

# Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

Universitetet i Stavanger

Våren 2015

## Å være etterpåklok i forkant

En studie i kunnskapsoverføring om beredskap på tvers av sektorer

Av Martine Berglie Sande og Lise Hviding

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
SAMFUNNSSIKKERHET**

*MASTEROPPGAVE*

---

**SEMESTER:** Våren 2015

---

**FORFATTERE:** Martine Berglie Sande og Lise Hviding

**VEILEDER:** Sindre Høyland

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Å være etterpåklok i forkant – en studie kunnskapsoverføring om beredskap på tvers av sektorer

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Beredskap, beredskapsplanlegging, felles risikoforståelse, lærende organisasjon, kunnskapsoverføring, erfaringsoverføring, petroleumssektor, kommunal sektor.

---

**SIDETALL:** 97 sider uten vedlegg

**STAVANGER** .....

**DATO/ÅR**

## Forord

Med denne masteroppgaven runder vi av to lærerike, inspirerende, krevende og ikke minst spennende år ved masterstudiet Samfunnssikkerhet på UiS. Vi er takknemlige for all kunnskap og erfaringer vi har fått med oss, og vil rette en stor takk til alle flotte og dyktige forelesere vi har hatt.

Vi vil også takke for et godt samarbeid med selskapet ResQ som har viet mye tid til samtaler, idemyldring og intervjuer. Vi retter en ekstra stor takk til vår kontaktperson, Kristine Nesvik, og setter stor pris på at hun har vært raskt ute med svar, selv etter at barselpermisjonen startet. Vi takker også våre informanter i Stavanger kommune, Direktorat for Samfunnssikkerhet og Beredskap og Petroleumstilsynet. Vi har blitt møtt med en åpenhet og velvilje fra samtlige informanter, noe vi setter stor pris på.

Vår dyktige veileder, Sindre Høyland, fortjener en stor takk, og har vært en stor hjelp og rettesnor gjennom arbeidet med oppgaven. Vi er veldig takknemlige for din nøyaktighet, utfyllende svar og støtte gjennom hele vårsemesteret.

Takk til Lene som satt av tid til oss for gjennomgang og korrekturlesing av oppgaven helt på tampen.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre familier, samboere og datter. På tross av sykdom og tunge stunder, har dere hjulpet oss til å holde fokus og har gitt oss muligheten til å ha full konsentrasjon på oppgaven fra første stund. Tusen takk!

## Sammendrag

Beredskap og krisehåndtering blir gjentatte ganger satt på dagsorden. 22.juli 2011 har gjennom de to årene på samfunnssikkerhet gjentatte ganger blitt tatt opp som tema. Å ta lærdom etter uønskede hendelser har vært mye av fokuset, og etter å ha gjennomgått læringskapitlet i Gjorv kommisjonens rapport fra 22.juli, forstod vi at det fortsatt er store utfordringer for den offentlige sektoren. Med denne oppgaven har vi gått i dybden på arbeidet med beredskapsplanlegging i to ulike sektorer. I oppgaven er kommunal sektor representert av Stavanger kommune, og petroleumssektoren representert av ResQ. Hensikten har vært å kartlegge punkter hvor kommunen kan dra nytte av kunnskap som petroleumssektoren har opparbeidet på dette området. Vi har hele tiden vært klar over at det foreligger forskjeller mellom disse sektorene som kan gjøre det vanskelig å overføre denne kunnskapen, deriblant økonomiske ressurser og krav fra myndighetene. Likevel har vi hele tiden hatt en tro på at det må finnes kunnskap som kan overføres, blant annet fordi det er klare likheter i beredskapsorganiseringen og fordi det stort sett ligger samme mål og motiver til grunn i alt beredskapsarbeid; redde liv, helse og minimere ødeleggelse på ytre miljø og materielle verdier.

Gjennom intervjuer, gjennomgang av dokumentasjon og ved hjelp av relevant litteratur, har vi kartlagt beredskapsplanleggingen i de to sektorene og hvordan de i dette arbeidet jobber for en felles risikoforståelse. Kunnskapen er erfaringer fra petroleumssektoren, og flere punkter er overordnede. Vi har kommet frem til følgende læringspunkter:

- Kommunene bør jobbe for å løfte det generelle fokuset på beredskap i hele kommunen og gjøre det mer som en del av hverdagen.
- Gjenopprette bransjeforum for beredskapsansatte hvor erfaringer kan utveksles.
- Danne forum for beredskapsansatte i norske kommuner og fylker, slik at de kan utveksle sine erfaringer og kunnskaper på tvers av dem.
- Holder enkle beredskapsøvelser som tabletop og drøftingsøvelser av enkle scenario. I tillegg bør rollespesifikke øvelser vektlegges.
- Jobbe for å oppnå en mer proaktiv tankegang i kommunens beredskapsavdeling hvor en tenker worst case og ”spiller ut” scenarioer i for eksempel diskusjon med kolleger.
- Kommunene bør fokusere mer på håndteringen av krisen enn årsaken til den, og kan på denne måten ha et mer generisk planverk.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Avgrensing av masteroppgaven</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Begrepsavklaring</b> .....	<b>9</b>
<b>2.0 Beredskap</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Prinsipper for norsk beredskapstenking</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Linjeinndeling</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Beredskap i Stavanger kommune</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Beredskap i ResQ</b> .....	<b>16</b>
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Valg av teori</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 Teori om planlegging</b> .....	<b>20</b>
3.2.1. Kommunikativ planlegging.....	20
3.2.2 Planlegging og maktens rasjonalitet.....	22
3.2.3 Planlegging for beredskap og krisehåndtering .....	23
<b>3.3 Felles risiko- og situasjonsforståelse i planleggingsprosessen</b> .....	<b>25</b>
3.3.1 Kommunikasjon - en vei til felles risiko- og situasjonsforståelse .....	26
<b>3.4 Den lærende organisasjon</b> .....	<b>27</b>
<b>3.5 Kunnskapsoverføring</b> .....	<b>30</b>
3.5.1 Hemmende og fremmede faktorer for kunnskapsoverføring.....	31
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Forskningsstrategi</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 Datakilder</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4 Intervjuer og valg av informanter</b> .....	<b>37</b>
4.4.1 Gjennomføring av intervju .....	39
<b>4.5 Datareduksjon og analyse</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6 Validitet og reliabilitet</b> .....	<b>42</b>
<b>4.7 Etske hensyn</b> .....	<b>44</b>
<b>5.0 Empiri</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1 Beredskapsplanlegging</b> .....	<b>45</b>
5.1.1 Kommunal sektor .....	45
5.1.1.1 Beredskapsplan og planlegging.....	46
5.1.1.2 Involvering av aktører.....	47
5.1.1.3 Øvelse og trening .....	49
5.2.2 Petroleumssektoren.....	51
5.2.2.1 Beredskapsplan og planlegging.....	51
5.2.2.2 Involvering av aktører.....	56
5.2.2.3 Øvelse og trening .....	57
<b>5.3 Felles risikoforståelse i beredskapsplanleggingsprosessen</b> .....	<b>58</b>
5.3.1 Kommunal sektor .....	58

5.3.1.1 Forståelse og vektlegging av begrepet .....	59
5.3.1.2 Hemmende og fremmende faktorer .....	60
5.3.2 Petroleumssektoren .....	62
5.3.2.1 Forståelse og vektlegging av begrepet .....	62
5.3.2.2 Hemmende og fremmende faktorer .....	64
<b>5.4 Lærende organisasjon .....</b>	<b>66</b>
5.4.1 Kommunal sektor og læring .....	66
5.4.1.1 Fokus på å være lærende i kommunal sektor .....	66
5.4.1.2 Krav og forum for læring i kommunal sektor .....	67
5.4.1.3 DSB og Stavanger kommune som lærende organisasjoner .....	67
5.4.2 Petroleumsbransjen og læring .....	68
5.4.2.1 Fokus på læring i petroleumsbransjen .....	68
5.4.2.2 Krav og system for læring i petroleumsbransjen .....	69
5.4.2.3 ResQ, Ptil og ResQs kunde som lærende organisasjoner .....	70
<b>5.5 Kunnskapsoverføring .....</b>	<b>71</b>
5.5.1 Kunnskapsoverføring i kommunal sektor .....	71
5.5.1.1 Dagens fokus på kunnskapsoverføring i kommunal sektor .....	71
5.5.1.2 Eksempler på kunnskap som kan overføres .....	74
5.5.2 Kunnskapsoverføring i petroleumssektor .....	75
5.5.2.1 Dagens fokus på kunnskapsoverføring i petroleumssektoren .....	75
5.5.2.2 Konkrete eksempler som kan overføres .....	77
<b>6.0 Drøfting .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1 Hvordan planlegger henholdsvis Stavanger kommune og ResQ for beredskap og øvelser? .....</b>	<b>80</b>
6.1.1 Beredskapsplan og planlegging .....	80
6.1.2 Involvering av aktører i planleggingsprosessen .....	82
6.1.3 Øvelse og trening .....	84
<b>6.2 Inngår felles risikoforståelse i planleggingsprosessen i Stavanger kommune og ResQ? I tilfelle, hvor sentralt? .....</b>	<b>85</b>
6.2.1 Forståelse og vektlegging av begrepet "felles risikoforståelse" .....	85
6.2.2 En felles risikoforståelse: Fremmende og hemmende faktorer .....	87
<b>6.3 Kan Stavanger kommune og ResQ karakteriseres som lærende organisasjoner? I så fall, med hvilke fordeler? .....</b>	<b>89</b>
<b>6.4 Vil det være mulig å overføre kunnskap om beredskapsplanlegging fra ResQ til Stavanger kommune? Hvilke fora egner seg best til dette, og hvilke konkrete eksempler kan overføres? .....</b>	<b>90</b>
<b>6.5 Oppsummering .....</b>	<b>93</b>
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>95</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>97</b>

Figur 1: Administrativ organisering i Stavanger kommune .....	side 10
Figur 2: Beredskapsorganisering i Stavanger kommune .....	side 11
Figur 3: Beredskapsorganisering i petroleumssektoren .....	side 13
Tabell 1: oversikt over dokumenter .....	side 32
Tabell 2: oversikt over informanter .....	side 34
Vedlegg 1-6: Intervjuguider .....	side 101

## 1.0 Innledning

*“Alle uønskede hendelser skjer i en kommune, og kommunen utgjør det lokale fundamentet i den nasjonale beredskapen og spiller en avgjørende rolle i alt beredskapsarbeid.”* (DSB, 2012)

22.juli 2011 hadde en stor innvirkning på nasjonen. Medier både her til lands og internasjonalt skrev om hvordan Norge mistet sin uskyld og hvordan det lille landet nord i Europa på kort tid ble forandret for alltid. Ikke bare endret det trygghetsfølelsen og måten de fleste av oss tenker på, men det endret også fokuset på et sikkert samfunn. Krisehåndteringen, både i nødetater og kommuner, denne skjebnesvangre dagen har fått mye fokus. Det er ingen tvil om at håndteringen på enkelte områder burde vært bedre, og Gjørsv kommisjonens rapport går hardt ut mot politiets håndtering. Læringspunktene i rapporten er derfor hovedsakelig rettet mot dem, men vi tror likevel disse med fordel også kan rettes mot kommunene. Sitatet øverst på siden illustrerer hvordan kommunens beredskapsorganisasjon i større eller mindre grad må involveres når en krise rammer, noe som viser viktigheten av en god beredskap i kommunene.

Gjørsv kommisjonen oppfordret videre til et økt fokus på læring og kunnskapsoverføring, gjerne fra andre sektorer med et stort fokus på sikkerhet og beredskap. Her ble vår interesse tatt. Vi, som bor i en kommune og et fylke med mange petroleumsrelaterte selskaper i området, kan potensielt ha store muligheter til kunnskapsoverføring da det er vel etablert at petroleumssektoren har et stort fokus på læring. Vi kontaktet tidlig både Stavanger kommune og beredskapsselskapet ResQ, som hovedsakelig har oljerelaterte selskaper som kunder, for et samarbeid omkring oppgaven.

Oppsummert er hensikten med oppgaven å få en økt forståelse for prosessen rundt beredskapsplanleggingen i både kommunal sektor, med Stavanger kommune som utgangspunkt, og fra petroleumsbransjen, med selskapet ResQ som eksempel. Vi ønsker å sette oss godt inn i systemene og hvordan de planlegger, forstå hva som vektlegges, kartlegge forskjeller og på denne måten undersøke mulighetene for en overføring av kunnskaper om beredskap fra petroleumssektoren til kommunal sektor.

Slik vi kjenner til, er det ikke gjort mye forskning på dette området enda, men har ved hjelp av veletablert planleggingsteori fra Perry og Lindell (2003), Innes (1998) og Flybjerg (1977) forsøkt å få en forståelse for hvordan de to sektorene planlegger og hva prosessen preges av. Videre har vi benyttet oss av flere teoribidrag om felles situasjonsforståelse og lærende organisasjoner, da vi tror at å ha fokus på felles forståelse og læring er viktig for å få etablert en god prosess rundt beredskapsplanleggingen. I tillegg bør det til en viss grad ligge læring til grunn internt i organisasjonen for å kunne overføre kunnskap på tvers av sektorer. Vi avslutter med å gjennomgå relevant litteratur om kunnskapsoverføring, her representert gjennom Hærem (1993) Grant (1998) og Ichijo og Nonaka (2007).

### 1.1 Problemstilling

Følgende problemstilling danner grunnlaget for oppgaven;

*“Kan kunnskap om beredskapsorganisering overføres på tvers av sektorer?”*

For best å kunne besvare denne problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan planlegger henholdsvis Stavanger Kommune og ResQ for beredskap og øvelse?
2. Inngår felles risikoforståelse i planleggingsprosessen i Stavanger kommune og i ResQ. I tilfelle, hvor sentralt?
3. Kan Stavanger kommune og ResQ karakteriseres som lærende organisasjoner. I så fall, med hvilke fordeler?
4. Vil det være mulig å overføre kunnskap om beredskapsplanlegging fra ResQ til Stavanger kommune? Hvilke fora egner seg best til dette, og hvilke konkrete eksempler kan overføres?

### 1.2 Avgrensning av masteroppgaven

For å tydeliggjøre hva vi har valgt som fokusområde i oppgaven, vil vi i følgende delkapittel begrunne våre valg. Vi har vært nødt til å sette flere begrensinger, noe som har resultert i at vi har gjort kutt på områder som i utgangspunktet kunne vært spennende å gå mer i dybden på. Vi er likevel fornøyd med våre valg og oppgaven i sin helhet, og synes vi har fått god utnyttelse av et spennende tema.



Vi tok tidlig kontakt med konsulentselskapet ResQ som blant annet leverer beredskapstjenester til ulike selskaper innen petroleumssektoren. Det ble raskt etablert en god drøfting og diskusjon omkring tema, og med litt hjelp og veiledning kom vi frem til temaet vi tilslutt falt på. Etter dette ble kontakten med Stavanger kommune etablert, hvor vi ble møtt med interesse og relevante innspill i forhold til temaet.

Vi fikk raskt en forståelse av at Stavanger kommune trolig har en av landets beste kommunale beredskapsavdelinger, og tror nok at det hadde kommet frem vel så spennende funn om vi hadde valgt en mindre kommune, med større utfordringer. Selv om funnene i oppgaven i hovedsak retter seg mot Stavanger kommune, håper vi at også andre kommuner kan dra nytte av dette i sin planlegging av beredskap.

Kommunene har mange samarbeidspartnere i både planlegging for og håndtering av krise. Vi har valgt å kun se på kommunens planleggingsprosess, og har derfor valgt å eliminere alle andre aktører. Dette inkluderer blant annet nødetater og 1.linjen i kommunen, selv om vi er klar over hvor viktige disse aktørene er i en håndtering av krise. Vi valgte å legge fokuset på 2.linje beredskapen til Stavanger kommune, også kalt operasjonelt nivå. Det samme har vi gjort i ResQ, men har fra begge sektorer fått innspill fra representanter fra 3.linjen, såkalt strategisk nivå. En mer detaljert beskrivelse av de to sektorenes beredskapsfunksjon kommer i påfølgende kapittel. Vi har valgt å legge fokuset på selve planleggingsprosessen innad i kommunen og i ResQ, og hvordan de ansatte beredskapsavdelingene arbeider sammen for å komme frem til en plan. Linjeinndelingen i de to sektorene er på mange måter lik, men forskjellene ligger blant annet i selve dokumentasjonen. Der ResQ er med på å etablere en 3.linje plan for det strategiske nivået hos deres kunde, finnes det ingen tilsvarende 3.linjeplan i kommunen slik vi kjenner til. Vi fikk likevel anledning til å intervju representanter fra 3.linjen i de to sektorene, og velger derfor å inkludere den dokumentasjonen fra dette nivået som var tilgjengelig. Med intervjuer og dokumenter fra dette beredskapsnivået får vi flere vinklinger på det som kommer frem i intervjuene med 2.linjen, noe som bidrar til en økt forståelse og en verifisering av funnene.

Vi har valgt å inkludere Direktorat for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) og Petroleumstilsynet (Ptil), da de kan gi oss en bedre forståelse for hvilke krav de to sektorene styres av, samt at vi anser deres meninger omkring temaet som relevante for en god

besvarelse av problemstilling. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi sett at det ville vært interessant å ha med representanter fra Fylkesmannens kontor, da de har en viktig rolle i kommunenes beredskap. Tidsbegrensinger og en allerede omfattende oppgave har gjort at dette kun nevnes i kapittel 2.0 om beredskap samt det som kommer frem gjennom intervjuene.

Videre i oppgaven vil vi bruke betegnelsene petroleumssektoren når vi omtaler ResQ, Ptil og ResQs kunde, og kommunal sektor når vi omtaler Stavanger kommunes beredskapsavdeling, ledelse og DSB under ett. Omtaler vi kun en av dem, vil dette presiseres. Vi går nærmere inn på de to organisasjonene, Stavanger kommune og ResQ, i neste kapittel.

### 1.3 Begrepsavklaring

**Beredskap:** Dreier seg om tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til ulykker. Det kan også være tiltak for å redusere konsekvensene etter en uønsket hendelse (Aven et al., 2004).

**CIM:** Et elektronisk og webbasert krisestøtteverktøy som benyttes for varsling, mobilisering og informasjonsdeling i forbindelse med ulykker, kriser og uønskede hendelser. Verktøyet er bygget opp av moduler hvor den som bruker systemet kan velge hvilke moduler en ønsker å ha. DSB og kommunene har for eksempel følgende moduler: hendelsesmodul, loggmodul, planmodul, meldingsmodul, pressemeldingsmodul osv (DSB, u.å.)

**Debrief:** Er en samtale om et hendelsesforløp. Samtalen foregår som regel i grupper, og er ofte beregnet for innsats- og helsepersonell (Malt, 2009). I denne oppgaven blir debrief definert som en gruppevis samtale hvor en går igjennom et hendelsesforløp (beredskapsøvelser og trening), hvor det legges vekt på tilbakemeldinger og læring for å kunne endre eller justere øvelser og trening.

**DFU:** Definert fare -og ulykkessituasjon. Begrepet som brukes for å etablere virksomheters beredskap og stammer fra petroleumssektoren.

**Krise:** “En alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger” (Krukes (2012) oversettelse av Rosenthal et al. (1989) definisjon).

**Risiko- og sårbarhetsanalyse:** Dette er en metode som kan benyttes både til å kartlegge og vurdere generelle tema. I ROS-analyser blir sårbarhet vektlagt fordi sårbarhet er et aspekt av risiko (Furevik, 2012). Det er et krav i sivilbeskyttelsesloven at alle kommuner skal gjennomføre en helhetlig ROS-analyse for å kunne få en oversikt over alle risikoområder i kommunen, og gjør det enklere å allokere ressursene der det er mest hensiktsmessig.

**Samfunnssikkerhet:** “Den evnen samfunnet som sådan har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger” (St.meld. no 17 (2001-2002) 2002). Samfunnssikkerhet handler om proaktivt sikkerhetsarbeid for å hindre utvikling av kriser i tillegg til akutt håndtering av krisesituasjoner vi ikke kan forebygge. En annen og veldig viktig del av samfunnssikkerheten er evnen til å lære av kriser slik at vi er bedre rustet til å takle en eventuell ny krisehendelse (Kruke, 2012).

**Sikkerhet:** Begrepet brukes ofte om forebyggende tiltak som har til hensikt å redusere sannsynligheten for at en uønsket hendelse skal skje, eller å redusere konsekvensene etter en uønsket hendelse har skjedd (Aven et al., 2004).

**Skadeforebyggende tiltak:** Dette kan beskrives som tiltak som settes inn mot årsakene til at uønskede hendelser oppstår og dermed minsker sannsynligheten for at disse inntreffer. For å kunne utføre dette, er det nødvendig å kartlegge og analysere risiko-og sårbarhetsområder for å danne et grunnlag for videre planverk og eventuelle tiltak (Furevik, 2012).

**Uønskede hendelser:** Hendelser som avviker fra det normale, og som har medført eller kan medføre tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier (Furevik, 2012).

**1.linje beredskap:** Taktisk nivå, de som er ute i feltet og utøver direkte krisehåndtering i form av for eksempel brannslukking, livredding og lignende (Olsen, Mathiesen og Boyesen, 2008).

**2.linje beredskap:** Også kalt operasjonelt nivå. Har ansvar for å koordinere de praktiske oppgavene, som redningsinnsatsen mellom de ulike organisasjonene som har oppgaver i en krisesituasjon (Olsen, Mathiesen og Boyesen, 2008).

**3.linje beredskap:** Også kalt strategisk nivå, som har som hovedoppgave å danne en systematisk fremdrift og en løpende vurdering av situasjonen og på bakgrunn av dette planlegge neste steg. Beredskapsleder har det øverste ansvaret for hendelsen og håndteringen av den. I tillegg skal dette nivået ha personell med særskilt ansvar for koordinering av operative aktiviteter, informere og kommunisere utad til media og interessenter, i tillegg til sin egen organisasjonen. Strategisk nivå skal også inkludere en person med særskilt ansvar for pårørende (Olsen, Mathiesen og Boyesen, 2008)

## 2.0 Beredskap

For å få et godt forståelsesgrunnlag for resten av oppgaven vil vi i dette kapittelet gjøre rede for beredskapssystemet i de to sektorene, representert av Stavanger kommune og ResQ. Dette kapittelet er basert på gjennomgang av offentlige dokumenter, lover, og forskrifter som senere vil utdypes i kapittel 5.

### 2.1 Prinsipper for norsk beredskapstenking

Samfunnsplanlegging er en viktig del av beredskapsarbeidet i Norge, og fokuset må være på samhandlingen mellom de ulike aktørene i en krise. Dette kan for eksempel være mellom ulike organisasjoner, kommuner, privat og offentlig sektor. Det statlige nivået er det viktigste maktnivået i denne planleggingen. Fylkeskommunen har ansvaret for samhandlingen av regional planlegging og fylkesmannen skal bistå som en veiledende funksjon til kommunenes beredskapsarbeid. I tillegg skal Fylkesmannen føre tilsyn for å sikre at de tilfredsstiller kravene til beredskapsarbeidet. Kommunene har et viktig ansvar for beredskap og samfunnssikkerhet i lokalsamfunnet. De har gjennom Plan- og bygningsloven ansvar for arealplanlegging i hele kommunen og for at samfunnssikkerhet inkluderes i denne planleggingen. I tillegg skal de forholde seg til og følge forskrift om Kommunal beredskapsplikt hvor de skal fokusere spesielt på fare -og spesialområder (DSB, 2014) Vi har valgt å konsentrere oss om sivilbeskyttelsesloven og forskrift om kommunal beredskapsplikt, da vi anser disse som meste relevante for vårt tema.

I st.meld. 17 (2001-2002) “*Samfunnssikkerhet - veien til et mindre sårbart samfunn*” ble det presentert tre prinsipper for beredskap og krisehåndtering; *nærhetsprinsippet* som i korte trekk dreier seg om at krisen skal håndteres på lavest mulig nivå, da den som er nærmest krisen har størst forutsetninger for å forstå hva som skjer. *Likhetsprinsippet* forklarer hvordan en skal etterstrebe størst mulig likhet mellom normaltilstand og krise. *Ansvarsprinsippet* sier at de som har det daglige ansvaret for drift også skal ha ansvar for beredskap og krisehåndtering på sitt område. Etter 22.juli kom et fjerde prinsipp, *samvirkeprinsippet*. Her kommer det frem at alle som har en oppgave i en krise skal ta ansvar for at det etableres en samhandling dem i mellom. Alle disse prinsippene skal ligge til grunn i etableringen av beredskap (St.meld. 29 (2011-2012)).

## 2.2 Linjeinndeling

I kapittel 1.3 hvor vi presenterer begrepsavklaringer, har vi gitt en kort forklaring av vanlig linjeinndeling i beredskap og krisehåndtering. Linjeinndelingen i de to sektorene har klare likhetstrekk. På taktisk nivå dreier seg blant annet om å redde liv, helse, materielle verdier. På operasjonelt nivå har begge sektorene ansvar for å koordinere taktisk nivå, og de ulike funksjonene i dette nivået fordeles mellom. Det er beredskapsplanlegging som omfatter 2.linjens respons vi vektlegger mest i oppgaven. Det strategiske nivået inkluderer ledelse i en kommune eller et selskap, hvor hovedansvaret er å ha oversikt over hendelsen, kommunisere og informere ansatte internt, media og andre interessenter.

Hvordan inndelingen er lagt opp og hvem som har ansvar på de ulike nivåene, varierer fra sektor til sektor. Vi vil i de neste kapitlene forklare det som er spesielt i beredskapsetableringen for de to sektorene.

## 2.3 Beredskap i Stavanger kommune

Alle landets kommuner og deres beredskapsplanlegging er styrt av Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (Sivilbeskyttelsesloven). Formålet med Sivilbeskyttelsesloven er som følger; “*Å beskytte liv, helse, miljø, materielle verdier og kritisk infrastruktur ved bruk av ikke-militær makt når riket er i krig, når krig truer, når rikets selvstendighet eller sikkerhet er i fare, og ved uønskede hendelser i fredstid*” (Sivilbeskyttelsesloven, 2010).

