysakerlokket retn. Drammen.

Det ryker fra fronten på lastebilen, vanskelig å se akkurat hvor røyken kommer fra.

Innringer sitter i stoppet bil, rett bak lastebil).

Lastebilen er merket med oransje skilt, merket; 23 / 1978.

Har ikke sett fører av lastebil – Mulig inne i førerhytta

Trafikken står bak innringer.

Økende mengde røyk, ikke sett flammer.

Innringer står ca 50m bak lastebil

Lukter vondt/gassgrill, men kan ikke se synlig lekkasje

Været – slik det er den dagen øvelsen avholdes

Videre spørsmål ... Innringer vet ikke, tør ikke gå ut av bilen

#### Observasjonsskjema:

Situasjonsbevissthet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan jobber vaktlaget med internt felles situasjonsforståelse?</li><li>- Bruk av virkemidler</li><li>- Sammenfallende hendelser</li><li>- TID</li><li>- Hvordan finne tilbake til SA?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Loggen</li><li>- VK-oppsummering</li><li>- Timeout?</li><li>- Whiteboard</li><li>- Kommunikasjon</li><li>- Jobber vaktlaget slik de sier de skal?</li></ul>
Potensialet i hendelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Har vaktlaget et bevisst forhold til det?</li><li>- Hvem kommer med tiltak?</li><li>- Worst case?</li><li>- Stab?</li><li>- Tidsaspektet</li></ul>	-

	- Kommunikasjon, hvordan?	
Teamet	- Hvordan ta vaktlaget beslutninger? - Hvem tar beslutninger?	-
Ledelse	- Hvordan ledes vaktlaget? - Er vaktlaget fleksibel i sine roller? - Hvem gjør hva?	-

## **Intervjuguide:**

### **1. Situasjonsbevissthet (internt)**

- Hva betyr situasjonsbevissthet for dere?
- Har dere et bevisst forhold til det?
- Hvordan formidles informasjon innad i laget?
- Hva gjør dere for å ha situasjonsbevissthet i laget?
- Hvilke virkemidler har dere?
- Hvordan kan den enkeltes situasjonsbevissthet påvirke beslutningsgrunnlaget til vaktlaget?
- Beslutningsfeller – Hvor og når er det det blir vurdert «feil»?

### **2. Lederskap (internt)**

- Hva er viktig for ledelse av 110-sentralen?
- Hvordan kan vaktkommandøren påvirke situasjonsbevisstheten til laget?
- Hvordan kan vaktkommandøren påvirke potensialebasert tenking?

### **3. Potensialebasert stabsmetodikk**

- Når jeg sier «hva kan potensielt skje?» - Hva tenker dere da?

- Er det viktig? Gjør vi dette?
- Hvem kan bidra med potensialebasert tenking?
- Har dere et bevisst forhold til potensialet i hendelsen når dere vurderer tiltak?
- Hva kan dere som vaktlag få ut av å tenke på potensialet i hendelsen?

#### **4. Tid**

- Hvordan påvirker tidsaspektet hvordan dere håndterer uforutsette hendelser?
- Hvordan påvirker tidsaspektet situasjonsbevisstheten innad i laget?
- Hvordan påvirker tidsaspektet hvordan dere vurderer potensialet?

**Med tanke på øvelsen vi akkurat har gjennomført, ville dere gjort ting annerledes? Felles situasjonsbevissthet?**

**Potensialebasert tenking?**

#### 8.4 Kodeoversikt over informantene

<b>Vaktlag</b>	<b>Informant</b>	<b>Kode</b>
<b>VL A</b>	Vaktkommandør	VK A
	Operatør 1	OA1
	Operatør 2	OA2
	Operatør 3	OA3
	Operatør 4	OA4
<b>VL B</b>	Vaktkommandør	VKB
	Operatør 1	OB1
	Operatør 2	OB2
	Operatør 3	OB3
	Operatør 4	OB3
<b>VL C</b>	Vaktkommandør	VKC
	Operatør 1	OC1
	Operatør 2	OC2
	Operatør 3	OC3
	Operatør 4	OC4
<b>VL D</b>	Vaktkommandør	VKD
	Operatør1	OD1
	Operatør 2	OD2
	Operatør 3	OD3
	Operatør 4	OD4
<b>VL E</b>	Vaktkommandør	VKE
	Operatør 1	OE1
	Operatør 2	OE2
	Operatør 3	OE3
	Operatør 4	OE4