Kapittel V, §14-15 i Sivilbeskyttelsesloven er direkte rettet mot kommunenes ansvar for beredskap og lyder som følgende: “**§ 14. Kommunal beredskapsplikt - risiko- og sårbarhetsanalyse.** Kommunen plikter å kartlegge hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe i kommunen, vurdere sannsynligheten for at disse hendelsene inntreffer og hvordan de i så fall kan påvirke kommunen. Resultatet av dette arbeidet skal vurderes og sammenstilles i en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse. Risiko- og sårbarhetsanalysen skal legges til grunn for kommunens arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, herunder ved utarbeiding av planer etter lov 27. juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven). Risiko- og sårbarhetsanalysen skal oppdateres i takt med revisjon av kommunedelplaner, jf. lov 27. juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) § 11-4 første ledd, og for øvrig ved endringer i risiko- og

*sårbarhetsbildet. Departementet kan gi forskrifter med nærmere bestemmelser om gjennomføring av risiko- og sårbarhetsanalysen.”*

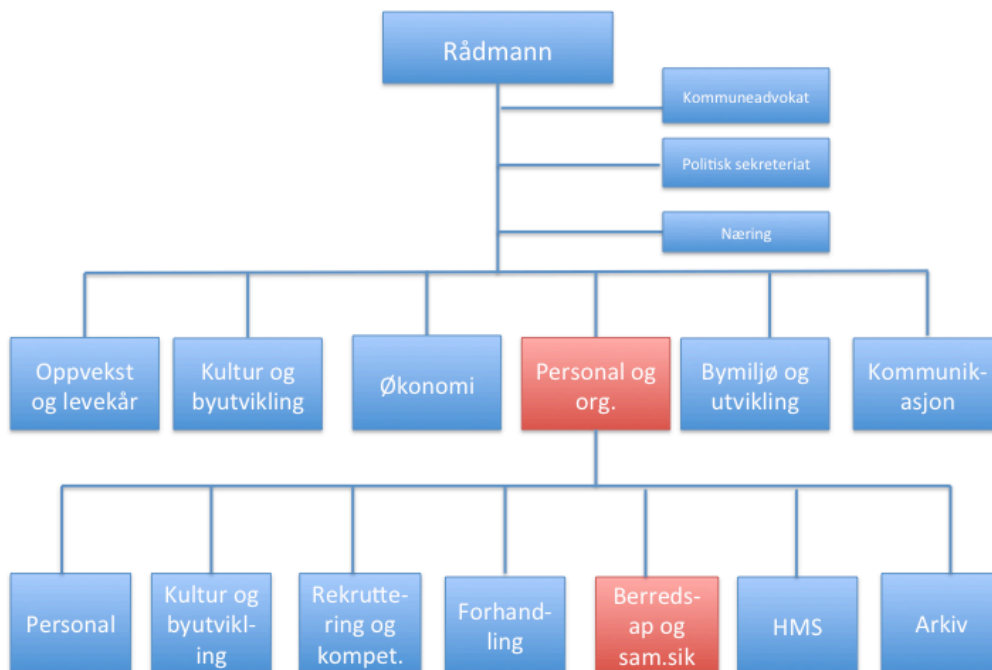
### **“§ 15. Kommunal beredskapsplikt - beredskapsplan for kommunen**

*Med utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalysen etter § 14 skal kommunen utarbeide en beredskapsplan. Beredskapsplanen skal inneholde en oversikt over hvilke tiltak kommunen har forberedt for å håndtere uønskede hendelser. Som et minimum skal beredskapsplanen inneholde en plan for kommunens kriseledelse, varslingslister, ressursoversikt, evakueringsplan og plan for informasjon til befolkningen og media. Beredskapsplanen skal være oppdatert og revideres minimum én gang per år. Kommunen skal sørge for at planen blir jevnlig øvet. Departementet kan gi forskrifter med nærmere bestemmelser om beredskapsplanens innhold og øvrige krav etter denne bestemmelsen.”*

Til sivilbeskyttelsesloven hører også forskrift om kommunal beredskapsplikt som trådte i kraft i september 2011. Formålet med forskriften er å sikre at *“kommunen ivaretar befolkningens sikkerhet og trygghet. Kommunen skal jobbe systematisk og helhetlig med samfunnssikkerhetsarbeidet på tvers av sektorer i kommunen, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. Plikten omfatter kommunen som myndighet innenfor sitt geografiske område, som virksomhet og som pådriver overfor andre aktører”*

I den administrative delen av kommunen, er det rådmannen som er øverste leder.

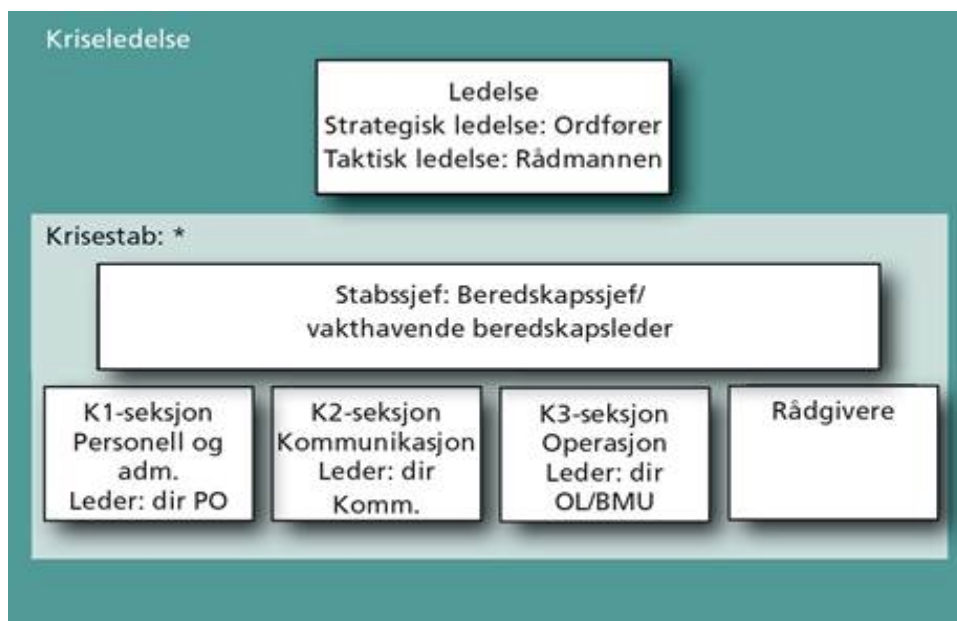
Beredskapsavdelingen i Stavanger kommune kommer derfor under rådmannens ledelse, og er en del av etaten kalt personal og administrasjon. For å få et bilde av hvordan kommunens administrative del er bygget opp, legger vi ved et organisasjonskart.



**Figur 1:** Administrativ organisering i Stavanger kommune, med fokus på etaten beredskapsavdelingen er underlagt. Figuren er laget på bakgrunn av organisasjonskart på kommunens nettside (Stavanger kommune, u.å.).

Beredskapsavdelingen i en kommune er delt opp i de samme tre linjeinndelingene som vi tidligere har presentert. I modellen under kommer det frem at ordføreren fungerer som den sentrale beredskapslederen, som blant annet skal ha ansvar for å være et ansikt utad under og etter krisen. I modellen kommer det videre frem at rådmannen er leder for taktisk nivå, noe vi blir informert om at nå er endret til å hete operasjonelt nivå. I krisestaben, som vi oppfatter som 2.linjen, er det beredskapssjefen eller vakthavende beredskapsansvarlig som er leder. Krisestaben har også ledere for ulike fagområder representert gjennom direktører og ledere fra ulike etater, i tillegg til flere rådgivere.





**Figur 2:** Stavanger kommunes beredskapsorganisering. Brukt med tillatelse fra beredskapsavdelingen.

## 2.4 Beredskap i ResQ

Lov om petroleumsvirksomhet, også kalt **petroleumsloven**, trådte i kraft 01.07.1997 og er et funksjonelt lovverk, hvor virkeområde er petroleumsvirksomhet som er knyttet til undersjøisk petroleumsforekomst som er underlagt norsk ansvarsområde. Videre står det beskrevet at loven gjelder for utvunnet petroleum som foregår på enten norsk landterritorium eller sjøgrunn som er underlagt privat eiendomsrett. Petroleumslovens kapittel 9 omhandler særskilte krav til sikkerhet, og det er her beredskap blir omtalt. Her står det blant annet at petroleumsvirksomheten skal foregå på en slik måte at et høyt sikkerhetsnivå kan opprettholdes kontinuerlig og samtidig skal det utvikles i takt med den teknologiske utviklingen. Det står også at petroleumsvirksomheten til enhver tid skal inneha og opprettholde effektiv beredskap for å kunne møte fare- og ulykkessituasjoner som kan medføre tap av liv, personskade, forurensning eller gjøre stor materiell skade.

Til petroleumsloven hører det flere forskrifter, blant annet Rammeforskriften som har som formål *“å fremme et høyt nivå for helse, miljø og sikkerhet, oppnå systematisk gjennomføring av tiltak som er satt, og ikke minst videreutvikle og forbedre nivået for helse, miljø og sikkerhet.”*

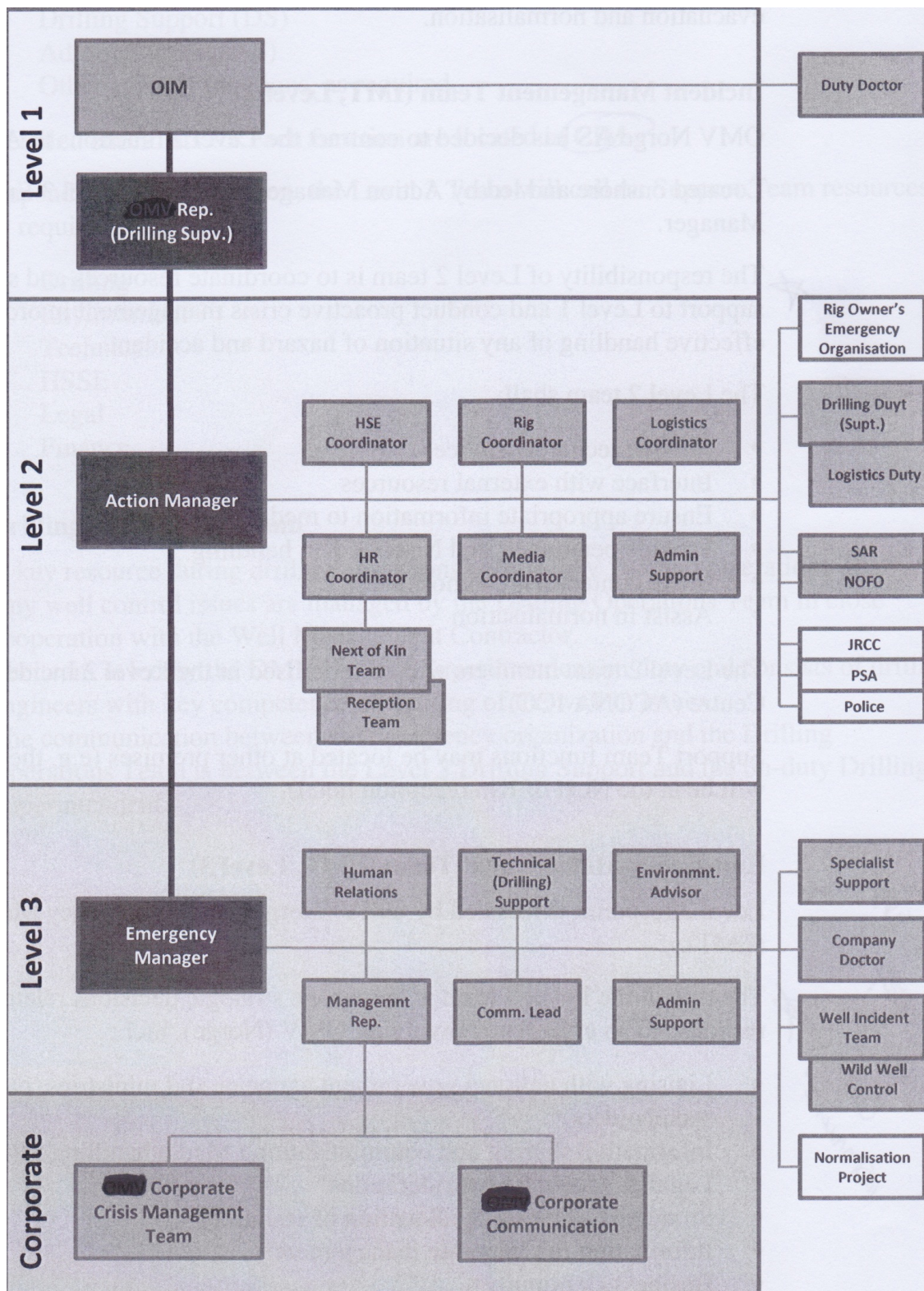
Styringsforskriften omhandler blant annet styring og opplysningsplikt for petroleumsbransjen og tar sikte på å omtale blant annet risikostyring, planlegging av virksomhet og hvordan

denne skal styres i tillegg til kompetanse og informasjon. Aktivitetsforskriften handler om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten og følger arbeidsmiljølovens (AML) bestemmelser. Her blir beredskap omtalt i kapittel XII, hvor det blant annet står beskrevet om beredskapsplaner og beredskapsetablering. Til hver paragraf i forskriftene hører det til veiledning og fortolkning av regelverket slik at det er enkelt for alle og enhver å finne ut hvordan en skal tolke regelverket og hvilke løsninger som kan være hensiktsmessige.

ResQ er et selskap som blant annet leverer beredskapstjenester hovedsakelig til petroleumsnæringen, men de har også kunder fra for eksempel militæret, shipping og finans. Selskapet leverer tjenester innen risikohåndtering, sikkerhetstrening og beredskap -og krisehåndtering. Det er sistnevnte felt vi legger hovedvekt på videre.

ResQ leverer fullstendig beredskap og krisehåndtering til sine kunder som er i tråd med Lov om petroleumsvirksomhet (Petroleumsloven). Dette innebærer utarbeidelse av analyser og planer, trening samt en fullstendig 2.linje beredskap ved hendelser (ResQ, Crisis Management, u.å.). Kunden velger selv hvilke av tjenestene de ønsker, der noen ønsker å ha all beredskap med unntak av selskapets 3.linje, gjennom ResQ, mens andre ønsker å ha både 2.- og 3.linje i sitt eget selskap, men får for eksempel hjelp til trening og strukturen rundt planlegging. Dette avhenger ofte av størrelsen på selskapet. I 2.linjens beredskapsplan vi fikk utlevert fra ResQ kommer det frem at de har syv funksjoner i sitt responsteam. Disse funksjonene er; Beredskapsleder, rig koordinator, logistikk koordinator, HMS-koordinator, media koordinator, personalkoordinator, administrativ støtte. Pårørende koordinator kommer som en tilleggsfunksjon ved siden av 2.linjen. Informasjonen vi her kommer med er hentet fra planverket vi har fått utlevert, samt det vi har blitt fortalt under intervjuene (ResQ, u.å.).

Med tillatelse fra en av ResQs kunder, har vi benyttet oss av modellen under for å vise k beredskapsorganisering i et petroleumsselskap. Her vises de tre nivåene med deltakere på hvert nivå og hvem de har ansvar for å ha kontakt med. I tillegg kommer det frem at selskapsledelsen er øverste leder i en krise, med selskapets kriseledelsesteam og kommunikasjonsteam.



**Figur 3:** Eksempel på beredskapsorganisering i petroleumssektoren. Modell hentet fra 3.linje beredskapsplan til en av ResQs kunder. Selskapsnavnet er sensurert bort.

## 3.0 Teori

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre, har vi valgt å legge fokus på fire hovedtema som vil være gjennomgående i de fleste kapitlene i oppgaven. Temaene er delt inn i følgende: planlegging, felles risikoforståelse, den lærende organisasjon og kunnskapsoverføring.

### 3.1 Valg av teori

I det første delkapittelet av teorien presenterer vi kjente planleggingsteorier. Her vektlegger vi hovedsakelig Innes' kommunikative planleggingsteori, da vi tror at kommunens vektlegging av kommunikasjon og informasjonsspredning i planleggingen på mange måter er avgjørende for å oppnå en god planleggingsprosess. Vi har også valgt å ta med et kort avsnitt hvor Flyvbjergs teori om maktens rasjonalitet blir forklart. Vi mener det er viktig å belyse at maktrelasjoner finnes i alle planleggingsprosesser, og at makt kan påvirke disse. Vi tror det er viktig å belyse disse kjente teoriene når vi videre skal gjøre oss kjent med og sette oss inn i prosessen som både Stavanger kommune og ResQ gjennomgår når planleggingen utføres. Måten planleggingen foregår på, kan ha mye å si for både om de arbeider for en felles risikoforståelse, om de kan betegnes som en lærende organisasjon og ikke minst, om de er tilgjengelig for kunnskapsoverføring. I tillegg til disse kjente teoribidragene, har vi også valgt å kartlegge hvilke utfordringer de fleste står overfor i en planleggingsprosess, samt faktorer som kan danne grunnlaget for en mer ideell prosess. Her har vi blant annet tatt utgangspunkt i Perry og Lindell (2003) som beskriver typiske utfordringer og hvordan en på best mulig måte kan lage en god beredskapsplan.

I neste delkapittel tar vi for oss begrepet "felles risikoforståelse". Vi har valgt dette som fokusområde i beredskapsplanleggingen til både kommunen og ResQ, da vi tror dette er helt avgjørende for å oppnå en god beredskap og kriserespons ved større uønskede hendelser. Her presenterer vi teori fra Endsley (1995a), Weick (1999), Turner (1997) og Westrum og Adamski (2009).

Videre har vi med et kort delkapittel som omhandler "den lærende organisasjon". Vi mener dette er et viktig kapittel å ha med, da dette skal hjelpe oss å kartlegge om Stavanger kommune og ResQ kan ses på som lærende organisasjoner. Dette tror vi på mange måter er avgjørende for om organisasjonen kan lære fra andre organisasjoner og at det kan foregå en

interorganisatorisk kunnskapsoverføring. Vi tror videre at for å kunne oppnå en god planleggingsprosess, er det viktig å fokusere på kommunikativ planlegging og en felles risiko- og situasjonsforståelse for å sikre at alle involverte aktører har forstått hva det er snakk om for å kunne arbeide sammen mot et felles mål. I vår oppgave vil dette være beredskapsplanlegging med vekt på kunnskapsoverføring.

Til slutt presenterer vi teori som omhandler kunnskapsoverføring på tvers av organisasjoner. Her kartlegger vi hva som fremmer og hemmer denne prosessen, hvilke typer organisasjoner som er best egnet til å gjennomføre dette, og hvordan en kan tilrettelegge for kunnskapsoverføring. Her benytter vi oss av teorier fra Ichijo og Nonaka (2007) og Grant (1996) som skriver om kunnskapsoverføring både innad i organisasjonen og mellom ulike organisasjoner. Taus og eksplisitt kunnskapsutveksling blir også omtalt.

## **3.2 Teori om planlegging**

Det er gjort mange forsøk på å definere planlegging, og en utbredt oppfatning er å se på planlegging som en systematisk og faglig kunnskapsinnhenting og -bearbeiding som skjer før beslutninger blir tatt og tiltak iverksatt. Dette innebærer at planlegging blir sett på som en slags brobygger mellom kunnskap og kollektiv handling (Aven et al., 2004). Både private og offentlige organisasjoner driver med planlegging fordi det er lovpålagt. Ved å planlegge reduseres usikkerhet, og planleggere og beslutningstakere mener derfor at denne prosessen gjør en bedre rustet til å vedta gode beslutninger når en hendelse først oppstår. Begrepet beredskap knyttes i følge Aven et al. (2004) til tiltak som skal bidra til å redusere farer ved dagens ulykkes -og trusselbilde.

### **3.2.1. Kommunikativ planlegging**

Det kommunikative idealet dreier seg om læring i selve planleggingsprosessen (Aven et al., 2004), og Innes skisserer i artikkelen *Information in Communicativ Planning* fra 1998 informasjonens rolle i planlegging.

I den kommunikative planleggingen blir informasjon gradvis integrert i forståelsen hos aktørene i samfunnet gjennom prosesser hvorav deltakerne, inkludert planleggerne, kollektivt danner meninger (Innes, 1998). Alle aktører med interesser i en sak skal delta i planleggingen for å oppnå at prosessen blir en arena for meningsutveksling og meningsdanning, som igjen

medfører at deltakerne ofte endrer mening underveis (Aven et al., 2004). Videre vektlegges vanlige årsaker til problemer med planlegging, beslutning og implementering. Dette er blant annet; manglende interesse, tid, kompetanse og kapasitet, problemer med å få planene vedtatt, prioritert og ikke minst å få organisasjonens ansatte til å følge de vedtatte tiltakene. En møter ofte på problemer med formidlingen av budskapet, det er ikke nok å utveksle dokumenter. Innes (1998) mener at informasjon er mest innflytelsesrik når den er usynlig, altså en del av deltakernes antakelser. Deltakerne er avhengig av flere typer informasjon og ikke primært formelle analytiske rapporter eller kvantitative data slik som de fremstår i det tradisjonelle synet. Hun er med andre ord opptatt av rollen informasjon spiller i planleggingen. Innes har tre hovedpoeng:

1. Informasjon er innebygd både i forståelse, i selve kommunikasjonspraksisen og i institusjonene snarere enn å fungere som "data".
2. Informasjon spiller en sentral rolle i planleggingen og denne informasjonen formidles gjennom de ulike leddene i prosessen: Fra ekspertene som finner tall og fakta, til planleggerne som formidler resultatene og til beslutningstakerne som avgjør det enkelte spørsmål.
3. Mange andre typer informasjon enn den formelle eller objektive informasjonen har betydning for meningsdannelse

Selve planleggingsprosessen er langt viktigere enn selve dokumentet, i følge Innes (1998). Aven et al. (2004) presenterer en liste som viser at den kommunikative prosessen vil være rasjonell i den grad følgende krav er tilfredsstillt:

1. Alle individer som representerer viktige interesser i saken må være til stede.
2. Alle interessenter må være fullt informert og likeverdig i stand til å representere sine interesser.
3. Alle må ha lik makt i diskusjonene – maktrelasjoner som eksisterer "utenfor" gjelder ikke i prosessen. Det at en har stor makt skal ideelt sett ikke ha noe innvirkning på beslutningen.
4. Rasjonaliteten til deltakerne er at "det gode argument vinner". Det er holdbarheten i argumentasjonen som skal være avgjørende for utfallet.
5. Alle påstander og antakelser må kunne diskuteres og kritikeres – de må bli satt på prøve i offentligheten.

6. Gjennom prosessen må det være mulig for deltakere å vurdere talerens påstander gjennom fire tester: a) må tale ærlig og oppriktig, b) må ha en legitim posisjon til å si det man mener, c) må snakke forståelig og korrekt, d) gruppen må søke konsensus.

De overnevnte krav vil ikke kunne innfris fullstendig i praksis, men det bør være et ideal man strekker seg etter. Målet er å oppnå konsensusbyggende prosesser gjennom dialog mellom deltakerne (Innes, 1998).

### 3.2.2 Planlegging og maktens rasjonalitet

Makt kan kort forklares som å overvinne motstand hos en person, altså å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. En utbredt definisjon lyder som følgende “...*power is a relation among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done*” (Dahl 1957: 202-203, sitert i Aven et al. 2004, side 54).

Bent Flyvbjerg gjorde i 1977 en studie av prosessen rundt miljø-, trafikk -og byplanleggingen av bykjernen i Aalborg. Som et resultat av denne studien kom han med forklaringer på samspillet mellom relevante aktører og hvordan makt spiller en sentral rolle. Han mener det finnes maktrelasjoner i de aller fleste store planleggingsprosesser. Dette spiller inn på hvordan det planlegges, hvilken rolle planlegging har i organisasjonen og hvordan eventuelle endringer skjer. Maktinnehavere har i stor grad mulighet til å styre prosessen i den retning de ønsker, og maktutøvelse kan føre til ulike strategier i planleggingen. Er det en stabil maktrelasjon i planleggingsgruppen kan denne prosessen bidra til å løse problemer på en rasjonell måte. Men er det på den annen side en ujevn maktrelasjon, hvor det tydelig er en person som har mer makt enn andre, kan planleggingsprosessen bidra til at en opprettholder denne maktrelasjonen ved at vedkommende ved hjelp av makt oppnår det han ønsker. Dette kan føre til konflikter i planleggingsgruppen, men hvis dette ikke oppstår, vil maktinnehaverens troverdighet øke. Oppstår det derimot en åpen konfrontasjon i planleggingen må ofte rasjonalitet vike for makten. Faktabasert kunnskap, objektiviteten og saklighet må ofte vike om maktinnehaveren på noen måte føler seg truet. Utøvelsen av “rå” makt kan oppstå og det viser seg ofte at jo mer makt en innehar, jo mindre rasjonell er det nødvendig å være (Flyvbjerg, 1977).

### 3.2.3 Planlegging for beredskap og krisehåndtering

Perry og Lindell (2003) definerer beredskap som den evne myndigheter har til å reagere konstruktivt på trusler fra omgivelsene på en måte som minimerer de negative konsekvensene på helse og sikkerhet for individer, samt å minimere konsekvensene på samfunnets strukturer og samfunnet. Beredskap er i følge forfatterne resulterer fra en prosess hvor samfunnet vurderer sårbarheten overfor hele spekteret av farer, identifiserer de tilgjengelige ressursene for å håndtere truslene, og definerer de organisatoriske strukturene som skal foreta en koordinert respons.

Forfatterne hevder at vektlegging av det skriftlige dokumentet har en tendens til å trekke oppmerksomheten vekk fra selve planleggingsprosessen og målet om en bedre beredskap. Oppnåelse av god beredskap skjer gjennom en prosess av planlegging, trening og øvelser sammen med utstyr og instrumenter som skal støtte krisehåndteringen og tiltakene (Gillespie and Colignon, 1993 i Perry og Lindell, 2003). Gangdal og Angeltveit (2014) er enige i dette når de skriver at krisehåndtering ikke er en statisk ferdighet, men en aktivitet som krever kontinuerlig tilpasning til nye normer, regler og virkelighetsoppfatninger, noe som betyr at også beredskapsplanene kontinuerlig må tilpasses. Perry og Lindell (2003) mener at det skriftlige dokumentet på denne måten blir et levende dokument, som skal revideres og endres kontinuerlig i takt med at farer og trusler endres.

Forfatterne ønsker å klargjøre forholdet mellom de tre kritiske komponenter; planlegging, trening og skriftlige planer, hvor selve prosessen blir vektlagt. Selv om det er forskjeller mellom katastrofer forårsaket av naturkrefter, teknologi og terror, er påvirkning på mennesker, materiell og samfunn så lik, at den samme grunnleggende håndteringen og planleggingsprosessen kan benyttes for hver av disse hendelsene.

Det er ofte en tendens til å sette likhetstegn ved beredskapsplanlegging og tilstedeværelse av en skriftlig plan, og på tilsvarende måte tro at den skriftlige planen er et bevis på at en har en god beredskap, men det er viktig å skille mellom dette; planlegging er en kontinuerlig prosess med stadige endringer, mens den skriftlige planen kun er et bilde av prosessen på et gitt tidspunkt. Tilstedeværelse av en skriftlig plan er viktig, men ikke tilstrekkelig for å oppnå god samfunnsberedskap. Gangdal og Angeltveit (2014) forklarer virksomheter kan ha gode beredskapsplaner, men dersom det ikke øves og trenes på selve planen, er den lite verdifull når krisen rammer.



Beredskapsplanlegging kan bli laget og implementert som en prosess. Forfatterne mener planlegging må fungere som en ikke-lineær prosess, da det er hensiktsmessig senere i planleggingsfasen å kunne gå tilbake til en tidligere fase for å vurdere behovet for endring eller justering. Slike funn kommer ofte frem under trening, øvelser og håndtering av reelle hendelser.

I følge Perry og Lindell (2003) blir beredskapsplanlegging drevet av to mål: *farevurdering* og *risikoreduksjon*. Farevurdering, eksempelvis risiko- og sårbarhetsanalyse, dreier seg om å identifisere både trusler som har berørt et samfunn tidligere, men også nye og potensielle trusler. Risikoreduksjon dreier seg om en vurdering av tiltak som er nødvendige for å redusere det forventede farenivået, og å identifisere nødvendige ressurser for å iverksette tiltak. All planlegging avhenger av ressurser, ferdigheter og motivasjonen til dem som er involvert. Perry og Lindell (2003) oppsummerer med ti retningslinjer for beredskap og krisehåndtering, med hovedvekt på planleggingsprosessen, trening og øvelse. Vi har tilpasset dem etter det vi anser som mest relevant i vår oppgave:

- 1) Beredskapsplanlegging må baseres på nøyaktig kunnskap om trusselen samt forventede menneskelige reaksjoner, noe som vil si farevurdering og sårbarhetsanalyse. En må søke å finne den beste tilgjengelige kunnskapen
- 2) Effektiv planlegging bør oppmuntre beredskapsledere til å foreta hensiktsmessige tiltak, hvorav to poeng er viktige: 1) Trusselvurdering må utføres kontinuerlig, selv i perioder med katastrofepåvirkning. 2) Rask reaksjon basert på uriktige forutsetninger eller ufullstendig informasjon kan lede til utilstrekkelige tiltak. Det er viktig med rask respons, men minst like viktig med riktig respons.
- 3) Planleggingsprosessen bør vektlegge fleksibilitet, slik at de involvert kan tilpasse seg eventuelt endrede behov. Det er umulig å dekke alle behov, og planleggere bør derfor fokusere på fundamentale responsprinsipper, tydelig spesifisere prioriteringer, og minimere mengden av operasjonelle detaljer da disse begrenser fleksibilitet.
- 4) Beredskapsplanlegging må sørge for koordinering på tvers av organisasjoner, noe som krever at de kjenner hverandres funksjoner, arbeidsmetoder, muligheter og begrensninger i kommunikasjonssystemet og fordeling av knappe ressurser til forskjellige funksjonsområder. Koordinering kan løses gjennom 1) nøye gjennomgang

av beredskapsplaner hos enkelte etater, 2) gjentatte øvelser, oppgaver og kritikk av planen.

- 5) Planleggingsprosessen bør integrere planer for hver enkelt fare i samfunnet i en helhetlig tilnærming; ”multi-hazard management”. De samme beredskapsfunksjonene kan benyttes for å håndtere ulike fareagenter, og dette gir flere bruksmuligheter for personell, prosedyrer, fasiliteter og utstyr.
- 6) Planer bør ha en treningskomponent, som bør innebære kommunikasjon og trening av personell i beredkapsorganisasjoner. Trening kan gi høyt utbytte i form av effektivt beredskap og kan være en viktig kilde til feedback med hensyn til eventuelle problemer med beredskapsplanen.
- 7) Planleggingsprosessen bør åpne opp for å kunne teste foreslåtte responsoperasjoner, blant annet gjennom øvelser og kritisk gjennomgang. Åpner en for testing, kan en lettere kartlegge hva som fungerer i praksis, og hva som må endres for å bli mer optimalt.
- 8) En av de viktigste egenskapene til effektiv beredskapsplanlegging er at det er en kontinuerlig prosess. Planen må stadig oppdateres som følge av endringer i omgivelsene og etter øvelser. Det advares mot å se på planen som et produkt, da dette kan skape en illusjon om at en er forberedt på katastrofer når en i realiteten ikke er det.
- 9) Beredskapsplanlegging foregår ofte under konflikt og motstand. Mennesker generelt liker ikke å tenke på negative konsekvenser av potensielle katastrofer, og en kan møte motstand mot å planlegge.
- 10) Beredskapsplanen må erkjenne at planlegging og ledelse har to forskjellige funksjoner og at planen virkelig blir testet under en krise. Planlegging er en del av beredskapen, mens ledelse av beredskapsresponsen er å ta i bruk tiltakene identifisert i planleggingsfasen. Å forvirre disse to funksjonene kan lede til dårlige resultater for begge.

Gjennom den kontinuerlige planleggingsprosessen disse retningslinjene reflekterer, kan en oppnå en hensiktsmessig og praktisk krisehåndtering (Perry og Lindell, 2003).

### **3.3 Felles risiko-og situasjonsforståelse i planleggingsprosessen**

I dette kapittelet presenterer vi teori som omhandler felles situasjonsforståelse. Vi har under arbeidet med oppgaven valgt å bruke begrepet “felles risikoforståelse” da dette er mer

beskrivende for vår oppgave. Denne teorien dreier seg blant annet om å danne den samme forståelsen for farer innledningsvis, og mener derfor den også er relevant for begrepet ”felles riskoforståelse”.

Ifølge Endsley (1995a) kan en forstå situasjonsforståelse som å kunne tolke en situasjon, og å tolke denne riktig. Å ha riktig situasjonsforståelse av en situasjon vil være avgjørende for å kunne velge rett handling for å håndtere den gitte situasjonen. Selv om en håndterer situasjonen “galt”, vil det ut i fra situasjonsforståelsen oppleves som riktig. Det vil si at selv om en opplevde handlingen som rett, ble feil valg tatt fordi feilen lå i hvordan en på forhånd hadde tolket situasjonen. Det samme tror vi gjelder for riskoforståelsen i forkant av en hendelse, og at denne forståelsen bestemmer hvordan en tolker en hendelse som igjen bestemmer hvordan en handler når hendelsen oppstår.

Ifølge Weick et. al (1999) er målet med kollektiv situasjonsforståelse å gjøre en organisasjon pålitelig. Forfatterne fokuserer på flere momenter som kan være med på å fremme en kollektiv situasjonsforståelse, og hevder at når en organisasjon har en kollektiv bevissthet eller forståelse, vil organisasjonen også evne å oppdage og håndtere uønskede og uventede hendelser. Dette er altså med på å styrke organisasjonens pålitelighet (Weick et. al, 1999). Forfatternes fokus er rettet mot fem momenter som vil være en del av den kollektive bevisstheten:

1. Opptatt av å oppdage og lære av sine egne og andres feil.
2. Ønsker ikke å forenkle fortolkninger av virkeligheten for å ha et mest mulig rett bilde av virkeligheten.
3. De ansatte med best oversikt, innsikt og kunnskap om en avgjørelse eller et tema, er de som håndterer dette.
4. Organisasjonen forplikter seg til å oppnå resiliens/motstandsdyktighet.
5. Oppgaver og hendelser blir løst på lavest mulig nivå. Rang, rolle og prosedyrer spiller liten rolle.

### **3.3.1 Kommunikasjon - en vei til felles risiko- og situasjonsforståelse**

Kommunikasjon er et middel for å oppnå og fremme at alle parter i et team bygger opp en felles forståelse for de ulike situasjonene de står ovenfor og mangel på kommunikasjon eller feil informasjon kan gjøre at en ikke oppnår felles situasjonsforståelse (Weick 1999; Turner, 1997).

Ifølge Turner (1997) kan store avvik mellom antakelser om farer og risiko på den ene siden og virkelighet på den andre siden, gå utover kvaliteten av kommunikasjon- og informasjonsflyten i en organisasjon. Dette kan også hemme en realistisk felles situasjonsforståelse, og en må derfor hele tiden være oppdatert på hvordan virkeligheten er i forhold til våre antakelser. Dette er i tråd med Weick et. al. (1999) som mener at en kollektiv bevisst organisasjon evner å *oppdage* uventede og uønskede hendelser. Hvis en organisasjon har feilaktige antakelser om virkeligheten, vil dette påvirke organisasjonens evne til å utvikle beredskapsplaner. Ifølge Clarke og Perrow (1996) vil organisasjonen da utvikle såkalte “fantasiplaner”. Slike planer kan føre til at en håndterer uønskede hendelser og ulykker feilaktig.

Turner (1997) mener at en organisasjon må fokusere på å samle inn og analysere all informasjon som er risikorelatert for å kunne finne ut hva en *ikke* vet, fordi det vil alltid i være noen i en organisasjon som vet noe. For å kunne ha kontroll, er det essensielt å overvåke de dynamiske risikoene en står overfor og kommunisere disse til aktører og ansatte. Westrum og Adamski (2009) mener også at organisasjonen som enhet må utnytte de ansattes kunnskap, og i tillegg formidle til de ansatte at deres kunnskap er til nytte og blir brukt. Dette mener forfatterne krever ivaretagelse av kritiske informasjonskanaler og informasjonsutveksling blant de ansatte.

Vi har ovenfor presentert ulike teoribidrag i forhold til felles situasjonsforståelse. Weick et. al (1999) belyser hva som kan fremme felles situasjonsforståelse i en organisasjon, Turner (1997) mener det er problemer med informasjonsflyt som er med på å hemme en felles situasjonsforståelse, mens Clarke og Perrow (1996) på sin side mener at når en organisasjon feiler i å ha en felles situasjonsforståelse, så kan organisasjon feile i håndteringen av en uønsket hendelse eller ulykke. Westrum og Adamski (2009) uttrykker at en organisasjon er mer pålitelig når den utnytter de ansattes kunnskap, og at informasjonsflyt derfor er kritisk.

### 3.4 Den lærende organisasjon

Verden, samfunn og organisasjoner knyttes tettere sammen og blir mer komplekse, og for å overleve og være i konkurransemessig fortrinn, må arbeidet bli mer “lærende”. I følge Senge (1999) må organisasjoner som vil lykkes i fremtiden, være organisasjoner som oppdager hvordan de kan motivere mennesker og fremme deres evne til å lære på alle nivå i en

organisasjon. Forfatteren definerer den lærende organisasjon slik: *“En lærende organisasjon er en organisasjon der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap”* (Senge, 1999, s. 9).

van Hauen, Strandgaard og Kastbjerg (1998) er delvis enig i Senges definisjon, og definerer det slik; *“En lærende organisasjon er en organisasjon som har gjort det å lære av erfaring til sitt vesentligste kulturtrekk”* (van Hauen, Strandgaard og Kastbjerg, 1998, s. 39).

Forfatterne skriver videre i sin bok at det typisk er to typer mennesker i en gruppeprosess. Det er de som er innholdsfixerte som presser på for å få arbeidet gjort, og de som er prosessfixerte, som mener det er viktig at en gruppe som skal arbeide sammen har det godt sammen, forstår hverandres motiver og mål, og som finner en konstruktiv arbeidsmåte. Gruppen bør foreta en jevnlig vurdering av seg selv, diskutere sine valg av metoder, og hvordan dialogen i gruppen styres, hvordan planlegging foregår, intern kommunikasjon og atferd. Som nevnt tidligere er også Perry og Lindell (2003) enig, og mener at beredskapsplanleggingen må ses på som en prosess som skal foregå kontinuerlig, i takt med endringer i omgivelsene, og som hele tiden må revurderes og oppdateres.

van Hauen et.al (1998) skriver videre at i den lærende organisasjon, lærer en å ta vare på samarbeids- og læringsprosessene og en lærer og bryte med sine mentale antakelser. Senge (1999) mener videre at å forkaste de mentale modellene vi innehar som individer og medlem av en organisasjon innebærer å bringe antakelsene opp til overflaten for å granske dem, gjennomføre lærende samtaler hvor mennesker blottlegger sin egen tankegang og åpner seg for påvirkning av andre.

Senge (1999) tar for seg den lærende organisasjons disipliner og forklarer dem inngående. Med disiplin mener han et sett av teknikker som må utforskes, studeres og mestres før de tas i bruk. Han mener disipliner er utviklingsveier hvor en kan tilegne seg ferdigheter og kompetanse, men at å utøve disipliner i praksis innebærer en livslang læring hvor en egentlig aldri når målet (Senge, 1999). De fem disiplinene er: Systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, skape felles visjoner og gruppelæring. Vi går nå inn på de tre disiplinene som vi anser som mest relevante for vår oppgave.

**Personlig mestring:** Denne disiplinen handler om at mennesker kontinuerlig klarlegger sin personlige visjon, konsentrerer sine krefter og oppfatter virkeligheten på en objektiv måte. Senge (1999) mener at personlig mestring er en viktig hjørnestein i den lærende organisasjon fordi en organisasjons evne til å lære ikke kan være større enn læringen hos organisasjonens medlemmer. Personlig mestring oppfordrer til personlig vekst. På den måten er personlig vekst og læring samt organisasjonens vekst og læring gjensidig avhengig av hverandre.

**Mentale modeller:** Som nevnt ovenfor handler mentale modeller om inngrodde antakelser og normer, generaliseringer og tankebilder som påvirker måten vi oppfatter verden og ulike situasjoner på, i tillegg til hvordan vi håndterer og handler ut i fra våre antakelser.

**Gruppelæring:** Disiplinen handler om å lære å tenke i fellesskap. Dette innebærer å kommunisere og at medlemmene har dialog seg imellom, det vil si at tanker og ideer skal flyte fritt i gruppen for å oppnå innsikt som hvert og et medlem ikke kan komme frem til selv. Senge (1999) mener videre at for å forstå hva dialog innebærer er det viktig å lære seg å kjenne igjen hva som hemmer læring innad i gruppen. Selvforsvar i en gruppe kan virke hemmende for læring, mens hvis en tar opp ting på en kreativ og kommunikativ måte, kan dette være med på å fremme læring. Han påpeker også at hvis ikke grupper lærer, så lærer heller ikke organisasjonen.

Van Hauen et al. (1998) har beskrevet ulike situasjoner og utsagn som kjennetegner den lærende organisasjon. Vi kommer her med en kort beskrivelse av utsagnene:

***“Den lærende organisasjon søker alltid på dag-til-dag basis læringsmuligheter i ulike situasjoner”.*** Læring i team innebærer evnen til å kontinuerlig evaluere sine egne prosesser og å søke å forbedre disse. I alle organisasjoner er det ulike situasjoner som krever håndtering, og måten organisasjonen håndterer disse på, avslører om en er en lærende organisasjon eller ikke (van Hauen et al., 1998, s. 45).

***“I den lærende organisasjon tas alle organisasjonens menneskelige ressurser i bruk kontinuerlig for å få det beste resultat og samarbeid. Læring skjer hovedsaklig i team.”*** Her er det snakk om den kollektive medbestemmelse, som kan inkludere hele organisasjonens menneskelige ressurser sammen med ledelsen (van Hauen et al., 1998, s. 46).

***“I den lærende organisasjon er det etablert systemer for å fange opp, dele og spre kunnskap og erfaring, også kalt den organisatoriske hukommelse.”*** Her er det fokus på at

ansatte skal kunne rapportere inn observasjoner, avvik, feil for å unngå at de samme feil blir gjort om igjen. Budskap om forbedringer må kunne spres ut i organisasjonen. Et rapporteringsprogram, et felles verktøy, vil derfor være av stor betydning (van Hauen et al., 1998, s. 47).

***“I den lærende organisasjon er det kollektive belønningsnivået høyt, det individuelle fryktnivået lavt og derfor er også feedbacknivået høyt.”*** I en lærende organisasjon vet en godt at frykt er en hemmende faktor for læring og at feedback er en av de beste og raskeste måtene å lære på (van Hauen et al., 1998, s. 47).

***“I den lærende organisasjon har en nysgjerrigheten, lysten og evnen til å eksperimentere og utfordre den måte en gjorde tingene på i går. Læring retter seg typisk mot læring ved problemløsning.”*** Når en organisasjon opplever problemer kan løsningen være å sette seg ned i grupper og kommunisere ulike erfaringer, hva som fungerer og hva som ikke fungerer, og hvordan en kan komme opp med en ny metode for å gjøre ting på (van Hauen et al., s. 47).

***“I den lærende organisasjon har en innflytelse til å bruke det en har lært.”*** Har en ansatt vært på et kurs, foredrag eller lignende tror vi det vil være av stor verdi for organisasjonen om det blir satt opp et fellesmøte for den aktuelle avdelingen eller de ansatte kursdeltakeren arbeider sammen med slik at han kan spre budskapet om hva han/hun har lært og gjerne integrere dette i organisasjonen og avdelingen (van Hauen et al., 1998, s. 47).

Vi har nå gjennomgått relevant litteratur om lærende organisasjoner og hvordan dette best kan foregå. Vi valgte å ha med teori om dette temaet, da det kommer frem i neste teoribidrag at for å kunne overføre kunnskaper på tvers av organisasjoner og sektorer, er det relevant å forstå hvordan fokuset på læring innad i organisasjonen er på forhånd.

### **3.5 Kunnskapsoverføring**

Teorien konsentrer seg hovedsakelig om kunnskapsoverføring på tvers av organisasjoner, men vi tror likevel dette kan sammenlignes med kunnskapsoverføring på tvers av sektorer, da det i teoriene beskrives hvordan store likheter og ulikheter i organisasjonene virker inn på prosessen.

Organisasjoner stiller ofte krav til at flere mennesker skal løse og utføre noenlunde de samme oppgavene, som i praksis vil si at flere av organisasjonens aktører må gjennom den sammen læringsprosessen (Hærem, 1993). Å skape og å overføre kunnskap er en av de viktigste oppgavene for en organisasjon, og det å lære av andres erfaringer bringer med seg mange fordeler. Blant annet kan det føre til at en sparer sine egne ressurser og en kan tilegne seg kunnskaper en ikke ville fått gjennom å kun se på sin egen organisasjon og sine egne erfaringer (Ichijo og Nonaka, 2007).

En kan enkelt forklare kunnskapsoverføring som det å lære gjennom andres læring. En trenger altså ikke å oppleve den ekte hendelsen eller situasjonen for å lære, en kan simpelthen lære gjennom kommunikasjon og overføring av kunnskapen fra andre aktører (Hærem, 1993). Men å overføre kunnskap er en utfordrende oppgave. Mye av grunnen til dette er fordi store deler av kunnskapen i en organisasjon er taus og ofte er knyttet til en spesiell kontekst (Ichijo og Nonaka, 2007). Implisitt eller taus kunnskap dreier seg om å vite *hvordan*, mens eksplisitt kunnskap på den andre siden dreier seg om å vite *om*. Hovedforskjellen ligger i hvor overførbart kunnskapen er, samt mekanismene for overføring på tvers av individ, rom og tid. Det meste av den eksplisitte kunnskapen og all taus kunnskap er godt bevart innad i hvert individ. Mye av denne kunnskapen er skapt inne i organisasjonen, og dette danner problemer når kunnskapen skal allokere og overføres. Kunnskapsoverføring avhenger både av sender og mottaker. Både på individ -og organisatorisk nivå, avhenger mottakers mulighet til å tilføye ny kunnskap av den allerede eksisterende kunnskapen (Grant, 1996). Dette er med på å illustrere hvor krevende og komplisert kunnskapsoverføring er og viser at en kan møte på mange utfordringer, spesielt når det er snakk om overføring fra en sektor eller organisasjon til en annen. Nedenfor presenterer vi flere vanlige hemmende faktorer for kunnskapsoverføring før vi går videre til faktorer som kan virke fremmende for kunnskapsoverføringen.

### **3.5.1 Hemmende og fremmende faktorer for kunnskapsoverføring**

Ichijo og Nonaka (2007) forklarer at kunnskapsoverføring først og fremst kan være utfordrende på grunn av mangfoldet i innholdet av det som skal overføres. Kunnskapen kan være basert på alt fra fakta, årsak-virkningsforhold, kunnskapsbaserte prosesser og menneskelige nettverk. I tillegg vet vi ofte mer enn vi sier, og det er ikke alltid like lett å forklare hvordan og hvorfor noe gjøres slik som det gjøres. I følge Ichijo og Nonaka (2007) eksisterer det en rekke faktorer som gjør det vanskelig å overføre kunnskap:



1. Som nevnt ovenfor, gjør den tause dimensjonen av kunnskapen det vanskelig å skille kunnskap fra kilden samt at det aldri fullt ut kan overføres. Et eksempel er kunnskap som er svært kontekstbasert, deriblant prosesser innen maskinarbeid og lignende.
2. Kultur kan vanskeliggjør prosessen; prosedyrer, rutiner og forutsetninger som gjelder i en kultur, kan bli upassende eller ineffektiv andre steder.
3. To ekstremer som kan føre til problemer er: kunnskapen er så fast systematisert at den ikke i det hele tatt kan tilpasses mottakeren. Den andre er kunnskap som er så vag, ustrukturert, dårlig organisert og tvetydig at det gjør den svært vanskelig å forstå. Tvetydighet er en av de største barrierene for kunnskapsoverføring.
4. Størrelsen på gapet mellom kilde og mottaker vil ha stor innvirkning. Når en ekspert kommuniserer sin kunnskap til en nybegynner kan det fort dukke opp problemer. Mangel på mottakelighet og forståelse vanskeliggjør kunnskapsoverføringen da eksperten må bruke mye tid på å forklare hver minste detalj.

Et godt læringsmiljø i organisasjonen eller teamet er nødvendig for å etablere overføring av kunnskap mellom organisasjoner. En må derfor opprette god kommunikasjon og kontakt i organisasjonen eller teamet før en kan begynne å tenke på å dra nytte av kunnskap fra andre organisasjoner (Ichijo og Nonaka, 2007).

Forfatterne mener videre at en viktig og god kilde til kunnskapsoverføring er det sosiale nettverket som organisasjonen besitter. Den sosiale kapitalen er den uhåndgripelige ressursen som finnes i de personlige forhold. Har organisasjonen et godt sosialt nettverk som ønsker å dele sin kunnskap med andre, kan dette bidra til at en kan tilegne seg mye ulik kunnskap. Videre vil det å bygge bro mellom de aktuelle sender- og mottakerorganisasjonene virke hensiktsmessig for en effektiv kunnskapsoverføring. En person kan fungere som et bindeledd eller kontaktperson mellom organisasjonene, og det er viktig at han eller hun har evnen til å formidle denne informasjonen på en god og forståelig måte. Men det er ikke bare positivt å hente fra åpne porter mellom organisasjoner, skal vi tro forfatterne. En negativ faktor med å la ekstern kunnskap komme inn i organisasjonen er at dette kan påvirke samholdet i gruppen eller teamet på en negativ måte og en kan risikere å miste den tette kontakten som gruppen har opparbeidet seg over tid. Har en derimot både tette bånd internt, i tillegg til god tilgang til kunnskap fra eksterne kilder, er ytelsen høyest. Men fokuset på et tett og godt samarbeid og ekstern kunnskapsoverføring kan være vanskelig å sjonglere, og de to kan gå på bekostning av hverandre, og åpenhet omkring dette har stor betydning for suksess på området. Viser de

en åpenhet i stede for å unngå dette, kan dette ha en positiv virkning på teamet (Ichijo og Nonaka, 2007).

Ideen om å fange opp og overføre kunnskap som organisasjoner har lært fra prosjekter, nestenulykker eller reelle hendelser, er noe mange ledere ser på som veldig gunstig, da det er lærdom organisasjonene har opparbeidet seg gjennom “lessons learned”. Dette kan bidra til økt kvalitet, sparing av tid og penger i tillegg til potensielle besparelser av materiell, helse og liv. En effektiv kunnskapsoverføring innebærer at en møtes jevnlig og har hyppig interaksjon/samtaler mellom aktørene, og en må derfor være beredt på å legge en del tid og arbeid i det. Tidsinvesteringen en legger i dette må veies opp mot det potensielle utbyttet en kan få ut av kunnskapsoverføringen (Ichijo og Nonaka, 2007).

Deler mottakeren den samme kulturelle forståelse, det samme språk, den samme tause kunnskap, de samme mål og kontekst, øker dette troverdigheten. Også likhet i roller og arbeidsområder i de to organisasjonene vil styrke mulighetene for en god kunnskapsoverføring (Ichijo og Nonaka, 2007).

En lærer mer og husker langt bedre og lenger om en er aktiv i læringsprosessen. Effektivitetshensyn gjør dessverre ofte at dette ikke blir tatt hensyn til. Det er som regel mer kostnadseffektivt å lage en presentasjon for å formidle budskap, enn det er å inkludere hver og en deltaker til å være i en læringsprosess (Ichijo og Nonaka, 2007).

Avslutningsvis er det viktig å få frem at mottaker av kunnskapen trolig aldri vil få nøyaktig samme kunnskap som kilden, men kanskje sin egen versjon av denne kunnskapen. Det viktigste er at den overførte kunnskapen passer inn i den konteksten som mottakeren vil bruke den i (Ichijo og Nonaka, 2007).

## 4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og forklare våre valg av forskningsdesign og metode. Vi vil også gjøre rede for hvordan vi har gått frem i gjennomføringen av masteroppgaven og våre oppfatninger av oppgavens reliabilitet og validitet. I tillegg presenterer vi hvilke utfordringer vi har støtt på underveis, både ved valg av metode, gjennomføring av intervjuer og ved utforming av oppgaven.

Vi bruker kvalitativ metode som forskningsmetode i vår oppgave. I følge Denzin og Lincoln (2005) kan kvalitativ metode beskrives som forskning der en skal lokalisere observatøren i verden. Det dreier seg om et sett av fortolkning og materielle praksiser som gjør verden synlig, de endrer verden og de gjør verden om til en serie av representasjoner, som inkluderer feltnotater, intervjuer, samtaler, fotografier, opptak og “memoes to self”.

### 4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign skal i følge Blaikie (2010) ha med alle valg som tas i arbeidet, samt en begrunnelse for disse valgene. Videre dreier forskningsdesignet seg om den prosessen som kobler sammen forskningsspørsmålet, de empiriske dataene og konklusjonen. Det skal fungere som et anker eller en rettesnor gjennom hele prosessen med arbeidet, men tar hensyn til at endringer kan skje underveis, og er derfor åpen for endringer. Med et godt og gjennomarbeidet forskningsdesign kan en derimot unngå alt for store endringer underveis. Vårt forskningsdesign har vært hyppig anvendt gjennom arbeidet med masteroppgaven. På tross av dette har noen endringer oppstått, men vi har likevel fått bruk for mye av forarbeidet som ble gjort i fjor høst.

### 4.2 Forskningsstrategi

Ifølge Blaikie (2010) er en forskningsstrategi logikken som anvendes for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene stilt i oppgaven. Det er fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Hver av disse forskningsstrategiene representerer ulike tanke sett samt ulike måter å trekke slutninger for å komme frem til noe annet enn det en hadde som utgangspunkt (Danermark, 1997). Forskerne kan fritt anvende en eller flere av disse forskningsstrategiene, men valget må henge sammen med problemstillingen og forskningsspørsmål som skal besvares i oppgaven (Blaikie, 2010).

I vår oppgave har vi benyttet oss av både deduktiv og abduktiv forskningsstrategi. *Deduktiv* forskningsstrategi brukes for å undersøke den logiske validitet i de beslutninger vi tar. Ut i fra teori utvikles en hypotese som videre testes gjennom observasjon eller annen forskning for så å finne ut om hypotesen kan bekreftes eller avkreftes. Deduksjon er analytisk og sier ikke noe nytt om virkeligheten. *Abduktiv* forskningsstrategi har som mål å beskrive og forstå sosiale prosesser, gjennom å utforske sosiale aktørers meninger, fortolkninger, motiver og forklaringer (Blaikie, 2010). Det finnes flere forklaringer på hva abduktiv forskningsstrategi er. Vi benytter oss av Danermarks (1997) forståelse av denne forskningsstrategien, da vårt mål er å oppnå en ny beskrivelse eller en såkalt rekontekstualisering av det vi har forsket på. Dette dreier seg om å ha en forestilling om noe, og gjennom tolkning, komme til en ny forståelse av samme hendelse eller observasjon. Den nye forestillingen kan være mer utviklet og fordypet omkring hendelsen eller observasjonen.

I vår oppgave benytter vi som nevnt ovenfor en kombinasjon av de to forskningsstrategiene. Vi utledet intervju spørsmål ut i fra teori om planlegging, felles risikoforståelse, en lærende organisasjon og kunnskapsoverføring, alle tema med fokus på planleggingsprosessen av beredskap. Dette samsvarer med en deduktiv forskningsstrategi, der en som nevnt benytter seg av teori for å utledet hypoteser eller spørsmål. Her søker vi ikke å komme frem til en ny virkelighet, men ønsker å analysere og forstå hvordan de to sektorene jobber med beredskapsplanlegging. I neste omgang er vi opptatt av å gripe fatt i aktørers motiver og intensjoner for gjennomføring av beredskapsplanlegging, om de har et bevisst fokus på å oppnå felles risikoforståelse i planleggingsarbeidet, om læring er noe som vektlegges i deres organisasjon, samt deres tanker omkring mulighet for kunnskapsoverføring. Her forsøker vi altså gjennom å spørre nøkkelpersoner om deres tanker omkring temaene, og få en bedre forståelse av “verdenen” vi undersøker, noe som kan betraktes som abduktiv forskningsstrategi. Videre ønsker vi å komme frem til en ny forståelse, nemlig læringspunkter som kan overføres på tvers av de to sektorene, noe vi også forstår er i tråd med denne forskningsstrategien.

### **4.3 Datakilder**

Blaikie (2010) skiller mellom primærdata, sekundærdata og tertiærdata. Inndelingen sier noe om dataens avstand til forskeren. Primærdata er data som forskeren selv samler inn,

analyserer og formidler. Dette anses som en styrke, da forskeren er førstehåndskilden til denne type data. Sekundærdata er innsamlet av andre enn forskeren selv, og anvendes ofte til andre formål enn de var samlet inn for. Et eksempel på sekundærdata er statistikk og annen rådata. Tertiærdata er data som er samlet inn og analysert av andre personer, noe som øker avstanden mellom forsker og dataene. Ved bruk av tertiærdata kan det være begrenset tilgang til de opprinnelige kildene eller råmaterialene som er anvendt (Blaikie, 2010).

Vi har valgt å benytte oss av alle de tre datatypene; primærdata, i form av intervjuer med nøkkelpersoner, sekundærdata i form av en undersøkelse basert på statistikk og tertiærdata, i form av dokumenter og data som er samlet inn, analyser og skrevet av andre forskere. Det vil si at vi som forskere fortolker meningsinnholdet i de allerede skrevne dokumentene vi anvender.

Dokumentene vi har benyttet oss av er både offentlige dokumenter funnet på nettet, dokumenter vi har fått utlevert som ikke er tilgjengelig for offentligheten samt ett dokument som vi kun fikk anledning til å ha en gjennomgang av. Disse dokumentene anvender vi for å beskrive verden og skape en mening og struktur for det temaet vi har valgt. Dokumentene har bidratt til å gi oss en forståelse av hvordan de to sektorene planlegger sin beredskap. I tillegg har disse dokumentene hjulpet oss til å stille relevante spørsmål som igjen bidrar til at vi kan besvare både forskningsspørsmål og problemstilling.

På neste side presenterer vi dokumentene vi har anvendt, hvilken sektor de tilhører og hvilken type data det dreier seg om.

Sektor dokumentet tilhører	Navn på dokument	Utgitt årstall	Tilgjengelig fra	Type data
<b>Kommunal sektor</b>	Helhetlig risiko –og sårbarhetsanalyse for Stavanger kommune	2013	Internett (Stavanger kommunes hjemmesider)	Tertiærdata
<b>Kommunal sektor</b>	Stavanger kommunes beredskapsplan	2010	Gjennomgang med beredskapsrådgiver (ikke utlevert)	Tertiærdata
<b>Kommunal sektor</b>	DSBs veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt	2012	Internett (DSBs hjemmesider)	Tertiærdata
<b>Kommunal sektor</b>	DSBs veileder til helhetlig risiko –og sårbarhetsanalyse	2014	Internett (DSBs hjemmesider)	Tertiærdata
<b>Kommunal sektor</b>	Kommuneundersøkelsen 2015	2015	Internett (DSBs hjemmesider)	Sekundærdata
<b>Petroleumssektoren</b>	ResQs generiske 2.linje beredskapsplan	Ikke oppgitt	Utlevert fra ResQ, konfidensiell	Tertiærdata
<b>Petroleumssektoren</b>	ResQs kundes 3.linje beredskapsplan	Ikke oppgitt	Utlevert fra ResQ, konfidensiell	Tertiærdata
<b>Petroleumssektoren</b>	Petroleumstilsynets veileder til petroleumsløvverket	Ikke oppgitt	Internett (Ptils hjemmesider)	Tertiærdata

**Tabell 1:** Oversikt over dokumenter brukt i oppgaven

#### 4.4 Intervjuer og valg av informanter

Vi har også basert store deler av oppgaven på funn gjort i intervjuer med nøkkelpersoner som i følge Andersen (2006) er personer med god oversikt over temaene som forskeren ønsker å finne mer ut av. Det tror vi er hensiktsmessig, da det er gjennom samtaler med beredskapspersonell at vi kan få en bredere forståelse for hvordan beredskapsplanlegging foregår i de to sektorene. I tillegg vil dette gi oss et innblikk i om de anser det som realistisk å overføre kunnskap på tvers av de to sektorene.

Vi har valgt å samarbeide med selskapet ResQ, som hovedsakelig leverer beredskapstjenester til flere oljeselskaper. Vi kunne valgt å snakke med beredskapsavdelingen i et stort operatørselskap, men vi ønsket å snakke med personer som utelukkende jobber med beredskap. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å intervjuer aktører med høy grad av motivasjon for best mulig beredskap.

Når vi har søkt etter informanter til vår masteroppgave, har vi gått bredt ut og fokusert på at disse personene må ha god kjennskap til, og ikke minst erfaring i de temaene vi vektlegger i oppgaven. Her har vi vektlagt arbeidssted, arbeidsoppgaver, bakgrunn og erfaring. Det har vært varierende grad av erfaring hos våre informanter, men de fleste, med unntak av to

informanter har beredskap og krisehåndtering som en av sine hovedoppgaver. Noen av informantene var nærmest gitt på forhånd ut fra deres stilling og ansvarsområde. Dette gjelder for eksempel ansatte i beredskapsavdelingen i Stavanger kommune og ansatte med tittel som “action manager” og 2.linje beredskapsleder i ResQ. Andre informanter har det vært mer krevende å komme frem til, men med anbefalinger fra flere vi har vært i kontakt med, tips og kontaktinformasjon fra informanter og lignende, har vi kommet frem til gode, kunnskapsrike og relevante informanter.

Gjennom vår kontaktperson i ResQ har vi fått hjelp til å komme frem til de tre intervjuene vi har hatt i selskapet. Vi fikk anledning til å velge hvem vi ønsket å snakke med ut i fra bakgrunn, stilling, erfaring og kjønn. Vi tok selv kontakt med Stavanger kommunes beredskapsavdeling, og fikk raskt avtalt intervjuer med to representanter fra denne avdelingen, samt en gjennomgang av beredskapsplanen deres. Det ble etter dette også etablert kontakt med rådmannen og kommunikasjonssjefen i kommunen, for her å få et innblikk i ledelsens perspektiv på beredskapsplanleggingen

Vi endte opp med 12 nøkkelinformanter med gode og inngående kunnskaper om beredskapsplanlegging. På neste side følger tabell med oversikt over informantene, deres stilling, kjønn og erfaring.

Sektor	Organisasjon	Kjønn	Relevant erfaring	Omtales i oppgaven som	Type intervju
<b>Kommunal sektor</b>	DSB	Mann	Mer enn 10 års erfaring innen sikkerhet og beredskap i offentlig sektor	Sikkerhetsleder i DSB	Individuell
<b>Kommunal sektor</b>	DSB	Kvinne	Mer enn 20 års erfaring med sikkerhet og beredskap i offentlig sektor	Seniorrådgiver i DSB	Dobbel
<b>Kommunal sektor</b>	DSB	Kvinne	Mer enn fem års erfaring innen sikkerhet og beredskap i offentlig sektor	Seniorrådgiver i DSB	Dobbel
<b>Kommunal sektor</b>	Stavanger kommune	Kvinne	Flere års erfaring innen helse, mer enn fem år innen sikkerhet og beredskap i kommunen	Beredskapsrådgiver	Individuell
<b>Kommunal sektor</b>	Stavanger kommune	Mann	Mer enn 20 års erfaring med sikkerhet og beredskap i offentlig sektor	Beredskapssjef	Individuell
<b>Kommunal sektor</b>	Stavanger kommune	Kvinne	Mer enn fem års erfaring som operasjonell beredskapsleder i kommunen	Rådmann	Dobbel
<b>Kommunal sektor</b>	Stavanger kommune	Kvinne	Mer enn fem års erfaring innen sin stilling	Kommunikasjonssjef	Dobbel
<b>Petroleumssektor</b>	Ptil	Mann	Mer enn 10 års erfaring innen bransjen	Sjefingeniør 1	Individuell
<b>Petroleumssektor</b>	Ptil	Mann	Mer enn 20 års erfaring innen bransjen	Sjefingeniør 2	Individuell
<b>Petroleumssektor</b>	ResQ	Mann	Mer enn 15 års erfaring innen offentlig sektor, 5 års erfaring med beredskap petroleumssektoren	Action manager 1 (AM1)	Individuell
<b>Petroleumssektor</b>	ResQ	Mann	Mer enn 15 år innen offentlig sektor, mer enn 10 års erfaring beredskap i petroleumssektoren	Action manager 2 (AM2)	Individuell
<b>Petroleumssektor</b>	ResQ	Kvinne	Mer enn 20 års erfaring fra bransjen med sikkerhet og beredskap	Action manager 3 (AM3)	Individuell
<b>Petroleumssektor</b>	ResQs kunde	Mann	Mer enn 30 års erfaring fra bransjen, hovedsakelig innen sikkerhet og beredskap	ResQs kunde	Individuell

**Tabell 2:** Oversikt over informanter

#### 4.4.1 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å benytte oss av semi-strukturerte intervju. Denne intervjuformen fungerer som en samtale hvor vi som intervjuere kan komme med tilleggsspørsmål utover den allerede eksisterende intervjuguiden (Andersen, 2006). Vi har heller ikke benyttet oss av en fastsatt intervjuguide hos alle informantene, men stilt ulike spørsmål innen hvert av de fire temaene, tilpasset hvem vi har intervjuet. Underveis i hvert intervju stilte vi de spørsmålene som passer



inn og oppdaget flere ganger at enkelte spørsmål overlappet. Intervjuene har ofte opplevdes mer som en samtale, og vi har hatt frihet til å stille spørsmål vi kommer på underveis for å få en god vinkling på temaene. Vi har benyttet samme intervjuguide hos personer innen samme selskap som har mer eller mindre tilsvarende stillinger. Det betyr for eksempel at de ansatte i Stavanger kommunes beredskapsavdeling har hatt samme intervjuguide som utgangspunkt, mens rådmannen og kommunikasjonssjefen i kommunen fikk en intervjuguide som var mer tilpasset dem. Hvis ikke intervjuene innen samme selskap eller organisasjon har vært samme dag, har vi i enkelte tilfeller oppdatert og endret etter erfaringer vi gjorde oss i det første intervjuet. Dette anser vi som en styrke, da det viser at vi reflektert over besvarelsene som førte til at vi gjorde justeringer for å få ut det fulle potensialet fra intervjuene. Hvis vi for eksempel så at noen spørsmål overlappet, ble disse enten justert eller fjernet.

Vi har vært bevisst på at spørsmålene skulle bli stilt så presist som mulig og at vi raskt har oppklart eventuelle misforståelse underveis. Vi opplevde flere ganger at våre spørsmål og informantenes svar ledet til diskusjon eller nye oppfølgingsspørsmål som en helt naturlig del av intervjuet. Vi har hele tiden hatt et bevisst fokus på at informanten skulle forstå hva vi var ute etter, og noen av spørsmålene ble derfor stilt ledende for å få dem på rett spor. Det var likevel viktig for oss at de følte de hadde frihet til å svare det som falt dem inn.

Det er kun tre av informantene har bedt om å få tilsendt intervjuguide på forhånd. Ellers har alle informantene fått samme informasjon i forkant om vår problemstilling, de fire hovedtemaene oppgaven er delt opp i, og i grove trekk hva vi ønsker å spørre dem om på intervjuene. For de informantene som ikke hadde kjennskap til masterstudiet, beskrev vi også dette. Informasjonen vi ga i forkant anså vi som nødvendig for at informanten skulle få muligheten til å forstå vår bakgrunn, vår motivasjon for intervjuet og for at de skulle få muligheten til å forberede seg på hva de skulle bli spurt om. Ved å informere om tema og hvilket fokus intervjuene ville ha, unngikk vi at mye tid ble brukt på å forklare, avsporinger og diffuse svar. Det har vært varierende grad av forberedthet hos informantene, der noen har lest seg opp og satt seg inn i temaene, mens andre har vært mindre forberedt og har hatt behov for en mer detaljert gjennomgang før vi kunne starte intervjuet. På tross av dette, mener vi likevel at vi har fått gode og innsiktsfulle svar.

Andersen (2006) skriver at ved intervju av nøkkelpersoner, må forskeren være påpasselig med å ikke la informanten ta overhånd, og ha en aktiv forskerrolle. Han mener videre at forskeren

må prøve så godt det lar seg gjøre at både forsker og informant holder seg til de temaene eller spørsmålene som blir stilt, og ikke bruker tid på temaer som ikke har sammenheng med problemstillingen som skal besvares. Dette kaller Andersen (2006) for aktiv intervjuing, og kan være med på å øke reliabilitet og validitet i forskningen. Vi har, så godt det har latt seg gjøre, inntatt en aktiv forskerrolle under intervjuene. I de tilfellene hvor vi i etterkant har vært usikre eller har ønsket å oppklare enkelte besvarelser, har vi tatt kontakt per e-post og fått gode og oppklarende svar.

Hvert intervju varte i alt fra 50 minutter til 1 time og 30 minutter, uavhengig av om det var en eller to personer med på intervjuet. I de fleste intervjuene fikk vi gjennomgått alle spørsmålene, med unntak av tre intervjuer, der informantene hadde liten tid til rådighet. Likevel fikk vi besvarelse på de viktigste spørsmålene fra hvert tema og fikk anledning til å stille oppfølgingsspørsmål per mail i etterkant.

To av intervjuene fungerte som dobbelintervjuer, hvor to representanter fra samme arbeidssted var tilstede. Vi opplevde dette hovedsakelig som positivt, men er klar over at de kan ha påvirket hverandres besvarelser. Da vi har tatt opp alle intervjuer på bånd, har vi begge hatt frihet underveis, og har hatt anledning til å ha fullt fokus på det som ble sagt fremfor å bruke tid på å notere underveis. Vi har ikke hatt et fast oppsett på hvem av forskerne som har stilt spørsmålene i den hensikt at informantene skal føle seg komfortable, og at intervjuene oppleves mer som en samtale og dialog.

#### 4.5 Datareduksjon og analyse

Data som samles inn, uansett hvilken metode en har brukt, krever en omstilling til et mer passende format for analyse. Dette kalles datareduksjon og er mest tydelig når det gjøres i kvantitative analyser. I kvalitativ analyse er det svært vanskelig å skille mellom datareduksjon og dataanalyse, og det er ikke uvanlig at prosessene med innsamling, reduksjon og analyse av data overlapper (Blaikie, 2010). I vår oppgave er dette en prosess som har overlappet, og vi har allerede før denne fasen startet, hatt føringer på inndeling, noe som har gjort arbeidet lettere.

Sentralt innen kvalitativ analyse av data finnes koding som omhandler forklaring, samt analyse og generering av teori. *Åpen koding* dreier seg om å bryte ned data til ulike kategorier

og sub-kategorier. *Aksial koding* utføres ved å bruke kodeparadigme som involverer å tenke på ulike årsaksforklaringer, kontekster, inngripende forhold, handlingsstrategier for respons på ulike strategier samt de mulige konsekvensene av at handling ikke oppstår. Ut i fra denne analyseprosessen velges en kjernekategori (Blaikie, 2010). Denne formen for koding forklares av Dey (gjengitt av Blaikie 2010, s. 211,) som en sirkulær prosess hvor det dreier seg om å forklare, klassifisere og koble sammen. Vi har latt oss inspirere av denne prosessen og har benyttet oss av enkelte elementer. Intervjuguidene var, som nevnt, delt inn etter de fire hovedtemaene i oppgaven som ble utledet fra den benyttede teorien. På denne måten ble det også i neste omgang lettere å analysere funnene, da de allerede var gruppert etter disse temaene. Det ble derfor naturlig for oss å fortsette med dette i dokumentanalysen, der vi søkte etter funn ved bruk av samme temainndeling. I empirien har vi slått sammen funnene fra dokumenter og intervjuer etter de fire temaene og delt dette opp i de to sektorene. Til slutt koblet vi teori, dokumentanalyse og funn fra intervjuene opp mot hverandre for å kunne drøfte, konkludere og svare på problemstillingen.

#### **4.6 Validitet og reliabilitet**

Vår forforståelse har vært med å forme oppgaven og den problemstillingen vi tilslutt falt på. Det at vi hadde en forestilling om at petroleumssektoren er kommet lenger med tanke på beredskapsplanlegging enn det kommunen har, har uten tvil vært med på å forme oppgaven. Vi har likevel forsøkt å holde et åpent sinn gjennom hele arbeidet med oppgaven.

Som nevnt tidligere har vi begge vært tilstede på nesten samtlige intervjuer, noe vi tror er med på å styrke validiteten på oppgaven. To ulike tankeprosesser og oppfattelser, både underveis i intervjuene og i etterkant, har gitt oss mange spennende diskusjoner oss i mellom. Det at vi har benyttet oss av båndopptager har gitt oss frihet til å være aktiv i samtalen og stille oppfølgingsspørsmål, da vi ikke har blitt låst av å måtte notere det som blir sagt. I tillegg har dette gjort at vi har unngått misforståelser. Vi har også transkribert alle intervjuene, noe som gjør at vi kan bruke sitater, men også gå tilbake å sjekke om vi har forstått rett. Dette har også fungert som en trygghet for informantene.

Å bruke teorien for å bygge en god intervjuguide mener vi styrker oppgaven og har vært en stor hjelp i analyse og drøfting av oppgaven. Dette mener vi karakteriserer god systematikk og en analytisk triangulering. Med triangulering menes det an man kombinerer flere

metodiske tilnæringer i en studie av samme fenomen (Ellefsen, 1998). Vi benytter oss av flere datatyper, både dokumenter og intervjuer. Det at vi i tillegg er to forskere gjennom hele prosessen, viser at vi bruker analytisk triangulering også, noe som er med på å styrke validiteten av oppgaven.

Som nevnt følges samme temainndeling gjennom hele oppgaven, fra forskningsspørsmålene, til teori, i utforming av intervjuguide og over til empiri og tilslutt i drøftingen. Dette har gjort det lett for oss og hele tiden holde en rød tråd i arbeidet, noe vi tror gjør det enklere og mer oversiktlig også for leseren av oppgaven.

I utgangspunktet hadde vi valgt kalle kapittel 3.3. for ”felles situasjonsforståelse i planleggingsprosessen”. Men etter intervjuet med sikkerhetsleder i DSB, valgte vi å endre dette til ”felles risikoforståelse i planleggingsprosessen” fordi det handler om å se det samme innledningsvis før en situasjon har oppstått. Dette kan styrke vår oppgave da vi endret vår tolkning av begrepet gjennom informasjon fra en våre kunnskapsrike informanter.

Med tanke på overførbarhet av funn, mener vi at vi har lagt grunnlag for dette ved at vi har gjort en god beskrivelse av studiens kontekst. I tillegg har vi forsøkt å fokusere på generelle læringspunkter, noe vi tror kan bidra til en økt overførbarhet.

Noen av informantene ble valgt for oss, samt det ble tipset om andre potensielle informanter gjennom intervjuene. Dette kan svekke funnene fordi de kan bli valgt eller tipset ut i fra et ønske om å sette selskapet i et godt lys. På den annen side tror vi at ResQ har plukket ut de personene som best kunne besvare våre spørsmål. Vår kontakt i ResQ ga oss likevel stor frihet og lot oss komme med spesifikke ønsker, eksempelvis om erfaring og bakgrunn på disse informantene. Dette tror vi styrker validiteten. Informanten fra ResQ kunde ble derimot valgt for oss, og det ble ikke gitt rom for ønsker, noe som kan svekke funnene fra dette intervjuet. Dette var det siste intervjuet som ble holdt, og vi oppdaget raskt at det var lite ny informasjon å hente. Informanten bidro likevel til å bekrefte flere funn fra tidligere intervjuer.

Å kun inkludere et beredskapsselskap og en kommune, kan muligens svekke validiteten på oppgaven, da dette ikke gir mulighet for å kvantifisere funn. Hadde vi hatt mer tid ville vi trolig gått bredere ut og på den måten skape et større bilde av variasjoner i planleggingsprosessen i de to sektorene. For å få dette til ville det vært hensiktsmessig å hatt

flere intervjuer med ulike organisasjoner og kommuner over tid. Dette ville også gitt økt overførbarhet.

En svakhet, som vi på forhånd ikke tenkte på, er at få av informantene hadde god og inngående kjennskap om den andre sektorens beredskapsplanlegging og arbeid på dette området. Dette gjorde at det var vanskelig for flere av informantene å besvare spørsmål som dreide seg om den andre sektoren. Dette merket vi hos flere av informantene, og noen besvarelser opplevde vi mer som antakelser, enn besvarelser basert på kunnskap om temaet. Dette svekker validiteten av funnene, men vi har vært bevisst på å ikke vektlegge disse besvarelsene i like stor grad som andre funn og besvarelser.

#### 4.7 Etiske hensyn

Det er tre grunnleggende prinsipper for forholdet mellom informant og forsker. De tre er krav om informert samtykke, krav om privatliv og tilslutt krav om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2006). Dette er hensyn vi hele tiden har hatt i tankene underveis i prosessen.

Vi har hele tiden vært åpne og ærlige om hva vi har vært ute etter i intervjuene. For å forsikre oss om at det ikke skulle være noen tvil eller usikkerhet om våre motiv for intervju med hver enkelt, ble det som nevnt tidligere sendt ut informasjonsmail i forkant. I denne mailen opplyste vi også om at vi ønsket å bruke båndopptaker for å kunne transkribere intervjuene. Mye av grunnen til at vi ønsket å transkribere var at vi ville opprettholde kravet om korrekt gjengivelse. Dette var også viktig at informantene skulle føle seg trygge på at vi ikke tok sitater ut av kontekst. Derfor blir de transkriberte intervjuene tatt vare på etter innlevert oppgave. Det var ingen informanter som ikke ønsket at det ble benyttet båndopptaker, selv om det ble gitt frihet til å reservere seg mot dette på forhånd. I et par intervjuer ble det derimot avtalt at enkelte deler skulle utelates når vi transkriberte, da det som ble sagt var konfidensielt og måtte utelates offentligheten.

Kravet om å gjengi informasjon korrekt er også gjeldende når det kommer til data vi har samlet inn. Derfor har vi vært nøye med å sette oss godt inn i dokumentene for å kunne gjengi dem så godt som mulig. Noen dokumenter skulle forbli unntatt offentligheten, deriblant ResQs 2.linjeplan og deres kundes 3.linjeplan. Her var det viktig at vi fikk til en god avtale med våre informanter om hvor mye av planene vi fikk anledning til å gjengi i empiri og drøfting.

## 5.0 Empiri

I dette kapitlet vil vi gjennomgå funn fra dokumenter og intervjuene vi har hatt med representanter fra de to sektorene. Vi deler funnene opp etter dokumenter og intervjuer med de to sektorene, og dele videre inn etter de fire temaene som både teori og intervjuguide er delt opp etter. På enkelte områder overlapper temaene og kapitlet må derfor ses på i sin helhet. Funnene vi presenterer blir videre drøftet i kapittel 6, for videre i konklusjonen å kunne besvare vår problemstilling; *Kan kunnskap om beredskapsorganisering overføres på tvers av sektorer?*

Vi henviser til kapittel 2.0 hvor vi omtaler lovverk fra de to sektorene. Det er viktig å se kapitlet om beredskap i sammenheng med presentasjonen av funnene, da lovverket kan ha betydning for hvordan kommunene og petroleumssektoren utfører sitt planverk. I utgangspunktet er det forskjeller i de ulike lovene kommuner og petroleumsbransjen må forholde seg til, blant annet fordi petroleumslovverket er et funksjonsbasert lovverk, mens kommuner i større grad styres av et detaljert lovverk.

Som nevnt i tidligere omtaler vi informantene i ResQ som *AM 1, 2 og 3*, informantene i Petroleumstilsynet som *sjefingeniør 1 og 2* og informanten hos ResQs med beredskapsfunksjon i 3.linje som *ResQs kunde*. Fra kommunal sektor omtales informantene med yrkestittel og arbeidssted.

### 5.1 Beredskapsplanlegging

#### 5.1.1 Kommunal sektor

Stavanger kommunes ROS-analyse og beredskapsplan er for tiden under oppdatering, og funn som kommer frem under intervjuene tufter både på den gamle ROS-analysen fra 2013 og beredskapsplanen fra 2010 og prosessen rundt disse dokumentene. I tillegg har informantene inkludert prosessen rundt den nye beredskapsplanen og ROS-analysen i sine besvarelser. Delkapitlet tufter på hvordan en beredskapsplanleggingsprosess i Stavanger kommune foregår, og DSBs tanker og meninger omkring hvordan de mener det bør foregå.

#### 5.1.1.1 Beredskapsplan og planlegging

På spørsmål om hvor detaljert en beredskapsplan bør være, er informantene i DSB og Stavanger kommune enige i at de i stor grad bør være generiske og inneholde lite detaljer. Sikkerhetsleder i DSB mener at detaljgraden i beredskapsplanen må gjenspeile detaljgraden i ROS-analysen, og tilføyer at om ROS-analysen bærer preg av hastearbeid, så vil også beredskapsplanen gjøre det. Seniorrådgiverne fra DSB mener at kommunene bør ha en generisk kriseplan, og omtaler dette som “all-hazard approach.” Dette uttrykker også beredskapssjefen i Stavanger kommune; *“I beredskapssammenheng er det viktig å kunne forebygge, og da må du vite hva som kan skje. Men når det gjelder beredskapsplanene, så prøver vi å ha fokus på hvilke oppgaver vi skal løse, og så er vi mer generelle i tilnærmingen til det.”*

Seniorrådgiverne i DSB påpeker videre at håndtering av en uønsket hendelse som regel er noenlunde lik, uansett om det er vilde handlinger eller naturen som har forårsaket hendelsen. Dette er også rådmannen og beredskapssjefen i Stavanger kommune enige i: *“Det er det samme om det er en terrorhendelse eller to tog som kolliderer, så skal vi gjøre stort sett det samme.”*

Sikkerhetsleder i DSB uttrykker at beredskapsplanen bør være todelt og inneholde en administrativ og operativ del. Den administrative delen skal ifølge ham beskrive roller og ansvar, fullmakter og økonomi, mens den operative delen skal fungere som en dynamisk del av beredskapsplanen hvor det skal være tiltakskort som er scenariospesifikke. Dette mener han er viktig; *“...spesielt i kommuner med fullmakts regime hvor kanskje ikke alle som har budsjettfullmakt i en normal situasjon får dette i en krisesituasjon...og roller og ansvar må beskrives”.*

Beredskapssjefen i Stavanger kommune er imidlertid ikke enig i at en beredskapsplan skal være todelt; *“... hvem bruker en sånn plan hvor en starter med en administrativ del og skriver nærmest side opp og side ned? Vi tror at skal du ha en beredskapsplan så skal den være hendig i et format hvor du kan ta den med deg, den skal være lett å slå opp i, den skal være brukervennlig.”*

Rådmannen er også enig med beredskapssjefen, og mener at det må være et dokument som til enhver tid er oppdatert og i et slikt format at en kan ha det lett tilgjengelig uansett hvor en befinner seg. Det blir i disse dager laget en overordnet beredskapsplan for Stavanger kommune som i følge informantene er generisk. Planen har tatt utgangspunkt i ni definerte fare- og ulykkessituasjoner (DFU) som har kommet frem etter gjennomført ROS-analyse.

På spørsmål om beredskapsplanlegging blir sett på som en prosess eller en årlig aktivitet sier seniorrådgiverne i DSB at det må være en prosess og mener det er helt grunnleggende i planleggingen. Sikkerhetsleder i DSB er enig med sine kolleger, og påpeker at det er selve prosessen som er viktig, ikke produktet. Han mener videre at de som kan bli involvert i en hendelse, må være med å ha en felles forståelse av hvem som skal gjøre hva i en beredskapssituasjon; *“...planleggingsprosessen handler om å finne ut hvem som skal gjøre hva og når, og ha et ufravikelig fokus i hva er det vi vil med denne beredskapsplanen”*

Beredskapssjefen sier at de prøver å ta høyde for nye hendelser når de skjer, men han mener at det ikke er en kontinuerlig prosess i Stavanger kommune, fordi ingen i avdelingen jobber kun med beredskapsplanlegging. Han påpeker likevel at de prøver å ha et kontinuerlig fokus på dette. Beredskapsrådgiver presenterer “beredskapshjulet”, som består av syv trinn: Mål og forankring, helhetlig ROS-analyse, tiltaksplan, beredskapsanalyse av DFUene, utforming av beredskapsplan, øvelse og trening. Til slutt er det evaluering av øvelser og eventuell revisjon, og funn her gjør at prosessen starter på nytt. Hun forteller oss at dette fungerer bra, men at det per dags dato ikke går i en kontinuerlig ”loop”.

#### 5.1.1.2 Involvering av aktører

Vi har i oppgaven vår vært opptatt av selve prosessen rundt beredskapsplanlegging. Hvem bør bli inkludert, og hvem blir faktisk inkludert i planleggingen, skriving av planen og beredskapsanalysen? I intervjuene har vi derfor vært opptatt av hvordan beredskapsplanlegging foregår i kommunen, og beredskapssjefen i Stavanger svarer; *“sånn som vi gjorde det før, så var tradisjonelt beredskapsplanlegging typisk noe som beredskapsavdelingen selv holder på med.”*

Han fortsetter videre med å forklare at de nå i større grad tar utgangspunkt i en risiko- og sårbarhetsanalyse, gjør en beredskapsanalyse, for så å lage beredskapsplanen, i tillegg til at de nå i større grad har fått til en prosess hvor de som faktisk skal benytte seg av planen, involveres. De som eventuelt skal samvirke i en beredskapssituasjon, involveres også. Beredskapsrådgiveren er enig og forteller oss at det er mange involverte, hovedsakelig kjerne- og nøkkelpersonell. Både beredskapssjef og beredskapsrådgiver sier at det har vært mange aktører involvert i den nye beredskapsplanen som kommer ut i år. Rådsmannen presiserer at beredskapsprinsippene med ansvar, likhet, nærhet og samvirke også blir lagt til grunn i planleggingsprosessen. Hun forteller videre at kommuneledelsen blir involvert i



beredskapsplanleggingen ved at det er de som legger rammen for og forankrer selve planleggingen, i tillegg til å legge hoveddrammene rundt denne prosessen.

Beredskapsrådgiver forteller om prosessen rundt beredskapsplanleggingen i kommunen, og sier de nylig hadde en god og kommunikativ prosess rundt dette. Det er dette hun mener de jobber for innad i organisasjonen; *”Ja det er jo drømmesituasjonen, at en finner litt ut av ting sammen.”*

Informantene fra beredskapsavdelingen uttrykket at de i Stavanger kommune er heldige fordi rådmannen er opptatt av samfunnssikkerhet og beredskap, noe som gjør at beredskapsavdelingen på mange måter føler seg prioritert. Beredskapssjefen uttrykker ; *”vi er heldige i Stavanger som har en rådmann og en ordfører som er opptatt av dette og som setter av tid til det. Og når de har fokus, så må alle andre og ha fokus på det.”*

DSBs veileder til helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse samt veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt i kommunen er tenkt å fungere som et grunnlag for kommunenes samfunnssikkerhetsansvar og for å følge opp den kommunale beredskapsplikten de er pålagt (DSB, 2012; DSB, 2014). Veilederen er likevel valgfri å bruke, og ment som en hjelp fra DSBs side. Alle informantene i DSB er enige om, og mener at veilederen bygger på både farevurdering og skadebegrensning. Beredskapssjefen og beredskapsrådgiver i Stavanger kommune mener de jobber med, og baserer sitt planverket på både lovverk, opplevde sårbarheter og hendelser, og at fokuset derfor endres med tiden. Beredskapssjefen forteller oss at det risikobildet de hadde for noen år siden er ganske endret i dag. Blant annet trekker han frem at terror og sabotasje i større grad i dag blir tatt med i ROS-analysen og beredskapsplanen nå enn tidligere; *“...da sa vi alltid at det må politiet stelle med, og så ser vi jo at det ikke er noe politiet steller med alene hvis de gjør noe nesten i det hele tatt.”*

Når vi spør informantene i DSB om de tror deres veileder til helhetlig ROS blir brukt av kommunene rundt omkring i landet, er alle tre sikre på at dette stort sett skjer. Når vi derimot spør informantene i beredskapsavdelingen i Stavanger kommune om det samme, er svaret at de ikke bruker den. Begrunnelsen er at de mener den er lite hensiktsmessig og til lite hjelp i utformingen av beredskapsplanen da de synes den retter seg mer mot selve ROS-analysen. Beredskapsrådgiver forteller oss at hun kjenner til veilederen til helhetlig ROS, og at hun bruker denne mer som et oppslagsverk enn en veileder under utforming av ROS-analyser.

DSBs sikkerhetsleder mener at norske kommuner ikke er en homogen masse. Han mener det er viktig å være klar over at Stavanger kommune skiller seg ut som en av landets beste kommuner på beredskap; *“Stavanger kommune er en storbykommune med mye folk og mye ressurser hvor det er mange som jobber med beredskap i mange sektorer.”*

Rådmannen bekrefter det sikkerhetsleder sier om Stavanger kommune; *“...Så er jo vi i Stavanger så heldige at vi har genuint interesserte folk på dette området, og beredskapssjefen er jo bare en ressurs, både for oss og for hele regionen.”*

Sikkerhetslederen mener at det er de store kommunene, og gjerne spesielt storbykommunene som er gode på beredskap, da bedre økonomi gjør at en kan legge flere ressurser i slike funksjoner. Han tror likevel at mange kommuner ivaretar og oppfyller minimumskravene som er satt i forskrift om kommunal beredskapsplikt. Ifølge seniorrådgiverne i DSB er det likevel en del å hente, og mener mange kommuner har stort forbedringspotensial. De uttrykker likevel at det i den årlige kommuneundersøkelsen kommer frem at en del forbedringer allerede har skjedd: *“...her er det mye å gå på. Men samtidig ser vi jo at det er en forbedring.”*

Vi spurte samtlige informanter i DSB om de har et inntrykk av at kommunene i Norge, på et generelt basis, gjør liten innsats som kun dekker minimumskravet, eller om det er flere kommuner som gjør en ekstra innsats for beredskapsarbeidet. Sikkerhetsleder mener kommunene generelt sett gjør det de må og det de er nødt til, og seniorrådgiverne mener kommunene gjør så godt de kan med de midlene de har til rådighet. De uttrykte videre at få kommuner har noen som jobber 100% med beredskap, og for de fleste kommunene er beredskap en tilleggsoppgave som kommer ved siden av mye annet arbeid.

#### 5.1.1.3 Øvelse og trening

Selv om kravet i forskrift om kommunal beredskapsplikt er på beredskapsøvelser annet hvert år, forteller samtlige informanter fra Stavanger kommune at det kjøres to øvelser i året hos dem: *“Vi øver vår sentrale kriseledelse to ganger i året, vår- og høstsemester, minimum to ganger i året. Og det er med ordfører og rådmann og full pakke, og så øver en noen få ganger, kanskje en til tre ganger regionalt sammen. Og så er det mindre varslingsøvelser.”*

På tross av hyppige øvelser, forteller beredskapssjefen i kommunen at det mangler struktur og systematisering omkring hva det øves på. Ofte baserer de valg av øvelser på hva de har lyst til å øve på, noe beredskapsrådgiveren også uttrykker. De forteller videre at øvelsene nå i større

grad tar utgangspunkt i en ROS-analyse og de DFUene som er ansett som aktuelle for kommunen. Beredskapssjefen forteller også at dagsaktuelle hendelser ofte styrer valgene de tar. Han nevner Ebola som et eksempel på dette, og fremhever at det var viktig for dem å ha øvd på håndteringen av dette når de enda ikke kjente konsekvensene av epidemien.

Sikkerhetsleder i DSB mener at kommunene i Norge, på et generelt basis ikke øver nok, og mener de med fordel kunne øvd bedre og mer for å blir mer rustet til å håndtere større hendelser godt nok. Seniorrådgiverne i DSB mener at øvelse handler om frekvens og påpeker at kravet til øvelse av beredskapsplanen er annet hvert år. I forskrift om kommunal beredskapsplikt er det derimot ikke definert noen krav til hvilke typer øvelser kommunene skal øve på, men det står blant annet nevnt ulike forslag som diskusjonsøvelser (tabletop), stabsøvelser og fullskalaøvelser, men det er ikke noen krav til hvilke av disse som skal øves på. Videre står det at de ulike øvelsene naturlig nok krever ulike ressurser, og at det er diskusjons- og stabsøvelser som krever minst ressurser, mens fullskalaøvelser på sin side er veldig ressurskrevende (Forskrift om kommunal beredskapsplikt). I følge beredskapsrådgiver i Stavanger kommune er det helst diskusjonsøvelser som anvendes, og hun trekker frem tabletop-øvelsene som en god øvelsesform, men ikke hvem som inkluderes i disse. De såkalte storøvelsene gjennomføres sjeldnere. Også beredskapssjefen nevner disse øvelsesformene, og forteller: *“...vi tror det er viktig å øve på... ikke nødvendigvis de store, komplekse og sammensatte øvelsene, men å øve på varsling, øve på kommunikasjon. Litt for ofte så er det sånn at vi øver på ting vi vet vil gå galt. Du må lage planen først, så øve på planen, og det er vi ikke så flinke på i vår region.”*

I forskrift om kommunal beredskapsplikt står det under § 7 at; *“Felles forutsetning for alle øvingsformene er at øvingsledelsen i planleggingsfasen må være gode på å identifisere øvingsmål og delmål. Øvingsmålene må være konkrete og målbare slik at evalueringen etter øvelsen kan vurdere måloppnåelsen.”*

Dette er sikkerhetsleder og seniorrådgiverne i DSB enige i, og tror å definere tydelige øvingsmål er helt essensielt for å gjøre øvelsene bedre, i tillegg til at dette tilrettelegger for læring og for å tydeliggjøre det som må endres. Sikkerhetsleder mener eksempler på øvingsmål kan for eksempel være å spørre seg selv; hva er det vi skal øve på, og hvorfor? Hva har vi behov for å lære mer om? *“Vi skal ikke øve på det vi kan, vi skal utfordre oss selv på ting som vi tror er litt vanskelige og utfordrende og litt vondt. DET skal vi øve på. Vi skal øve på organisatoriske gråsoner, der vi ser at planverket ikke er a4, alle sporene er ikke gått opp enda for å utfordre alle på det som er viktig, nemlig roller, ansvar og plikter. Klarer vi det, så er mye gjort.”*

## 5.2.2 Petroleumssektoren

*“Det å minimere skade, det er jo det beredskap handler om, det å være etterpåkløkk i forkant. Dette mener jeg oljebransjen er veldig gode på, gode å, skal man si, predikere det som muligens kan skje.”*

Sjefingeniør 2, Ptil

Petroleumsbransjen, og spesielt et konsulentselskap som ResQ, skiller seg på mange områder ut når det kommer til sikkerhet, risiko og beredskap. Vi vil i dette delkapittelet presentere funn som omhandler ResQs prosess rundt beredskapsplanlegging samt Ptils meninger om hvordan selskapene bør planlegge. Funnene som vi beskriver nedenfor kommer fra tre intervjuer med ResQ; action manager 1, 2, og 3, to intervjuer med Ptil; sjefingeniør 1 og sjefingeniør 2 samt et intervju med en representant hos ResQs kunde med funksjon i 3.linje beredskap. I tillegg til intervjuene, har vi benyttet oss av den generiske beredskapsplanen for 2.linjen i ResQ og kundens 3.linje plan.

### 5.2.2.1 Beredskapsplan og planlegging

Petroleumsbransjen er som nevnt i kapittel 2.0, styrt av et funksjonelt lovverk og vi har konsentrert oss om styringsforskriften, rammeforskriften og aktivitetsforskriften som tilhører Petroleumsloven, hvor det i noen av kapitlene fremkommer krav til beredskapsanalyse -og planlegging. Petroleumslovens kapittel 9 omhandler særskilte krav til sikkerhet, hvor det blant annet er krav til sikkerhetsnivå, beredskap og sikkerhetsdokumentasjon. Meningen med det funksjonelle lovverket er i følge sjefingeniør 1 i Ptil at selskapene skal ha frihet til å tolke lovverket og kravene selv, og i større grad kan velge tilpassede løsninger enn om lovverket hadde vært preget av mer detaljkrav. På den andre siden fremhever sjefingeniør 2 at det funksjonsbaserte lovverket ikke gir selskapene ubegrenset frihet, og det er ikke fritt frem når det kommer til valg av løsninger. Blant annet er det krav til hensiktsmessig beredskap og til kvalifikasjoner hos personell. Friheten ligger i hvordan selskapene velger å løse dette, men at de løsningen som faktisk gjennomføres, følges nøye opp av Ptil. Hjemmesidene til Ptil inneholder en veileder hvor selskapene kan få råd til hva som kreves. Veilederen er ment å gjøre det enklere å faktisk oppfylle de kravene som er satt. Sjefingeniør 1 forteller at de mottar mange henvendelser angående tolking av lovverket, noe som er tidkrevende arbeid. Han nevner et eksempel hvor en relativt enkel forespørsel tok en måned å svare på fordi det aktuelle temaet berørte flere forskrifter og krav. Dette eksempelet illustrerte hvor komplisert petroleumslovverket er.

På spørsmål om hvordan de mener det er mest hensiktsmessig å planlegge for god beredskap, svarer sjefingeniør 1 at å implementere beredskap og begynne å fokusere på dette allerede i designfasen vil kunne gi positivt utslag. Han mener også at det er viktig å ta for seg de definerte fare-og ulykkeshendelsene (DFU) som fremkommer gjennom risikoanalyser, og ut i fra analysene, dimensjonere beredskapen og organisasjonen til å håndtere uønskede hendelser på best mulig måte. Videre trekker han frem viktigheten av tidlig driftserfaring, da dette er noe de ser igjen i beredskapsanalysen, utformingen av design samt type bemanning.

Sjefingeniør 2 forklarer oss at det alltid skal foreligge en beredskapsanalyse for det arbeidet som gjøres, noe som også kommer frem i styringsforskriften §17 om risiko- og

beredskapsanalyser: *“Beredskapsanalyser skal utføres og inngå som en del av beslutningsgrunnlaget blant annet når en;*

- A. definerer fare -og ulykkessituasjoner*
- B. setter ytelseskrav til beredskap*
- C. velger og dimensjonerer beredskapstiltak”*

Slik det fremkommer i styringsforskriften, trekker også sjefingeniør 2 frem viktigheten av å ha DFUer, men mener det er viktig å være klar over at en ikke kan være sikker på at det faktisk er disse som inntreffer når en hendelse oppstår. Han mener det det oftere skjer kombinasjoner av flere DFUer, og at det da er viktig og på forhånd ha en plan som tar høyde for nettopp dette. God planlegging er i følge sjefingeniør 2 nøkkelordet her, i tillegg til å ha en oversikt over trusler, farer og de barrierene en har tilgjengelig, samt oversikt over innsatsen og tiltakene en har klar. *“Det vi legger til grunn er at du skal alltid ha i bunn en beredskapsanalyse for det arbeidet du gjør, og at du dimensjonerer beredskapen. Vi har jo også dette med definerte fare- og ulykkessituasjoner... det hele handler jo om å ha god kontroll på planlegging og barrierene, og selvfølgelig tiltakene i neste omgang.”*

For å få et godt innblikk i en faktisk planleggingsprosess, spurte vi ResQ hvordan de gjennomfører dette arbeidet. Det som skiller dette selskapets beredskapsplanlegging fra andre selskaper med egen beredskapsavdeling, er at de planlegger for andre og de selger sin eksperttjeneste på risiko, beredskap og sikkerhet. Dette er deres eneste fokusområde, i motsetning til større selskaper som gjør denne biten selv, da de har helt andre hovedfunksjoner, som for eksempel leting og boring etter olje og gass. ResQ har flere kundeforhold, hvor kundene benytter seg av deres beredskapsplanlegging -og kriseresponstjenester. Noen selskaper har sin egen 2.-og 3.linje, og får hjelp til trening, planer og program gjennom ResQ, mens andre benytter seg av ResQs egen 2.linje tjeneste. Særegent

for et konsultentselskap som ResQ er at de er bundet av kundens ønske. Slik det kommer frem i intervjuene, har kunden all makt til å bestemme hva som skal tas med. AM 3 i ResQ forklarer at det er kunden som bestemmer, og at det er deres mål og ambisjoner som styrer planleggingen. ResQ kommer likevel med sine velkvalifiserte anbefalinger til gjennomføring av planlegging og kriserespons; *“Vi er bundet av kundens ønske... Vi etterprøver alt det kunden har gjort, så kommer vi heller med konstruktive forslag som for eksempel; ...skal de ha en brønn utenfor Florø, så pleier vi å gjennomgå en lokalspesifikk beredskapsanalyse...så kan vi si til dem; ja men dere skal fly ut fra Florø, da vil dere ha stasjonert et helikopter der, men vi foreslår heller Bergen fordi sykehuskapasiteten er så liten i Florø... I Bergen er det større kapasitet, medisinske spesialister... Men hvis de vil ha helikopterselskap med medic i Florø, så er det greit, men vi skal i alle fall ha gjort dem oppmerksomme [på utfordringene].”* AM 2, ResQ.

AM 2 forteller videre at det gjennomgås fem faser for hver planleggingsrunde og operasjon; En starter med *risiko -og sårbarhetsanalyser* hvor det også gjennomføres beredskapsvurderinger. Etter dette etableres *planverk*, før en går over til *øvelse og trening* hvor det også er fokus på ivareta krav fra myndighetene. Deretter kan *operasjonen* starte, før en etter endt operasjon gjennomfører *evaluering*. Etter både øvelsene og selve operasjonen, gjennomføres det en “loop” tilbake til analyse og planlegging med de funn som krever mer oppfølging. Oppdatering av planverket gjennomføres i følge ResQ omtrent en gang i året, men også når kunden ønsker, når det foreligger nye krav fra lovverket eller når det har skjedd hendelser som har gjort at en ser det som nødvendig å ta en gjennomgang av planen. I følge ResQs kunde, gjennomgås og oppdateres planen for hver nye boreoperasjon de skal gjennomføre, selv om dette kanskje medfører at det bare er 10-12 måneder siden sist gjennomgang.

I følge AM 1 er en gjennomgang av allerede eksisterende planverk noe av det første som gjøres når selskapet starter opp en ny planleggingsprosess. *“Vi starter med å gå gjennom det allerede eksisterende planverket som selskapet har, og så lager vi da en... eller vi kan hjelpe dem med å utdype og egentlig forbedre hvis det er behov. Og så har vi en generisk 2.linje plan som vi da former om til hver enkelt kunde, spesifikt. Det er altså en generisk plan i bunn som da rommer hele konseptet vårt”*

Vi får forklart at ResQ benytter seg av en generisk 2.linjeplan som de tilpasser hver sin kunde. Malen de benytter for hver planprosess baserer seg på ulike erfaringer de har gjort seg opp gjennom kundeforhold og planprosesser.

Den generiske 2.linjeplanen beskriver de syv rollene som kriseresponsteamet består av, samt hvilke oppgaver de ulike rollene har. I tillegg beskrives det i planen hvordan en skal utnytte kriseresponsressursene i utførelse av varsling, støtte av 1.linjen og i å håndtere pårørende og media. Planen er dimensjonert for to hendelser; helikopterstyrt og “major blowout”. Det står videre forklart at om beredskapen er dimensjonert etter disse to hendelsene, vil en kunne takle enhver forutsigbar hendelse, eksempelvis DFUene, innen samme systemet. Aksjonsleder har under en krise autoritet til å håndtere hvilken som helst truende eller farlig situasjon. Tidlig i planen blir det også beskrevet krisehåndteringsretningslinjer, hvor det å redde liv har høyeste prioritet, mens prioriteringen etter dette er forurensning, unngå skade på materielle verdier og selskapets omdømme. Det kommer også frem at krisehåndteringspersonell og krisestab skal trenes og læres til å være proaktive i alle faser og aktiviteter under krisehåndtering. I samtlige intervjuer med ansatte i ResQ har alle presisert hvor viktig det er at alle på forhånd er kjent med hverandres roller og ansvarsområder. I den generiske 2.linjeplanen er det en oversiktlig beskrivelse av hver funksjon og deres oppgaver og ansvar gjennom hele krisehåndteringen, fra varsling til normaliseringsfasen.

I tillegg til å se på ResQs generiske 2.linjeplan, har vi gjennomgått en av ResQs kunde sin 3.linjeplan. Planen starter med å introdusere formålet og hvem den gjelder for. ResQs kunde forteller om dette planverket, og mener hovedfokuset for dem i 3.linjen er å bevare selskapets omdømme og å være et ansikt utad. Også i dette planverket er retningslinjer og strategi kort beskrevet. Her kommer det frem, på lik linje med 2.linjeplanen, at det å redde liv har høyeste prioritet i en krisesituasjon. Også i dette planverket kommer det frem at beredskapen skal være dimensjonert for helikopterstyrt og “major blowout”. Funksjon, roller og ansvar står også beskrevet punktvis på lik linje med 2.linjeplanen, i tillegg til at de har inkludert hvem som er stedfortreder for Emergency Manager. Beskrivelse av normaliseringsfasen og oppfølging, i tillegg til beskrivelse av mediehåndtering, står også beskrevet i planen.

Den generiske planen vi får utlevert fra ResQ har i følge ResQs kunde, sett mer eller mindre lik ut siden den ble utarbeidet for noen år siden. Dette har han god kjennskap til fordi han tidligere var ansatt i ResQ, og var en av pådriverne i denne prosessen. Dette viser at dokumentet ikke nødvendigvis er aktivt i den forstand at det oppdateres og endres ofte, men at det er gjort generisk og kan tilpasses det enkelte selskap og deres 2.linje kriserespons etter eget ønske. AM 2 i ResQ forklarer at beredskapsplanen må være et levende dokument, på tross av at den er så generisk som den er. AM 1 forklarer at beredskapsplanen er i endring,

men ikke i kontinuerlig endring. Selve 2. -og 3. linjeplanene er mer eller mindre stabile. Informantene i ResQ er enige i at det stort sett er kunden som styrer denne oppdateringsprosessen, da det er deres produkt og derfor de som må komme med ønsker om oppdateringer. Her varierer det en del fra kunde til kunde. Noen skriver etter behov eller hvis det skjer endringer, andre gjennomgår planen årlig. Men en gang i året er et minimumskrav, for det skjer alltid endringer, sier AM 3. Dette kan for eksempel være endringer i organisasjonen, på ledelsesnivå, på aktiviteter eller lignende. Hun forteller videre at det skjer nok mest endringer i den strategiske 3.linjeplanen, og at deres egen 2.linjeplan er såpass generisk og den krever svært lite endringer.

Når vi spør sjefingeniørene i Ptil om de anser beredskapsplanen som et aktivt dokument for endring og oppdatering av planen skjer mer eller mindre kontinuerlig, eller om dette er en prosess som bør skje for eksempel en gang årlig, er de enige seg i mellom. Sjefingeniør 1 sier at beredskapsplanen er et styrende dokument som må reflektere virkeligheten og at det derfor har lite hensikt å sette en frekvens på oppdateringen; ”*Selve plan...alt sånt styrende dokumentasjon må reflektere virkeligheten. Så derfor har det lite hensikt å sette frekvens på ting. Det viktigste er at de har gode systemer for å ta høyde for endringer. Så hvis det er noe som blir oppdaget, er det viktig at de gjør noe med det og tar det med i planverket.*”

I §76 i aktivitetsforskriften står det at det skal utarbeides beredskapsplaner som til enhver tid beskriver beredskapen som er etablert og tiltak som finnes for de ulike DFUene. Han mener videre at det viktigste er at det finnes gode systemer som tar høyde for endringer. Sjefingeniør 2 mener det er viktig at beredskapsplanen og oppdateringen av den er dynamisk og at den er generisk, ikke minst på grunn av at man skifter personell. Han forklarer videre at en av de beste planene han kjenner til er Statoils plan som var utarbeidet av Hydro, hvor man beskriver den administrative bakgrunnen for planen og en del som beskriver tiltak og aktiviteter som viser hva en gjør i de enkelte situasjonene. Han mener videre at denne modellen er en type modell som de fleste har adoptert. Videre forklarer han viktigheten av en funksjonell plan som gjør at en slipper å justere for eksempel navn. Så lenge det for eksempel står plattformsjef eller brannlagsleder, og de som har disse rollene er klar over det og kjenner sine funksjoner, så holder det mener sjefingeniør 2. Han mener videre at det bør være så funksjonelt at om en bytter fra en plattform til en annen, så er dette mulig fordi man da kjenner eksempelvis funksjon og varslingsrutinene såpass godt.



Vi spør samtlige av de vi intervjuet om de kan komme med sine meninger om hva de tror fremmer og styrker planleggingsprosessen. Sjefingeniør 2 i Ptil mener et av nøkkelordene her er involvering. Han sier også at det er viktig å ikke ta det ut av en sammenheng og la det bli på et for overordnet nivå. *“Det er klart, hvis du sitter igjen med et panel med fageksperter som sier at vi har bestemt at sånn er det, i stede for å tilpasse det til bedriften og virksomheten du har... det viktig at det ikke blir på et for overordnet nivå og si at “nå har vi kjøpt to hyllemeter med beredskapsplan, vær så god å ta det i bruk. Så det å skape involvering og det å gi eierskap til en beredskapsplan er utrolig viktig”*

Han forklarer videre at det er viktig å allerede starte i beredskapsanalysen med å etterstrebe en forståelse av hva en egentlig skal analysere, hva er farlig, hva er kritisk for akkurat dette selskapet. Han tror en taktikk kan være å alminneliggjøre problemstillingen slik at folk kjenner seg igjen i de. At beredskapsplanleggingen og arbeidet med denne er en del av bedriftskulturen tror han er av avgjørende karakter. At man forsøker å unngå at beredskap blir en stabsfunksjon som det er lett å gjemme bort i en krok, slik som det kanskje har vært før. For å unngå dette mener han at å for eksempel få de i nærheten av ledelsen og å ha dem med på ukentlige ledermøter og å integrere dem i den daglige driften. Dette er også samtlige informanter i ResQ enige i.

#### 5.2.2.2 Involvering av aktører

Sjefingeniør 1 forteller oss at det er store sprang når det kommer til beredskapsanalysene, hvem som blir involvert i denne prosessen samt hvor mye analysen blir vektlagt. Også selve planleggingen varierer fra selskap til selskap. Han mener det ofte er mange med i analyseprosessen, men at dette er veldig varierende. Det som uansett ofte skjer, er at når analysen er ferdig, er det en eller få som blir sittende igjen å skrive beredskapsplanen, skal vi tro sjefingeniøren. Han mener dette ikke er holdbart, og at de som planen er ment for og som skal anvende planen er de som bør bidra i planleggingen. Han trekker også frem viktigheten av å involvere noen som kjenner stegene og kan kvalitetssikre. Ledelsen bør også være en selvsagt del av planleggingsgruppen, da det er viktig at de har god kjennskap til innholdet og da dette bidrar til at planverket er forankret i ledelsen. Dette kan ha positive virkninger på resten av selskapet. Sjefingeniør 2 mener at hele organisasjonen bør involveres i planleggingsprosessen; *“Du må involvere de som har skoene på, organisasjonen, de ansvarlige selvfølgelig fra ledelse og organisasjonen som sådan må være med. Det er mitt inntrykk at man er ganske gode til det i den bransjen her”.*

Sjefingeniør 2 mener videre at grunnen til at det er varierende deltakelse, og ofte ikke tilstrekkelig deltakelse i disse aktivitetene, på mange måter er fordi det er en ressurskrevende oppgave og fordi beredskap er bare en av flere aktiviteter i et selskap. Han trekker frem at beredskapen ikke har noe med kjernevirksomheten å gjøre, da dette er oppgaver som havner litt på siden av resten. På bakgrunn av dette mener han beredskap kan få mindre oppmerksomhet i organisasjonen enn kjernevirksomheten. Han forteller likevel at beredskap er et viktig område som Ptil følger nøye med på, men poengterer at dette er for de fleste en tilleggsoppgave som kommer ved siden av de daglige oppgavene en ansatt i et selskap har. Han forteller videre at det ikke er sjelden at en ansatt kan ha flere beredskapsoppgaver ved siden av sine vanlige driftsoppgaver.

I følge ResQs kunde, er det mange involverte i planleggingsprosessen, men at det er relativt få representanter fra selskapet han jobber i. I tillegg til dem og representanter fra ResQ, er det flere eksterne aktører som deltar. Deriblant inkluderes serviceselskaper, boreentreprenører, fartøyleverandører og medic. Rammene rundt dette er relativt åpne, og selve planleggingen foregår som en slags workshop. Han forteller videre at de forsøker å etterstrebe en kommunikatív tilnærming i gruppen, hvor alles meninger blir hørt, men han mener det er mange eksempler på at planleggingen har foregått som mer en enveispresentasjon. Videre mener han det er svært uinspirerende om det ikke er en aktiv og åpen prosess, og forklarer at hvordan fasilitatorjobben utøves er viktig for denne prosessen.

#### 5.2.2.3 Øvelse og trening

Som nevnt tidligere gjennomføres det øvelser og trening når planverket er ferdig utarbeidet. Kundens ansatte som skal ha en rolle i beredskapsteamet, enten det er deres egen 2. -eller 3.linje, skal ha spesifikk trening og øving for sin rolle. I tillegg foregår det tabletop-øvelser hvor de gjennomgår alles roller. Hvert beredskapsteam skal gjennomgå en til to simuleringer. Det bør være minimum fem beredskapsteam i et selskap, som har beredskapsvakt en uke. Når vi intervjuer ResQs kunde, fikk vi bekreftet at det er nettopp slik de gjør det med sin 3.linjeberedskap, hvor det er fem ansatte i hvert team som har vakt hver femte uke. De har innarbeidet en god rutine, hvor det for hvert vaktskifte også gjennomføres en enkel øvelse med det avtroppende og påtroppende teamet. Han forteller oss at de ser stor nytteverdi av dette, og opplevde stor forskjell i beredskapskunnskapene da de i en periode ikke kjørte disse øvelsene for hvert vaktskifte. Han forteller videre at det ved noen vaktskifteøvelser, også er

representanter fra ResQ som deltar. Dette er gunstig for å teste ut hvordan disse teamene arbeider sammen.

Informantene fra ResQ forteller at det er jobben deres å trene på beredskap. De har all mulighet til å bli eksperter på beredskapsplanlegging og krisehåndtering, bare ved å utføre jobben sin. Også ResQs kunde poengterer dette, og forteller at han føler seg trygg på at de holder seg oppdatert da de må øve med alle sine kunder. ResQ forteller oss at rundt 90% av alt som det øves på er mer eller mindre likt fra kunde til kunde. Derfor bekrefter ResQ at de blir drillet og får øvd mye gjennom sine kundeforhold. Men det betyr også at det er 10% som er ulikt for hver kunde, noe som gir 10% ny læring for hvert nye kundeforhold. Samtlige informanter presiserer at en aldri blir utlært innen beredskap, og selv om en er god på dette ikke dette bli en hvilepute.

### 5.3 Felles risikoforståelse i beredskapsplanleggingsprosessen

#### 5.3.1 Kommunal sektor

I veileder til helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse i kommunen, står det ikke skrevet eksplisitt om felles risikoforståelse. I punkt 3.1.1 “Forankring og organisering av analysen” står det imidlertid nevnt at det bør opprettes en prosjektgruppe for gjennomføring av helhetlig ROS-analyse, som fortrinnsvis har erfaring fra risiko- og sårbarhetsanalyser samt beredskap og samfunnssikkerhet fra før av (DSB, 2014). Veilederen uttrykker at en tverrfaglig prosjektgruppe kan være med å bidra til at en blant annet oppnår ny kunnskap og økt risikoforståelse på tvers av sektorer og ansvarsområder i kommunen. I DSBs veileder til den kommunale beredskapsplikten, står det heller ikke nevnt noe om felles risikoforståelse i planleggingsprosessen av beredskap. Likevel nevnes det at å diskutere sentrale begrep kan bidra til en felles forståelse i planleggingsgruppen: *“Et viktig ledd i implementeringen av kommunal beredskapsplikt er at det etableres en felles forståelse av sentrale begreper som karakteriserer arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap.”* (DSB, 2012).

Alle informantene våre kjenner til begrepet “felles risikoforståelse” og har en formening som stemmer overens med vår forståelse av begrepet. Informantene er også enige om at dette er viktig, men det er delte meninger om dette er noe som det burde fokuseres enda mer på. I 22.julirapporten kommer det frem at det var nettopp en felles risiko- og situasjonsforståelse som var en av de største manglene under krisehåndteringen (NOU 2012:14).

#### 5.3.1.1 Forståelse og vektlegging av begrepet

DSBs sikkerhetsleder mener felles risikoforståelse kan betegnes som; *“...samfunnsmessig farebilde som må være felles FØR en beredskapsplanleggingsfase starter.”*

Han mener at hvis vi går inn med et felles risikobilde, så er mye allerede gjort for å komme godt utav planleggingen av en beredskapsplan. Han uttrykker videre at et felles risikobilde handler om å samle inn risikorelatert informasjon, analysere denne for å så kommunisere dette videre. Seniorrådgiverne i DSB sier seg enige med sin kollega, mens Stavanger kommunes beredskapssjef forstår felles risikoforståelse som at; *“...vi internt i kommunen har et noenlunde felles bilde. Fra ordfører, rådmann til oss som jobber med beredskap, til de som sitter ute, at vi har et noenlunde felles utgangspunkt, og at det risikobildet er så oppdatert som mulig.”*

Han uttrykker videre at det handler om å være redd for de samme tingene, og at det å ha et felles bilde er en ting, men at det ikke kan nyttiggjøres før den enkelte skjønner hva det innebærer og hvordan en skal jobbe med det. Forståelsen mener han må være felles både internt i kommunen, men også i regionen så langt dette er mulig, noe beredskapsrådgiveren er enig i.

Sikkerhetsleder i DSB tror en felles risikoforståelse legges til grunn og blir praktisert i norske kommuner i beredskapsplanleggingen, men i varierende grad. Han mener også at forskjellene i kommunene her til lands i stor grad skyldes hvor risikoutsatt den enkelte kommunen er, samt i hvor stor utstrekning de har blitt utsatt for uønskede hendelser tidligere. Beredskapssjef i Stavanger kommune mener på sin side at felles risikoforståelse ikke er noe de har med i beredskapsplanleggingen, i hvert fall ikke skriftlig. Han mener likevel det kanskje burde vært mer fokus på dette, selv om han også er skeptisk til å ha med for mye i planverket; *“...det hadde helt sikkert ikke skadet å hatt det, kan ikke tenke meg det. Men så er det litt sånn, hvor mye tekst du greier å ha med i disse sentrale, viktige dokumentene, og det at det er høvlet ned og høvlet ned og høvlet ned. Men jeg er jo helt enig, det er kjempeviktig, og kanskje vi skulle hatt det med, men jeg har ikke følt at det burde vi. Men det er viktig å hele veien henge på dette når vi snakker med de både interne og eksterne.”*

Han uttrykker at de prøver å være bevisst på en felles risikoforståelse i beredskapsplanleggingen og forteller at det indirekte kommer frem i den overordnede kommuneplanen. Beredskapsrådgiver i Stavanger kommune forklarer at det å åpne for gode diskusjoner blant folk med faglig tyngde innen sine felt, gir et stort utbytte i

beredskapsplanlegging fordi en kan drøfte og diskutere ulike meninger og erfaringer innen risiko og beredskap. Hun mener videre at denne prosessen, hvor en utfordrer hverandre og kommer med egne meninger, og hvor alle stiller likt, er svært gunstig for å oppnå en felles risikoforståelse. Når vi sier at vi tror en økt felles risikoforståelse eller et risikobilde av sin egen kommune eller region vil kunne være med på å lettere oppnå en felles situasjonsforståelse i en faktisk hendelse eller krise, så sier hun seg enig i dette.

#### 5.3.1.2 Hemmende og fremmende faktorer

Vi spurte samtlige informanter om hva de tror kan være med og hemme og fremme en felles risikoforståelse, da vi tror dette kan bidra til å avdekke eventuelle læringspunkter.

Informantene har alle en formening om hva de tror kan bidra til og hva som kan vanskeliggjøre denne prosessen.

Sikkerhetsleder i DSB mener det må finnes arenaer for å fremme en felles risikoforståelse i kommunene, og han uttrykker at det er Fylkesmannens oppgave å legge opp til arenaene. Han nevner eksempler som at Fylkesmannen kan ha halvårlige møter med kommunens beredskapskontakter hvor en kan legge frem oppdateringer fra fylkesROS som Fylkesmannen gjennomfører, i tillegg til at en kan presentere og diskutere Nasjonalt Risikobilde (NRB) og DSBs syn på dette. En annen ting han mener kan fremme en felles risikoforståelse er; *“...å ha scenarioer for risikodatabase i CIM. CIM er et felles metodeverktøy for alle norske kommuner, som kan gi en felles metodetilnærming. På denne måten så slipper kommunene å sitte på hver sin tue og finne opp kruttet på nytt.”*

Å gjøre et grundig forarbeid og det å involvere alle eksterne aktører så tidlig som mulig i prosessen, mener seniorrådgiverne kan virke positivt for et felles bilde på risiko. De er også enige med sin kollega at det må etableres arenaer, for eksempel et lokalt beredskapsråd i kommunen. I intervjuet med en av sjefingeniørene fra Ptil, som er godt kjent med Stavanger kommune fra en annen arena, får vi imidlertid vite at Stavanger kommune tidligere hadde satt i gang et beredskapsforum på tvers av bransjer og sektorer, men at dette ikke eksisterer lengre. Dette verifiseres også av beredskapssjefen i Stavanger og og vår informant fra ResQs kunde som alle kjenner til dette forumet.

Veileder til helhetlig risiko -og sårbarhetsanalyse foreslår to arenaer for involvering av andre aktører. **Arena 1:** Den etablerte prosjektgruppen for gjennomføring av helhetlig ROS-analyse

arrangerer et møte med kommunens ansatte fra de ulike sektorene for at både ansatte og ledere skal bli involvert i en diskusjon om hva som er kommunenes risiko og sårbarhet, og hvilke utfordringer dette gir. Veilederen mener at innspill fra diskusjonene her vil fungere som et utgangspunkt for de videre analysene av identifisering av uønskede hendelser som kan inntreffe. Slik vi forstår det er det da en kommunikativ prosess, med både ansatte og ledere som kan være med på å øke en felles risikoforståelse, uten at dette er skrevet eksplisitt. **Arena 2:** Det andre forslaget veilederen kommer med er at ett eller flere møter hvor både interne og eksterne aktører er representert for å være med å identifisere uønskede hendelser. Dette eller disse møtene er det prosjektgruppen for helhetlig ROS som skal arrangere. Veilederen nevner også at helhetlig ROS-analyse må forankres i kommunens administrative og politiske ledelser, da den mener at dette er avgjørende for eierskapet til, gjennomføringen, resultat og oppfølging av funn og tiltak i analysen (DSB, 2014).

Gjørøv kommisjonens 22.juli rapport konkluderer med at det var ulik erkjennelse av risiko og sårbarhet blant de involverte aktørene, og at en god risikoforståelse utvikles over tid.

*“Grunnsikring må være på plass, og i arbeidet med risiko må man ikke bare ta inn over seg historiske erfaringer, men også ta høyde for overraskelser og usikkerhet” (NOU 2012:14).*

Til tross for dette, står det ikke som vi kan finne, om det å utvikle en god risikoforståelse over tid, i hverken veileder til helhetlig ROS-analyse, veileder for kommunal beredskapsplikt, og heller ei i Stavanger kommunes ROS-analyse fra 2013. Det som derimot står nevnt i veileder for helhetlig ROS, er at prosjektgruppen som er satt til å gjennomføre ROS-analysen skal ha en oversikt over uønskede hendelser som kan oppstå i kommunen, altså ha en oversikt over risiko- og sårbarheter som omfatter kommunen. Konkrete mål om en felles risikoforståelse står derimot ikke nevnt eksplisitt (DSB, 2014).

Beredskapsrådgiver i Stavanger kommune mener det å vise forståelse og å være ydmyk alltid er positivt, også i forhold til det å fremme en felles risikoforståelse. *“Kommunikasjon er alfa og omega, og det at folk får lov til å bli hørt.”*

Beredskapssjef mener på sin side at å være ute i de forskjellige etatene i kommunen for å gi dem bistand i beredskapsarbeidet, kan være med på å fremme en felles risikoforståelse. Han nevner at å jobbe ute i organisasjonen blant de ansatte og lederne av hovedavdelingene er noe som har kommet de siste årene. De ansatte ute i “felten” må selv utføre en ROS-analyse av sin arbeidsplass på bakgrunn av kurs de har gjennomgått og diskusjoner de har hatt - noe han

mener kan ses på som fremmede for felles risikoforståelse. Rådmannen og kommunikasjonssjefen drar frem det å gjennomgå ulike scenarioer og sitte sammen for å drøfte ulike settinger i en *kommunikativ* prosess, kan virke positivt for at folk får en felles forståelse av hva som gjelder. Videre forteller rådmannen om hvor viktig hun mener det er å være klar over at risikoforståelsen i en organisasjon aldri blir ferdig utviklet, og mener derfor at en alltid må sette seg ned i etterkant og lære. Evaluering og gjennomgang er derfor en viktig del av utvikling av nye planer og ny forståelse av risiko.

Seniorrådgiverne i DSB mener at den felles risikoforståelsen hemmes ved at det ikke gjøres grundig forarbeid eller at en unnlater å hente inn ekspertkompetanse tidlig i prosessen. Sikkerhetsleder mener generelt at en dårlig prosess rundt planleggingen kan være hemmende for å oppnå en felles risikoforståelse. Beredskapssjef mener på sin side at dårligere økonomiske tider hvor det er krav til effektivisering og nedbemanning kan virke negativt fordi det fører til en kamp om ressursene og hva som skal prioriteres. Han legger til at når folk tenker mest på sitt eget fagområde er det vanskelig å oppnå en felles forståelse. Beredskapsrådgiveren legger til at hun tror at det at folk ofte er kategorisk avisende, kan hemme denne prosessen; *“...det ser en jo i forbindelse med mange forskjellige tema. For noen er jo for eksempel solstorm et kjempestort og aktuelt tema, mens for andre er det ingenting. Og hva som er riktig er det jo ingen som vet. En vet jo bare at det er kjempefarlig den dagen det skjer.”*

## 5.3.2 Petroleumssektoren

### 5.3.2.1 Forståelse og vektlegging av begrepet

Våre informanter i ResQ er stort sett enige om fortolkningen av begrepet “felles risikoforståelse”; *“...å se det samme innledningsvis, potensialet... Og at man da, dersom det skjer, deler det samme situasjonsbilde.”* AM 2, ResQ.

Å ha en dialog for å få til at de involverte danner seg et mer eller mindre likt bilde, er avgjørende. Både AM 2 og AM 1 forklarer oss viktigheten av det å ha en felles samling i forkant av operasjoner, hvor alle som har en rolle i operasjon og beredskap samles, nettopp for å forstå risikoen og unngå misforståelser og ulike oppfatninger om det først oppstår en hendelse. AM 2 forklarer oss videre at det er viktig å anerkjenne at det er forskjeller i hvordan en tolker hendelser og risikoer ut i fra de ulike fagområdene en jobber innen for: *“Jeg som fagspesialist på beredskap kan ha en helt annen potensialtenkning enn den som står og opererer til vanlig. Så viktigheten av felles risikoforståelse og konsekvensene av det å identifisere risikoene, de vil hele tiden være der.”*

AM 1 forteller oss at det jobbes mye med felles risikoforståelse innad i ResQ. Blant annet nevner han at det er viktig at de syv som sitter som 2.linjens kriseresponsgruppe har en felles forståelse av hverandres funksjoner og ikke minst hva det er snakk om. Han sier videre at dette også er noe som er viktig for de fleste kundene de har, og at dette er noe de etterspør. Han mener kundene er på hugget når det gjelder felles risikoforståelse og at det på bakgrunn av dette er en dialog hvor en jobber for å finne ut om en allerede i forkant har en felles forståelse, samt å finne punkter som det er viktig å fokusere på. Hvordan en jobber med dette i de ulike selskapene, mener han har med selskapets sikkerhetskultur å gjøre. AM 2 mener sikkerhetskulturen må være i bunn og en må stille seg enkle spørsmål som for eksempel; er det lurt å sende hele ledergruppen i Statoil på samme flyavgang? Han mener det er viktig å ha tenkt gjennom konsekvensene om “worst case” faktisk skjer, og kommer videre med flere eksempler på hvordan en kan glemme å se seg rundt og forstå hele bilde. Han mener det å illustrere for kundene at det er viktig å tenke videre, kan hjelpe dem å danne en felles forståelse. Informantene i ResQ bruker dagsaktuelle hendelser, som Germanwings-ulykken, hendelsene 22.juli og lignende for å sette i gang tankeprosesser hos kundene. Et eksempel er å illustrere hvordan en kommer nærmere og nærmere en “major blowout” for hver barriere som ryker. Ifølge AM 3 er et fokus på felles risikoforståelse noe de anbefaler sine kunder å ha.

Når vi spør om felles risikoforståelse er noe som vektlegges, svarer samtlige i ResQ at dette er noe de vektlegger veldig høyt. Det kommer frem at økonomi på mange måter er et av hovedmotivene når en jobber for å oppnå felles risikoforståelse: *“...det er alfa omega, vi har ikke råd til å feile en eneste gang, da mister vi den kunden og det vil medføre store økonomiske konsekvenser for oss. Derfor er dette veldig sårbart og veldig viktig for oss....”* AM 1, ResQ

Når vi spør sjefingeniør 1 i Ptil om hvilke tanker han gjør seg opp når han hører uttrykket “felles risikoforståelse”, nevner han styringsforskriften og de ulike kravene som dreier seg om at de involverte skal kjenne til beredskapsanalysen. Han mener at arbeidet med analysen skal bidra til å danne en felles risikoforståelse. Sjefingeniør 2 mener dette er et veletablert begrep og noe de i stor grad etterspør. Gjennom deltakelse og observasjon på øvelser, får Ptil mulighet til å kontrollere hvordan dette fungerer i praksis. Det står ikke nevnt noe om felles risikoforståelse i regelverket, men § 6 i styringsforskriften sier at: *“den ansvarlige skal sikre at styring av HMS skal omfatte aktiviteter, ressurser, prosesser og organisasjonen som er nødvendig for å sikre forsvarlig virksomhet og kontinuerlig forbedring. Ansvar og myndighet*



*skal være tydelig definert og samordnet til enhver tid. De nødvendige styrende dokumentene skal utarbeides og de nødvendige rapporteringslinjene skal etableres.*” I denne paragrafen er det dette med samordning vi vektlegger, og vi kan tolke det som at aktørene som deltar i dette arbeidet skal samordnes og ha samme utgangspunkt i arbeidet med risiko, sikkerhet og beredskap.

Informantene i ResQ er stort sett enige i at fokuset på felles risikoforståelse er noe en har hatt lenge i bransjen, og at det ikke det er noe som det er kommet mer av i det siste. Action manager/seniorrådgiver siter at å ha en felles risikoforståelse og situasjonsbilde er selve grunnmuren i det de holder på med. AM 2 mener at det nok har blitt et økt fokus på felles risikoforståelse, men at dette spesielt gjelder offentlig sektor. Han mener at de store utfordringene de har møtt på gjennom ulike større hendelser er mye av grunnen til dette, og at samvirkeprinsippet bidrar til at flere blir bevisst på viktigheten av dette. Med dette prinsippet kommer også nye tanker omkring blant annet “hvem gjør hva og hvorledes?”

#### 5.3.2.2 Hemmende og fremmende faktorer

AM 1 mener at for å fremme den felles risikoforståelsen er det avgjørende at de som er med i selve planleggingsprosessen har en viss basiskunnskap selv. En må videre ha innsikt i hvilke konsekvenser det kan få om en ikke har fokus på dette. Han trekker også frem viktigheten av å være klar over at en aldri blir helt utlært på dette området, uansett hvor mange kurs en tar. AM 2 mener at alle aktører med oppgaver i en operasjon må få satt seg ned tidlig, ha en åpen dialog og få risikoforståelse opp på bordet tidlig. Dette er AM 3 enig i og forklarer at det er vanlig at folk i forkant av en planleggingsprosess har ulike syn på og tanker om hva som kan dukke opp av problemer og hendelser, noe som illustrerer hvor viktig det er at de starter samarbeidet tidlig. Hun forklarer oss at beredskapsanalysen eller planen ofte blir gjennomgått med en såkalt “walk trough-talk trough” eller en tabletop. På denne måten får en både trent på planverket, i tillegg til at det genererer gode diskusjoner blant deltakerne. *“...alle har jo et ulikt syn på hva som kan komme opp, og det å ha ulike aktører rundt et bord og hive opp det som er av tanker og ideer, så får en alltid tak i noe nytt. ... Det er alltid noen som kommer med noe en ikke har tenkt på. Det er helt utrolig etter så mange år.”*

Hun forteller videre at tid er avgjørende, men og en krevende faktor, da mange er travle, og har kanskje helt andre hovedoppgaver. Prioriteringer på tid, men og økonomi er viktig, men er kanskje enda mer gjeldende i offentlig sektor.

Sjefingeniør 2 er enig med ResQ, og mener aktører med kjernekompetanse må møtes allerede i kartleggingsfasen. Å involvere personene med driftserfaring og som vet hvordan ting fungerer er avgjørende for å oppnå felles risikoforståelse. Sjefingeniør 1 er enig, og legger til at å spre kunnskapen og gode prosedyrer, samt å ha disse i et system som er brukervennlig, bidrar til felles forståelse.

AM 2 i ResQ forklarer oss også at en rigid og tydelig kommunikasjon under selve krisen eller hendelsen må til for å oppnå en felles forståelse. Har en tydelig ledelse, og er klar på hva en ønsker, vil dette ha positive virkninger. Videre mener han å innføre risikobasert lederskap i den daglige driften, og å innføre dette i organisasjonskulturen, kan gi fordeler i oppnåelsen av felles forståelse. Å tenke gjennom risiko før en tar viktige avgjørelser er en del av dette: *“...du må ha et bevist forhold til risiko, og hva konsekvensene blir. Er risikoen mindre eller høyere? Hvordan takler jeg konsekvensene, og kan jeg takle konsekvensene? Når man spør seg de spørsmålene så preges jo det, ikke bare av hva koster minst, men en får også inn risikoelementet som også kan være med på å styre beslutningstakerne og beslutningene som blir tatt. Det tror jeg blir mer og mer viktig.”* AM 2, ResQ.

De største utfordringene en kan møte på når en jobber med dette er om en ikke har forankret beredskapsplanen og arbeidet for feller risikoforståelse hos toppledelsen, mener AM 1 i ResQ, og snakker videre at om dette ikke er en del av toppledelsens prioriteringer, vil dette videreføres nedover i organisasjonen. Dette er også sjefingeniørene i Ptil enige i, og mener lite interesse fra ledelse virker negativt inn på felles risikoforståelse. ResQ fremhever at det er viktig at en alltid jobber for dette; forankre planverket i toppen, slik at ledelsen pusher de ansatte til å ha fokus på beredskap. Han mener det gjør det langt lettere å lykkes om dette er veletablert. Er det derimot motsatt, er det større sjanse for at de ansatte gir mer blaffen. For kort tid til planlegging av beredskap som fører til at en ikke oppnår en god kommunikasjon og mangel på tilstrekkelig risikovurdering i planfasen, kan virke negativt, skal vi tro AM 2. Tydelig kommunikasjon og tydelig ledelse i selve krisesituasjonen er viktig, men om kommunikasjonen overlapper og blir diffus, vil dette skape store problemer under krisen.

## 5.4 Lærende organisasjon

### 5.4.1 Kommunal sektor og læring

Sikkerhetsleder i DSB mener at en lærende organisasjon er en organisasjon som er i stand til å endre seg og som gjør disse endringene på bakgrunn av erfaringer. Han mener at dette er endringer av varig verdi, som også kan dokumenteres. Han presiserer likevel at dette er vanskelig å få til, og at de fleste organisasjoner til en viss grad kan betegnes som lærende.

Dette er seniorrådgiverne enige i: *“Da tenker vi en organisasjon som er i utvikling og som tilpasser seg ny kunnskap og erfaring og tilpasser seg de nye omgivelsene.”*

Beredskapssjefen i Stavanger kommune mener en lærende organisasjon betegnes av at læring er en viktig del av det daglige arbeidet og at det er satt av tid til å lære. Han mener videre at evaluering blir ansett som en viktig del av læringen, og at tilbakemeldinger etter evaluering gir innspill til organisasjonens planlegging og analyse. Dette mener han er noe de driver med i det daglige. Beredskapsrådgiveren svarte at hun tror en lærende organisasjon på mange måter dreier seg om å være ydmyk og åpen for nye impulser, samt å ha forståelse for at ting kan gjøres på andre eller nye måter. Både Rådmannen og kommunikasjonssjefen mener det å være en lærende organisasjon er et definisjonsspørsmål, og mener at det å være en lærende organisasjon har med kultur og holdninger å gjøre.

#### 5.4.1.1 Fokus på å være lærende i kommunal sektor

Sikkerhetsleder i DSB mener helt klart at det er et økende fokus i kommunene og deler vårt inntrykk om at alle læringspunktene i 22.julirapporten (NOU 2012:14), som hovedsakelig er rettet mot politiets beredskap, også kan rettes mot kommunal beredskap. Han tror videre at de aller fleste kommuner gjør så godt de kan, men at det finnes geografiske forskjeller også på dette området. Seniorrådgiverne er enige med dette og poengterer at det er 428 kommuner i Norge, med store variasjoner i ressurser, utfordringer og innbyggertall. Beredskapsrådgiver i Stavanger kommune tror på sin side at de er nødt til å tenkte nytt og lære av andre, både sektorer og bransjer, fordi det er på denne måten at samfunnssikkerhet- og beredskapsarbeidet blir ivaretatt. Hun er også enig med Rådmann og kommunikasjonssjef at dette likevel avhenger av kultur og holdninger: *“Du må evne å lære, men du må også ha en holdning til at det er i orden, at en ikke bare gjør det på den måten fordi det er trygt og godt.”*

#### 5.4.1.2 Krav og forum for læring i kommunal sektor

Punkt 4.1.2 i veileder til helhetlig ROS-analyse skriver at i tillegg til krav om oppdatering og revisjon av plan for samfunnssikkerhet- og beredskapsarbeid, forventes det at kommunen er en lærende organisasjon. Dette innebærer at de skal gjøre årlige revisjoner av helhetlig ROS, foreta nødvendig endringer i selve analysen og beredskapsplanen samt foreta nødvendige endringer i sitt samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid etter tilsyn fra fylkesmannen og internkontroll av eget samfunnssikkerhetsarbeid. I veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt (DSB, 2012) står det ikke nevnt noe om det å være en lærende organisasjon eksplisitt, og det er heller ikke ytret krav om dette. Men i § 8 i forskrift om kommunal beredskapsplikt står det blant annet nevnt at etter en hendelse har skjedd, så bør en fokusere på forbedringspunkter og ansvarliggjøre noen for å følge opp disse. I samme paragraf står det også nevnt at kommunen skal foreta en evaluering etter øvelser og gjøre endringer i ROS-analysen samt beredskapsplanen på bakgrunn av de erfaringene som er gjort under øvelsen (DSB, 2012).

#### 5.4.1.3 DSB og Stavanger kommune som lærende organisasjoner

Stavanger kommunes beredskapssjef tror ikke at kommunen kan betegnes som en lærende organisasjon, rett og slett fordi det ikke brukes nok tid på å arbeide med det. Han mener likevel at Stavanger kommune har elementer av dette. Han legger også til at han tror de færreste kommuner og offentlige forvaltningsorganer er lærende organisasjoner, og tror at administrasjon, politisk styre og regionalt forvaltningsnivå er en hemsko for å kunne være lærende organisasjoner; *“Vi er altfor tungt skrudd sammen for å være det.”*

Beredskapsrådgiveren er enig med sin kollega og mener at det å være en lærende organisasjon kommer i konflikt med det å være en del av byråkrati. Hun forteller videre at Stavanger kommune har elementer av å være en lærende organisasjon, men at det er interne forskjeller i de ulike etatene og avdelingene. Nysgjerrighet er noe hun trekker frem som et viktig læringselement, og forteller om besøket og foredraget de hadde av representanter fra Gjørv kommisjonen, som et eksempel. Seniorrådgiverne i DSB har et inntrykk av at kommunene i Norge er villige til å lære og endre seg, noe som gjenspeiles i kommuneundersøkelsen. De uttrykker videre at erfaringer fra tilsyn støtter dette, i tillegg til at de ser en sammenheng med at kommunene skaffer seg ny kunnskap og erfaringer, og utvikler samfunnssikkerhetsarbeidet på bakgrunn av dette. DSB selv bruker et læringshjul for å se på de ulike prosessene, hvor systematisk arbeidet deres egentlig er; *“Men vi må jo utvikle oss, hjulet begynner ikke på nytt før det er*

*ny input, ikke sant? Det er jo tilpasset omgivelsene. Man må utvikle seg i tråd med samfunnets utvikling og ny kunnskap forøvrig.”*

De mener med andre ord at organisasjonens læring må gjenspeile virkeligheten. De legger til at erfaringer fra øvelsene som gjennomføres i regi av fylkesmennene, fører til en annen risikoforståelse enn det planleggingsgrunnlaget gjør, noe de mener mange kommuner legger til grunn i sitt samfunnsikkerhetsarbeid.

Om DSB kan betegnes som en lærende organisasjon, er sikkerhetslederen usikker på, men forklarer at siden de hyppig er involvert i hendelser og fordi de raskt gjør endringer på bakgrunn av erfaringene, kan de til en viss grad betegnes som det. På grunn av dette får de også prøvd ut nye konsepter relativt ofte. Han forklarer videre at loggføringssystemet CIM bidrar til hvordan DSB utøver sin rolle som lærende organisasjon. Om kommunen i landet er lærende, er han usikker på, men mener at de mer risikoutsatte kommune i større grad betegnes som lærende, i motsetning til de kommunene som ikke har opplevd like mange uønskede hendelser. Ifølge Rådmannen i Stavanger kommune er det selvsagt ønskelig å kunne betegne Stavanger kommune som en lærende organisasjon, men synes det er vanskelig å si om dette faktisk er tilfelle, blant annet fordi det hun mener det er vanskelig å definere nøyaktig hva det innebærer å være en lærende organisasjon. *“Det betyr ikke at vi ikke er sikre på at vi på mange måter er det, men at vi da må ha en grundigere analyse for å være sikker. Vi er opptatt av og har strukturer og opplegg for å sikre læring og utvikling.”*

Kommunikasjonssjefen forteller oss om “drop-in”-beredskapsmøte som holdes i kommunen, og mener dette kan være et eksempel på læring innad i organisasjonen. Her inviteres aktører med roller i beredskap og krise til å delta på samtale -og drøftingsbaserte møter i beredskapsavdelingen. Som nevnt er de fleste informantene ikke overbevist om de selv og kommunene generelt kan omtales som lærende, men er stort sett enige i at det har blitt et større fokus på læring innad i organisasjoner nå enn før, selv om det med fordel kunne blitt mer.

## **5.4.2 Petroleumsbransjen og læring**

### 5.4.2.1 Fokus på læring i petroleumsbransjen

Det er et stort fokus på læring innad i Ptil, skal vi tro sjefingeniørene. Sjefingeniør 1 forklarer oss at det eksisterer en kultur for at ansatte i Ptil skal lære, og at dette er synlig gjennom at en

blir oppfordret til å ta relevante kurs, i tillegg til at mange har tatt videreutdanninger og mastergrader som samfunnssikkerhet på UiS. Også sjefingeniør 2 er enig i at det er et fokuset på læring internt, men at erfaringsoverføring og læring mellom organisasjoner er vel så viktig. Han mener videre at debrief etter øvelser og hendelser er et av de viktigste områdene for læring både innad i Ptil og i de ulike selskapene som blir rammet, og han mener at det her er mye ny læring å hente for et selskap. Det er her det avdekkes mangler, læringspunkter og utviklingsområder. Også for AM 2 i ResQ er dette viktig: *“Vi praktiserer debrief etter øvelser og trening, det er jo der du lærer.”*

I ResQs generiske 2.linje beredskapsplan finner vi et eget delkapittel som dreier seg om evaluering og forbedring etter hendelser. Her kommer det frem at trening og øvelse skal tas aktivt i bruk for å identifisere områder en bør forbedre etter hendelser. Det poengteres at alle deltakere i 2.linjens beredskapsteam skal oppfordres til å ta en aktiv del i arbeidet med å identifisere svakheter og komme med forslag til forbedrede løsninger. Disse forslagene skal bli loggført og skal, som nevnt i kapittelet om beredskapsplanlegging, tas aktivt i bruk med tanke på oppdatering av beredskapsplanen. Dette vektlegges også i 3.linje planen til ResQs kunde. Disse evalueringene anses som viktige læringsområder, og læringspunktene skal følges nøye opp.

AM 3 forteller oss at erfaringsdeling er viktig for både dem som selskap, men også for kundene, da dette er en måte de kan dra nytte av kunnskapen ResQ opparbeider seg gjennom de ulike kundeforholdene. AM 2 forklarer at det er en kombinasjon av faglig utvikling og kommersialitet i måten de jobber med læring på og det de ansatte kan skilte med av kompetanse hever dem faglig og hjelpe dem kommersielt.

#### 5.4.2.2 Krav og system for læring i petroleumsbransjen

Ptil forventer at selskapene skal lære av hverandre, spesielt etter hendelser. Har de vært på tilsyn etter en hendelse på en plattform, forventes det at selskaper med plattformer med tilsvarende system leser tilsynsrapporten for å lære av andres feil. Her kan en i følge sjefingeniør 2 møte på hinder da han mener vi fra naturens side har en motvilje til trekke frem det en har gjort feil og det som er negativt, noe som kan vanskeliggjør en god strøm av kunnskap fra et selskap til et annet.

I ResQ stilles det krav til læring blant ansatte og de snakker alle om månedssamtalene som skal bidra til dette. Alle ansatte skal sette månedlige mål sammen med sin leder i tillegg til at det hvert år gjennomføres en medarbeidersamtale hvor en summerer opp årets innsats og læring. Dette trekker informantene frem som et viktig incentiv for læring innad i organisasjonen. Både AM 2 og AM 1 trekker frem at de har faste kompetansedager hvor en hel dag settes av til bestemte emner. AM 2 mener personlig han synes dette med læring innad i ResQ er blitt bedre det siste året, og at fokuset på dette er større nå enn tidligere. Det er blant annet blitt viktig med krav til kompetanse og læring hos de ulike rollene i beredskapsteamet, og det stilles spesifikke krav for hver av de syv funksjonene i et vaktlag. Merkes det at noen ikke utover sin rolle godt nok, vil det bli behov for ytterligere trening og øving. Det hender også at denne personen blir tatt av teamet, noe som er vanlig praksis i ResQ om enkelte ikke fungerer i beredskapsteamet. AM 3 i ResQ forteller oss også om et mentorprogram de nettopp er kommet i gang med, hvor de har fokus på å utvikle kompetansen til de nyansatte. Dette innebærer for eksempel at nyansatte er med en av de mer erfarne i selskapet på for eksempel kundemøter og presentasjoner eller lignende. Personlig synes hun at denne ordningen fungerer godt.

#### 5.4.2.3 ResQ, Ptil og ResQs kunde som lærende organisasjoner

Informantene i ResQ forteller oss at de anser det som svært viktig å holde seg oppdatert på det som skjer i bransjen, og AM 2 forteller: *“Vi er på alle infokanaler og sosiale medier, Ptil, myndigheter, granskningsrapporter, seminarer. Vi skanner alt!”*

Det å holde seg oppdatert har mye å si for læring, men i konsulentbransjen er det også viktig for å opprettholde et godt rykte i bransjen. ResQ både deltar på og holder seminarer og fagdager selv, hvor både ansatte i ResQ og kunder har foredrag. I tillegg inviteres for eksempel representanter fra politi, HRS, Ptil og lignende til å holde foredrag. AM 3 at det internt i selskapet er viktig å holde hverandre oppdatert, og det kreves at de som har vært på seminar og lignende skal dele denne informasjonen med sine kolleger på for eksempel avdelingsmøter.

Sjefingeniør 2 i Ptil forteller oss at de holder seg oppdatert gjennom regelverksutvikling og gjennom det levende regelverksprosjektet som går hele veien. I tillegg har Ptil et godt samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner, deriblant UiS, hvor de bidrar i utviklingen av

ulike etterutdanningskurs: *“Vi driver hele veien å tenker nytt, hva er det neste vi bør tenke på, hva er det som etterspørres. Jeg vil si vi er veldig gode å bygge spesialkompetanse på folkene våre...”*

Også han er enig i at seminarer og bransjetreff er en viktig arena for læring. Han forklarer oss også at det funksjonelle regelverket krever at selskapene kontinuerlig holder seg oppdatert, et krav som blant annet kommer frem i aktivitetsforskriften § 21. Også i § 14 “Bemanning og kompetanse” i styringsforskriften kommer dette frem, noe sjefingeniør 2 forteller oss; *“det med kompetanse er et eget kapittel i lovverket vårt, hvor det stilles krav til kompetanse. Så vi er ganske strikse på dette området for å si det mildt. Vi aksepterer ikke at en kranfører ikke har de rette kursene.”*

## 5.5 Kunnskapsoverføring

### 5.5.1 Kunnskapsoverføring i kommunal sektor

#### 5.5.1.1 Dagens fokus på kunnskapsoverføring i kommunal sektor

Seniorrådgiverne i DSB mener at det å holde seg oppdatert på andre bransjer eller sektors hendelser av ulik art, er litt på siden av det de egentlig driver med. De presiserer likevel at de samarbeider med andre direktorater angående læring, og mener dette viser at DSB er opptatt av læring fra andre. Sikkerhetsleder mener at det å holde seg oppdatert, er noe de jobber mye med i DSB, og begrunner dette blant annet med følgende: *“En ulykke treffer aldri én sektor alene, fordi det i dag er så mange gjensidige avhengigheter i samfunnet.”*

På bakgrunn av dette er det ifølge sikkerhetsleder viktig å holde seg oppdatert på andre bransjer og sektorer, men at dette helst dreier seg om statlige og kommunale sektorer og etater. Seniorrådgiverne mener at arenaer direkte rettet mot kommunene, er de arenaene som DSB ber Fylkesmennene om å etablere. De forklarer dette med at DSB har mye samarbeid med Fylkesmennene, og det arrangeres samlinger hvor de som jobber med ulike fagområder blir invitert. Seniorrådgiverne mener samlingene er arenaer som gir kommunene faglig påfyll gjennom de erfaringer Fylkesmennene og DSB gjør seg. De presiserer at det er Fylkesmennenes oppgave å ta med erfaringer, påfyll fra samlinger og lignende med til kommunene igjen. De uttrykker at linjen fra Fylkesmennene ned til kommunene er den best egnede arenaen for kunnskapsoverføring. For å følge med, holde seg oppdatert og lære av andre sektors erfaringer og hendelser, mener sikkerhetsleder at hjemmesider, media og andre fora på ledelsesnivå er godt egnet.



Beredskapssjefen i Stavanger kommune svarer at de gjør så godt de kan når det kommer til å holde seg oppdatert og innhente kunnskap fra andre bransjers og sektorer. Han nevner at DSB ikke stiller noen krav til å utføre en beredskapsanalyse etter at ROS-analysen er gjennomført; *“...de sier bare at en skal ha en ROS-analyse og så en beredskapsplan, men ingenting i mellom, og vi føler det må være noe i mellom.”*

Han er overbevist om å gjennomføre en beredskapsanalyse før planen lages, er veldig gunstig, og undrer seg over hvorfor så mange kommuner ikke gjør det, samt at DSBs veiledere ikke sier noe om dette. Han fortsetter med å fortelle at Stavanger kommune har invitert DSB til å delta i analyseprosessen, men grunnet lite kjennskap til dette i tillegg til mangel på tid og ressurser, måtte de takke nei til dette samarbeidet. Stavanger kommune har også tatt kontakt med blant annet Politiet, Forsvaret og beredskapsselskaper innenfor petroleumsbransjen for å få en innsikt i og hjelp til å utføre en beredskapsanalyse. I tillegg har de reist på studietur til Nederland for å innhente læring og erfaringer, og er nå med i et EU prosjekt som dreier seg om ROS-analyser. Beredskapssjefen fremhever at det på nasjonalt nivå er få andre som har god kjennskap til kommunal beredskap. Han mener videre at DSBs veiledere ikke er til hjelp på dette området; *“For der er det ingenting å hente dessverre.”*

Beredskapsrådgiveren i Stavanger kommune trekker også frem arbeidet med beredskapsanalysen, og at de under gjennomføringen av denne innhentet ekspertise fra et konsulentselskap. Hun mener videre at beredskapsavdelingen er positive til å se til andre bransjer og å søke veiledning hos for eksempel konsulentselskaper. Hun legger til at de har blitt invitert på frokostseminar hos et konsulentselskap som hovedsakelig har kunder i petroleumsbransjen som også har hjulpet med utarbeidelsen av helhetlig ROS-analyse fra 2013 og for 2015 som er under arbeid. Rådmannen bekrefter dette og forteller at hun har inntrykk av at beredskapsavdelingen i Stavanger er aktive og deltar på faglige samlinger og søker kunnskap og informasjon fra blant annet petroleumsindustrien, deriblant Ptil. Hun trekker også frem et nært samarbeid med Universitetet i Stavanger og mener at kommunen er heldige som har et universitet i distriktet med et av landets største risiko og sikkerhetsmiljø.

På spørsmål om hvordan taus kunnskap kan overføres, mener DSBs sikkerhetsleder at denne typen kunnskap er tyngre å dokumentere og overføre enn det eksplisitt kunnskap. Han nevner på nytt rapporteringssystemet CIM, og forteller at hendelser og avvik loggføres for å bidra til at kunnskapen de ansatte sitter på kan bidra til en bedre håndtering av hendelser. Han har tro

på at verktøyet kan brukes til å videreføre taus kunnskap, men må bli flinkere til å loggføre de ulike hendelsene for å få til dette. I tillegg mener han at en bør ta dette videre opp på møter for å spre kunnskapen i organisasjonen. Seniorrådgiverne er enige, og mener at CIM er et godt verktøy for å loggføre hendelser som allerede har skjedd. I tillegg nevner de at det hvert år arrangeres to møter med fylkesberedskapssjefene i landet, hvor en ser på erfaringer fra hendelser som har oppstått siden sist for å kunne utveksle kunnskap, erfaringer og dermed lære av hverandre.

Beredskapssjefen i Stavanger kommune tror det meste av kunnskapen er taus og uskreven, men mener at det kan bli farlig om kunnskapen er for personlig, da dette kan gjøre den vanskelig for andre å forstå. Han legger til at sikkerhets- og beredskapsmiljøet i Rogaland ikke er større enn at de fleste i miljøet kjenner og vet hvem hverandre er. Dette fører til at mye av kunnskapsoverføringen går på dialog, noe han mener kan være negativt, da det gjør det vanskelig for han å videreformidle kunnskapen til sine kolleger. Bli samtalen derimot dokumentert, blir den lettere tilgjengelig for andre. Da vi nevner CIM og hvordan DSB bruker dette verktøyet, svarer han at dette er noe de prøver på, men opplever det som problematisk at informasjonen kun kan deles internt i kommunen, og ikke på tvers av andre bransjer og sektorer. Også beredskapsrådgiveren er enig i at mye av kunnskapen organisasjoner sitter på er taus, og nevner håndteringen av hendelser i beredskapsrommet som et eksempel. Her oppstår det naturlig nok en fri flyt av denne typen kunnskap, og hun er enig med sin kollega om at det vil generere et større læringsutbytte om denne kunnskapen ble dokumentert. Å involvere nyutdannede eller aktører fra andre sektorer som observatører i beredskapsrommet nevner hun som et eksempel på en god måte å spre den tause kunnskapen på både internt og til eksterne aktører.

Læring og fokus på kunnskapsoverføring etter uønskede hendelser får et større fokus etter det har skjedd en uønsket hendelse, i følge sikkerhetsleder i DSB. Seniorrådgiverne er noe uenig, og mener på sin side at det å lære av andre bransjer har vært et fokus hele tiden: *“Dette har vært kontinuerlig, vi har jobbet og alltid vært opptatt av å hente informasjon, veilede og implementere dette i beredskapsarbeidet bestandig.”*

Beredskapssjefen har en annen oppfatning, og sier det er mange som snakker om beredskap og sikkerhet, men få som faktisk tar tak og gjør noe med dette. Han mener likevel at beredskap- og samfunnssikkerhetsarbeidet har blitt betydelig bedre de siste årene; delvis fordi

det er flere som arbeider med dette, men også fordi det skjer hendelser i samfunnet som setter læring og kunnskapsoverføring på agendaen, noe han mener genererer positive endringer for de som arbeider innenfor området. Han slår likevel fast at det fremdeles er en lang vei å gå. Beredskapsrådgiver er enig, og legger til at Stavanger kommune ønsker å innhente informasjon og kunnskap fra andre, noe hun mener kan gi god hjelp og støtte.

#### 5.5.1.2 Eksempler på kunnskap som kan overføres

Sikkerhetsleder i DSB mener at det på et generelt nivå nok er mulig å overføre kunnskap fra en sektor til en annen innen det offentlige. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å involvere hverandre tidlig i beredskapsprosessen, i regelverskutarbeidelse og i øvingsplanlegging. Han er likevel tilbakeholden med konkrete eksempler på hvordan en norsk kommune kan lære fra petroleumsbransjen., men tror at det er et potensiale for kunnskapsoverføring med tanke på beredskapsplanlegging. Han mener det er viktig å ha tenkt gjennom de store forskjellene i de to sektorene i, men konkluderer likevel med at en kunnskapsoverføring på enkelte områder er realistisk: *“Svaret er ja, sikkert på noen felt, men ikke ta det for gitt.”*

Seniorrådgiverne i DSB er mer positive, og svarer: *“Vi vet at det er mye kunnskap å hente fra oljebransjen, og det har vi erfart også. Men vi vet også at det må gjøres på en sånn måte at det må tilpasses de nye brukerne.”*

Beredskapssjefen tror det er mye å hente fra petroleumsbransjen og presiserer at sikkerhet er en integrert og viktig del av hverdagen til bedriften og de ansatte i petroleumsbransjen: *“Det har vi jo sett, og det er jo de vi prøver å lære av og har gjort mye... Spesielt [er det læring å hente] på det metodiske, grundige, systematiske arbeidet, men vi kan også lære av det de er gode på, og så kan vi lære når ting ikke fungerer og det går galt.... Selv om lovverket er annerledes og sånt, så er det egentlig de samme feilene som skjedde i Oslo og på Utøya som Gjørvi kommisjonen pekte på, det er ikke mangel på ressurser. Det er holdninger, det er lederskap...”*

Beredskapsrådgiver har også tro på en kunnskapsoverføring fra petroleumsbransjen til kommunene, men hun tror at kunnskapsoverføring også kan gå andre veien, at de i kommunen også gjør en god jobb med sitt beredskapsarbeid: *“De har absolutt noe å lære av oss, og om ikke annet, bare hvordan kommunen henger sammen... og at uønskede hendelser alltid vil skje i eller involvere en kommune.”*

Hun legger til at det er aldri feil å høre hvordan andre bedrifter eller bransjer har det og hvordan de gjør arbeidet sitt. Beredskapsrådgiver er også enig med sin kollega i forhold til hva hun tror de kan lære av petroleumsbransjen, og trekker frem systematikken og det å være dedikert til sikkerhet og beredskap som eksempel. Hun forteller at det er varierende grad av fokus og arbeid med beredskap på de ulike nivåene i kommunen, og fremhever at de fleste har mange andre fokusområder som kommer i tillegg og gjerne før beredskap blir prioritert. Hun mener derimot at det i petroleumsbransjen er sikkerhet som er et av de høyest prioriterte områdene, vedsiden av daglig drift som for eksempel oljeutvinning. Både kommunikasjonssjef og rådmann i Stavanger kommune mener at dette med tiltakskort, roller og ansvarsbeskrivelser er noe kommunen kan lære enda mer av fra petroleumsbransjen. De tror i tillegg det er mye å hente med tanke på det generiske beredskapsplanverket en ofte finner i petroleumsselskaper.

## 5.5.2 Kunnskapsoverføring i petroleumssektor

### 5.5.2.1 Dagens fokus på kunnskapsoverføring i petroleumssektoren

Informantene i Ptil forteller oss at det allerede i dag til en viss grad finnes eksempler på kunnskapsoverføring fra petroleumsbransjen til andre sektorer. Sjøfingeniør 1 forteller oss om samarbeid med andre etater som eksisterer fordi de deler samme problemområder, som for eksempel sjøfarts- og miljødirektoratet. Dette bekrefter også sjøfingeniør 2, og forteller om et utstrakt samarbeid og tett dialog med andre direktorater. Sjøfingeniørene har imidlertid lite tro på at det foregår en kunnskapsoverføring petroleumsbransjen til kommunene.

AM 3 i ResQ forklarer at de opplever en økning i forespørsler fra helt andre bransjer, som for eksempel bank- og flyindustrien. Hun mener dette kan tyde på at det er en generell oppfatning at petroleumsbransjen har godt utviklet sikkerhets-, risiko- og beredskapsfokus. Den økende etterspørselen fra ulike bransjer gir dem en bekreftelse på at det de gjør er riktig, men at det også baserer seg på et godt renommé. Hun mener det til en viss grad foregår kunnskapsoverføring fra ResQ gjennom fagsamlinger og seminarer som de holder selv, i tillegg til beredskapskonferanser i Tromsø og Stavanger. Hun sier det hovedsakelig er “oljefolk” de treffer, men at også andre bransjer er representert på disse arrangementene. Også AM 2 snakker om kunnskapsoverføring i forbindelse med fagforum, og snakker om forum som trekker inn alle bransjer som en god arena for kunnskapsoverføring. Her får også ResQ “inputs”, noe han sier er viktig for dem. I tillegg har de hatt Stavanger kommune på

omvisning i sine lokaler, et initiativ kom etter 22.juli, med den hensikt å bruke deres lokaler og kunnskaper ved en stor hendelse.

Det er stort sett enighet blant informantene fra petroleumsbransjen om at kommunene i distriktet er privilegert grunnet all petroleumsnæringen og deres kunnskaper om beredskap. Kjennskap blant folk innen sikkerhet og beredskap tror de fleste kan bidra til kunnskapsoverføring på tvers av bransjer og organisasjoner. AM 3 tror derimot ikke det er tilstrekkelig at naboen, ektefellen eller søsken jobber i bransjen for å få til en kunnskapsoverføring; *“Det er en ting å kjenne til og vite om og ha diskutert noe, det er noe helt annet å få det [beredskapsfokus] inn på kontoret, skolen eller organisasjonen.”*

Det trekkes også frem flere faktorer som kan hemme og vanskeliggjør kunnskapsoverføring. AM 1 tror ulikt språk og forkortelser kan gjøre at en møter hindringer i kunnskapsoverføringen fra petroleumsbransjen til kommunene, da en kan ha ulike fortolkninger av begrep og ord. Mye som er allmenn kunnskap blant ansatte i beredskapsavdelinger i et petroleumsselskap, vil være vanskelig å tolke og forstå for eksempel for ansatte i beredskapsavdelingen i en kommune. AM 2 tror det er mye kommunene kan lære av dem, men tror at økonomi og et tunggrodd system gjør det vanskelig å benytte seg av den sosiale kapitalen og kunnskapen som kan komme fra dette. Han har ofte møtt personer som er veldig motivert, men da hovedfokuset i kommuner er på så mange andre plasser, blir det ofte vanskelig å jobbe på det nivået en ønsker. Det at beredskapsplanlegging i tillegg som regel er en bi-jobb, tror han forsterker dette. AM 3 er enig, og tror økonomi og ressurser nok er det som vil være det største hinderet med tanke på kunnskapsoverføring. Hun tror også at det hos enkelte vil være litt vegring mot å implementere mye nytt, da hun mener en ofte møter motstand mot det ukjente. AM 2 tror at det generelt sett er sånn i kommunene, og forså vidt og i andre bransjer, at det må skje en alvorlig hendelse før en ser behovet for endring. Dette kan hemme mulighetene for kunnskapsoverføring, fordi en ikke ser gevinsten av å jobbe enda mer for å forbedre beredskapen som en så sjelden får bruk for å mobilisere. Han mener det er gjentatte eksempler på at beredskapen og sikkerheten blir veldig skjerpet når hendelser oppstår, og henviser til brokollapsen i Vestfold tidligere i vinter som i følge han resulterte i at Vegvesenet måtte ta nye risikovurderinger av flere hundre broer. *“Triggeren er svært ofte en hendelse. Om det er tunnelbrann er fokuset på tunnelsikkerhet... det må skje noe stygt før en får ræva i gir, dessverre.”*

#### 5.5.2.2 Eksempler på kunnskap som kan overføres

Vi spør samtlige informanter om de har konkrete eksempler på kunnskap som kan overføres fra petroleumsbransjen til kommunen. AM 1 i ResQ tror at å invitere beredskapsavdelingene i kommunene med på øvelser kan være en god idé, men trekker igjen frem økonomiske begrensinger som et hinder. Likevel mener han det er mye læring ved å bare la dem observere, noe han og tror vil gjøre det lettere å få dannet et samarbeid. Også informanten fra ResQs kunde tror det å invitere aktører med for å se hvordan de løser ulike problemstillinger, kan føre til kunnskapsoverføring, og mener det er når lysten til å ta nye metoder eller verktøy i bruk, at læring faktisk kan skje. Krisehåndteringsverktøyet CIM brukes av begge bransjer, og AM 1 i ResQ tror deling av erfaringer gjennom dette systemet kan gagne begge parter. Hans mest konkrete eksempel på hva kommunen kan lære av petroleumsbransjen er stabsmetodikken som brukes i forbindelse med beredskap. Dette tror han kan hjelpe dem til å konkretisere hva de skal ha fokus på, hva de skal gjøre og hva de ikke skal gjøre. Han trekker frem at det for mange er å redde liv som står som hovedfokus, men sier det er viktig å skille mellom førstelinjen, andrelinjen og tredjelinjens oppgaver. Han mener det kan være en del å hente her; tydelige skiller mellom linjene og stole på at førstelinjen tar seg av selve livreddingen og brannslukkingen osv. Han kunne tenke seg å kjøre tabletop-øvelser med dem og hjelpe dem å få metodikken på plass, lære dem å tenke litt annerledes, mer proaktivt og målrettet. Han presiserer at ResQ er et konsultentselskap som selvsagt tar betalt for sine tjenester, men mener de kunne gått ned i pris for å hjelpe kommunene. AM 3 mener debrief etter hendelser og øvelser som et svært viktig område for læring. Debrief er et forum hvor en får bearbeidet og samlet erfaringer, meninger og observasjoner en har gjort seg under hendelsene fra alle som har deltatt. Som vi har nevnt tidligere i empirikapittelet under beredskapsplanlegging, nevnes fem stegs prosessen med evaluering hvor en “looper” tilbake funn fra øvelser og hendelser og tar disse med i en ny analyse og planleggingsrunde. AM 3 mener dette er en svært viktig del av læringen, og selv om hun ikke har god nok kjennskap til hvordan kommunene gjør dette, tror hun de kan lære mye fra denne prosessen. Videre trekker både AM 1 og AM 3 frem at det å jobbe i “tospann” er et viktig læringspunkt, fordi dette er en gunstig måte å spre den tause kunnskapen de erfarne kollegaene sitter på. De er begge enige om at denne typen kunnskap er helt uvurderlig. AM 1 trekker også frem at det er viktig at den tause kunnskapen til en viss grad blir dokumentert, da konsekvensen av at en ansatt med mange års erfaring forsvinner fra sin stilling er stor om han eller hun alene sitter på mye taus kunnskap.

Videre mener AM 3 at det egentlig er enkle og små grep som skal til for å forbedre beredskapen i kommunene, og at det er viktig å starte på et lavt nivå. Å bruke noen timer på å se på planen, kjøre en enkel tabletop hvor nøkkelpersoner bidrar, gjøre dette i rolige omgivelser uten stress, tror hun vil gjøre stor forskjell. I tillegg mener hun at å kjøre øvelser og samtaler rundt hvordan en skal handle, hvem en skal kontakte og hvordan en skal reagere i ulike situasjoner, kan bidra positivt; *“Hva gjør du hvis det kommer en mann inn i resepsjonen med balltre? Hvem ringer du til? Bare helt enkle grep, men det generer masse diskusjoner med en gang. ... Små enkle ting; hva gjør du?”*

Hun er positiv med tanke på kunnskapsoverføring fra ResQ til Stavanger kommune, og tror de kan lære mye av dem. Dette tror hun kan gjøres med enkle virkemidler, teori og litt praksis: *“Såne småting som gjør at de skrur på denne beredskapsknappen... Det å åpne øynene og innse at det kan skje noe.”*

Å gjøre det mer forståelig eller hverdagslig for ansatte i de ulike etatene og avdelingene, tror hun vil løfte beredskapen i en kommune opp flere hakk. Hun tror mange går stort ut og kjører store øvelser annen hvert år. Dette mener hun gjør at en mister mestring og at folk som gruer seg, mister oversikt over hva de skal gjøre og er redde for å gjøre feil. Dette er ikke et godt miljø for læring, i følge AM 3. Som eksempel på hvordan de gjør det helt enkelt for sine kunder, forklarer hun hvordan de annenhver uke har en enkel tabletop med en rig. De ringer inn og har videokonferanse, hvor beredskapsledere i ResQ sitter på land og har øvelse med riggen og selskapets tredjelinje. Slik snakker de seg gjennom varslingslister og bruker under en time på hele gjennomgangen. På denne måten mener hun at de oppnår mestring og læring.

Hun er positiv med tanke på kunnskapsoverføring fra dem til Stavanger kommune, og tror de kan lære mye av ResQ. Dette tror hun kan gjøres med enkle virkemidler, teori og litt praksis: *“Såne småting som gjør at de skrur på denne beredskapsknappen... Det å åpne øynene og innse at det kan skje noe.”*

Også AM 2 er positiv til dette, men fremhever at læringen må være gjensidig, og mener at det er viktig at begge sektorene har en ydmykhet og åpenhet for at en aldri blir helt utlært på dette område. Dette er også sjefingeniør 2 i Ptil enig i og sier at han tror det er viktig at en får til en erfaringsutveksling begge veier, da han har inntrykk av at det ofte er slik at folk vil ha noe igjen for gode tjenester: *“Hvis det er sånn at det stort sett bare blir enveiskommunikasjon, så er det ikke*

*sikkert at selskapene gidder å bruke så mye energi på dette heller. Jeg tror nok det e viktig å skaffe seg noen gode kontakt -og læringsarenaer mot selskapene.”*

Sjefingeniørene i Ptil mener at å involvere relevante aktører i planleggingsprosessen er et godt læringspunkt, og sier at beredskapsavdelingen, spesielt i kommunene, nok i stor grad er en stabspreget funksjon som ofte blir litt gjemt bort. Å forsøke å løfte funksjonen opp og frem i lyset, forsøke å øke organisasjonens interesse for beredskap og få det opp på ledelsesnivå, mener de kan virke positivt. Sjefingeniør 2 sier han har et inntrykk av at dette er ressursavhengig og mener en kan se forskjell på store og små kommuner på dette området:

*“Nei, du får sjeldent premie for det som ikke gikk galt, samtidig så blir du lett hengt for det som går galt. Det er det å finne den rette balansegangen der, men det er klart, blir det en integrert del av den daglige driften, så blir det mer forståelse...”*

Sjefingeniør 2 har et inntrykk av at Stavanger kommune har et godt planverk, og tror at det her kan være kunnskaper å hente for petroleumssektoren. Han er positiv til denne typen erfaringsoverføring og tilføyer at han tror det å se på hvordan en så kompleks og sammensatt organisasjon jobber med for eksempel beredskap, kan være et læringspunkt for petroleumssektoren. AM 1 i ResQ er også positiv til at det kan overføres kunnskaper fra Stavanger kommune til dem, blant annet fordi det er en stor kommune med et stort fokus på beredskap og med en svært dedikert beredskapssjef. Han tror blant annet det kan være lærdom å hente fra det interkommunale samarbeidet mellom kommunene i distriktet, og hvordan de jobber med dette. AM 2 er enig, og fremhever at det er snakk om vel så komplekse prosesser i kommunen som på en plattform. ResQs kunde mener at petroleumssektoren er svært gode på beredskapsetablering og krisehåndtering, men mener de mangler en del når det kommer til normaliseringsfasen. På dette området tror han det vil være nyttig å se til kommunene, og trekker frem 22.juli og oppfølgingen av de rammede som eksempel.



## 6.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi trekke linjer mellom teori, funn fra intervjuene og dokumentene som vi har benyttet oss av for videre å kunne svare på vår problemstilling: *“Kan kunnskap om beredskapsorganisering overføres på tvers av sektorer?”* i vår konklusjon. Vi deler kapitlet inn etter de fire forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1 og vil drøfte hvert enkelt forskningsspørsmål.

### 6.1 Hvordan planlegger henholdsvis Stavanger kommune og ResQ for beredskap og øvelser?

Beredskapsplanene og prosessen rundt viser seg å ha flere likheter, men også store ulikheter i de to sektorene. Vi vil i dette delkapitlet drøfte funnene opp mot teorien som dreier seg om beredskapsplanlegging for å kartlegge læringspunkter kommunen kan benytte seg av på dette området. Vi har også benyttet oss av teori fra noen av de andre kapitlene, fordi mye går inn i hverandre. Det er enkelte områder innen beredskap som er så ulik i de to sektorene at det vanskelig lar seg overføre, mens det på andre områder er mer overførbare punkter.

#### 6.1.1 Beredskapsplan og planlegging

I en av Perry og Lindells (2003) ti retningslinjer for beredskapsplanlegging, vektlegges det fleksibel respons og de mener en bør minimere detaljer i planverket, men likevel tydeliggjøre prioriteringer. Forfatterne mener at det da blir enklere for de involverte aktørene å tilpasse seg den eventuelle krisesituasjonen som oppstår.

Empirien i oppgaven peker på at begge sektorene ønsker å ha en generisk plan som ikke krever mye oppdatering og tilpasning til hver hendelse, men som likevel skal gjenspeile virkeligheten. I Perry og Lindell (2003) ser vi at for å lykkes når en hendelse oppstår, kreves det at en har en overordnet plan med konkrete oppgaver for hver rolle i beredskapsteamet, og ikke nødvendigvis en hendelsesspesifikk plan.

Derimot kommer det frem at det er forskjeller på hva kommunen og ResQ anser som generisk planverk. Vår forståelse er at dette kan ha med at det er store forskjeller i hvilke hendelser som kan oppstå i de to sektorene og hva de må dimensjonere for. Det at petroleumssektoren har hatt et stort fokus på sikkerhet, risiko og beredskap i lang tid, kan vi tenke oss at har gjort

at deres planverk har kommet lenger i utviklingen enn kommunens planverk. ResQ følger sin generiske 2.linjeplan som tilpasses hver enkelt kunde og deres ønsker og mål. Planen er enkel å følge og inneholder de ulike rollenes arbeidsområde, reaksjoner og lignende, noe som sjelden trenger oppdatering og som stort sett er likt for hver kunde. Slik vi forstår det, er en generisk plan for Stavanger kommune at det lett skal kunne byttes ut roller og oppgaver i planen, slik at den lett skal kunne overføres fra år til år. Dette har de løst med utbyttbare telefon-og kontaktlister i en plastlomme i hver beredskapsplan. De mener det er stort sett kun dette som endrer seg, og at de ulike potensielle hendelsene er mer eller mindre uendret. Slik det kommer frem i intervjuet med beredskapssjefen har de et ønske om å ha en beredskapsplan mer lik det ResQ beskriver som generisk. Men som seniorrådgiveren beskriver, er dette vanskelig da beredskapsansvaret i kommunene brer seg over flere ulike fagområder. Det poengteres likevel av beredskapssjefen at håndteringen på mange måter er lik, uavhengig av hvor hendelsen har oppstått.

Når det kommer til selve prosessen rundt planleggingen, sier teorien at planlegging bør foregå som en kontinuerlig prosess med stadig endringer, hvor en har gode forutsetninger for oppnåelse av god beredskap om planleggingen foregår på denne måten (Perry og Lindell, 2003). Gangdal og Angeltveit (2014) poengterer videre at det er avgjørende å vektlegge selve planleggingsprosessen fremfor det ferdige dokumentet, fordi det er som følge av prosessen at en kan bygge grunnlaget for en felles situasjonsforståelse og et godt utgangspunkt når en hendelse oppstår. Gjennom informantenes besvarelser forstår vi det slik at Stavanger per i dag ikke anser beredskapsplanleggingen som en kontinuerlig prosess, fordi det er ingen i beredskapsavdelingen som har kun planleggingen som hovedoppgave, på tross av at de benytter seg av det såkalte “beredskapshjulet”. Hjulet består av sju steg: mål og forankring, helhetlig ROS-analyse, tiltaksplan, beredskapsanalyse av DFUene, utforming av beredskapsplan, øvelse og trening. Evaluering av øvelser og trening, og eventuelle andre funn gjør at prosessen starter på nytt fordi de da må redigere, men mener selv at dette ikke skjer som en kontinuerlig oppdatering. De mener likevel at det er planleggingsmøtene deres som er av verdi i prosessen, og ikke selve beredskapsplanen som kommer ut av den. Dette får vi bekreftet av kommunikasjonssjefen og rådmannen, som mener ideen med eksempelvis “drop-in” møter er en god arena for å drøfte blant annet planleggingsprosessen og hva en bør implementere. Vi kan likevel stille oss noe kritiske til “drop-in” møter da disse gjerne ikke er planlagt på forhånd, og vi oppfatter det som litt tilfeldig hvem som dukker opp, noe som kan gjøre at prosessen blir stykkevis og delt, fremfor planlagt og helhetlig.

Informantene i Ptil er enige i at planleggingsprosessen er verdifull, og forklarer oss hvor viktig det er for dem at selskapene og operatørens planlegging foregår på en måte hvor alle relevante aktører fra de aktuelle selskapene inkluderes. ResQ på sin side planlegger etter fem steg, og vi ser likhetstrekk til kommunens “beredskapshjul”. De fem stegene innebærer analyse, utforming av beredskapsplan, øvelse, trening og selve operasjonen og til slutt evaluering. Funn fra evalueringen etter øvelser og operasjonen tas med i en ny vurdering, analyse -og planleggingsprosess. Vi får forklart at dette er noe som foregår i en permanent “loop” for å ivareta kontinuerlig overvåking og forbedring av beredskapen. Denne fremgangsmåten samsvarer med Perry og Lindell (2003) som mener at planlegging må anses som en ikke-lineær prosess, der en kan gå tilbake til tidligere faser for å endre og justere ut i fra de funn som dukker opp, og ikke minst lovverket de forholder seg til som stiller krav til kontinuerlig forbedring. Som nevnt tror vi denne prosessen også til en viss grad finnes i kommunens beredskapshjul, men tror hovedforskjellen ligger i om prosessen går i en kontinuerlig loop eller ikke. Selv om kommunen prøver å ta høyde for de endringer og funn som oppstår, kommer det frem at tid og kapasitet hinder kommunen i å gjennomføre beredskapsplanleggingen på en mer kontinuerlig måte. Bare at kommunen er klar over at en slik prosess på mange måter er mest hensiktsmessig med tanke på en god beredskap, gjør at vi anser at de er på god vei.

### **6.1.2 Involvering av aktører i planleggingsprosessen**

Ifølge teorien skal en kommunikativ planleggingsprosess åpne for at alle relevante aktører blir inkludert (Innes, 1998). Stavanger kommune har nå fått til en prosess hvor de som skal benytte seg av beredskapsplanen i større grad blir inkludert. Derimot fremhever beredskapssjefen at han ikke føler seg helt trygg på om de har oppnådd en god struktur på dette foreløpig. Han mener likevel de har kommet et langt steg i riktig retning, da denne beredskapsplanleggingen tidligere kun inkluderte beredskapsavdelingens ansatte. Også Ptil mener relevante aktører må inkluderes, og legger til at det i tillegg forlanges at hele organisasjonen involveres i denne beredskapsplanleggingsprosessen. Det kommer dog ikke frem på hvilken måte. Å inkludere en tillitsvalgt fra hvert arbeidsområde i selve planleggingsprosessen vil være fordelaktig med tanke på å spre informasjon videre til de ansatte. Ptil sier på den andre siden at det varierer stort fra selskap til selskap hvem som blir inkludert og hvor mye prosessen og analysene blir vektlagt. ResQ på sin side sier det er helt

essensielt at de føler seg trygge på at kundenes beredskapsteam fungerer, og at dette krever bred involvering allerede fra starten av.

Informantene fra begge sektorer forteller at de har opplevd en slags utøvelse av makt når det kommer til beredskapsplanlegging, for eksempel ved at enkelte deltakers meninger blir sterkt ytret enn andres. Å vise ydmykhet samt å ha et fokus på at alle blir hørt i slike settinger, tror informantene er viktig. Dette er noe både kommunen og ResQ har fokus på og forsøker å etterstrebe, og en åpen dialog og god kommunikasjon blir fremhevet som alfa omega i planleggingsprosessen. Dette samsvarer med Innes (1998) som mener at alle aktører med interesser i en sak skal delta i planleggingen for å oppnå at prosessen blir en arena for kollektiv meningsutveksling. Vi tror og at jo flere aktører en involverer fra ulike deler av organisasjonen, jo mer mangfold i kunnskap og informasjon vil dette bringe med seg. Dette tror vi er positivt i en planleggingsprosess, noe som støttes opp av Turner (1997) da han mener det er avgjørende å samle inn og analysere ulik informasjon for å kartlegge hva en ikke vet, og for videre å bygge en plan basert på dette. Westrum og Adamski (2009) er enige, og forklarer hvor viktig det er å utnytte de ansattes kunnskaper for å bygge opp en pålitelig organisasjon.

Ut i fra oppgavens funn, kan dette oppleves utfordrende, da beredskap fortsatt hos mange oppfattes som en tilleggsfunksjon eller bi-jobb, noe som vil si at ansatte i kommunen, på plattformer og i petroleumsselskaper blir tildelt ulike beredskapsroller i tillegg til sine vanlige roller og oppgaver. Å involvere alle aktører som vil ha en rolle om det oppstår en hendelse, tror vi er særdeles gunstig for planleggingsprosessen, fordi dette fører til at de som faktisk skal benytte seg av planen når noe skjer, kjenner den og kjenner til de ulike valg som har blitt tatt i utformingen. Det at disse aktørene til vanlig arbeider i andre avdelinger, kan bringe med seg positive ringvirkninger, da en etterhvert vil finne ansatte med beredskapsfunksjoner i de ulike avdelingene, som igjen kan bidra til å spre kunnskaper og kjennskap om beredskap i organisasjonen. Det å gjøre beredskap mer "hverdagslig" ved å inkludere organisasjonens ansatte, kan være med å gi økt eierskap til beredskapsplanen, som igjen kan generere en mer pålitelig organisasjon når det kommer til å oppdage trusler, farer og å være i beredskap (Weick, 1999).

### 6.1.3 Øvelse og trening

For at en beredskapsplan skal ha noen verdi når det virkelig gjelder, er en helt avhengig av at det trenes og øves på denne planen (Perry og Lindell, 2003; Gangdal og Angeltveit, 2014).

Det stilles ulike krav med tanke på type øvelser og frekvens i lovverkene som styrer de to sektorene. I forskrift om kommunal beredskapsplikt står det blant annet at det skal gjennomføres øvelser av beredskapsplanen minimum annet hvert år. I petroleumsbransjens lovverk kommer det derimot ikke frem en frekvens på hvor ofte øvelser skal gjennomføres, men det står at en skal holde seg oppdatert til enhver tid (Forskrift om kommunal beredskapsplikt). Til tross for krav om øving annet hvert år, øver Stavanger kommune to ganger per år, noe som er med på å bekrefte inntrykket de fleste informantene har om at Stavanger kommune vektlegger beredskap i stor grad. Beredskapssjefen mener de likevel mangler struktur og systematisering av øvelsene. Per i dag er øvelsene som gjennomføres ofte store og tunge, men det gjennomføres også tabletop-øvelser, noe begge informantene i kommunens beredskapsavdeling anser som en god øvingsform. I veilederne vi har benyttet, står det ikke noe om hvilke øvingsformer som gir best læringsutbytte (DSB, 2012). Derimot kommer det frem i flere av intervjuene, spesielt med informantene i ResQ, at å holde mindre øvelser, som enkle tabletop-øvelser og drøftingsøvelser som gjerne dreier seg om enkle hendelser, generere mye læring. I tillegg fungerer disse øvelsene som et godt grunnlag før en begir seg ut på de større og mer omfattende øvelsene. ResQ begrunner dette med at store øvelser med mange aktører fra ulike etater, fort kan oppleves uoversiktlige, u håndterbare i tillegg til at det kan svekke mestringsfølelsen. Teorien støtter opp om dette og mener det å holde enkle øvelser, hvor en gjennomgår eksempelvis ulike fundamentale responsprinsipper, som kommunikasjon og evakuering er gunstig. På denne måten vil en lettere kunne avdekke hva som fungerer i praksis og hva som fungerer godt og hva som må endres på for å være mer optimalt ved en reell hendelse (Perry og Lindell, 2003; Gangdal og Angeltveit, 2014).

Å øve på ens egen rolle, samt å få forståelse for og innsikt i andres roller under en hendelse, mener ResQ er en god måte å øve på. Dette støttes også av teori, der det blant annet viktigheten av å kjenne hverandres funksjoner og roller fremheves (Perry og Lindell, 2003). ResQs strategi, som de mener ville fungert godt i kommunene, er å holde små øvelser og gjøre dem mer "hverdagslige" gjennom samtaler og tabletop hvor en drøfter og diskuterer respons ved ulike hendelser, før en på et senere tidspunkt holder større øvelser.

Avslutningsvis vil vi besvare overnevnte forskningsspørsmål. Vi ser at Stavanger kommune i større grad nå enn før inkluderer relevante aktører tidlig i prosessen, og at de bruker ROS-analysen som grunnlag for den videre beredskapsanalysen og selve beredskapsplanen. Dette sier noe om at de er på god vei til å implementere beredskapsplanlegging som en prosess, men det kommer likevel frem at denne prosessen ikke kan anses som kontinuerlig. ResQs beredskapsplanlegging kan derimot ses på som en kontinuerlig prosess da loopen fra øvelser og trening går raskt tilbake til start igjen etter evaluering og funn. Vi ser likevel flere likheter i hvordan de planlegger og øver; begge har et ønske om at beredskapsplanleggingen skal foregå som en prosess, begge har på hver sin måte et generisk planverk, og begge ønsker å involvere relevante aktører i denne prosessen. Det er på den andre siden også en del ulikheter, og mange av disse bunner i ulike lovkrav, ulike økonomiske ressurser og ulik kapasitet.

## **6.2 Inngår felles risikoforståelse i planleggingsprosessen i Stavanger kommune og ResQ? I tilfelle, hvor sentralt?**

### **6.2.1 Forståelse og vektlegging av begrepet “felles risikoforståelse”**

Å danne en felles risikoforståelse allerede i planleggingsfasen kan på mange måter kan anses som avgjørende for en god beredskap når hendelser først oppstår. Vi mener videre at det er av uvurderlig verdi at alle involverte parter i planlegging av beredskap har en felles risiko -og situasjonsforståelse. Et realistisk virkelighetsbilde i tillegg til god kommunikasjonsflyt mellom partene er viktig for å utvikle gode og realistiske planer som har fokus på trening, øvelse, læring og korrigerende (Perry og Lindell, 2003; Turner, 1997). Ivaretagelse av kritiske informasjonskanaler i tillegg til å utveksle informasjon vil være nødvendig for å kunne oppnå en felles situasjonsforståelse under hendelsene, noe som også støttes av Westrum og Adamski (2009). Gjennom teori får vi bekreftet at det å jobbe for en felles situasjonsforståelse er en viktig og anerkjent del av beredskapen (Perry og Lindell, 2003). Vi tolker det slik at også det å ha en felles risikoforståelse før en hendelse eventuelt oppstår er like viktig, og at vi kan dra denne benevnelsen ut av samme teoribidrag.

Alle informantene våre kjenner til betegnelsen “felles risikoforståelse” og er helt enige i at dette er svært viktig for å få til en god krisehåndtering, men slik det kommer frem er dette ikke nødvendigvis noe de har et bevisst forhold til allerede i planleggingen. Her er det forskjeller mellom kommunen og informantene i petroleumssektoren. Som nevnt tidligere er

det store forskjeller i lovkrav, økonomi og ressurser i de to sektorene, noe vi tror kan føre til den ulike forståelsen.

Både i Ptil, ResQ og hos ResQs kunde anses dette som veldig viktig, og vi får et inntrykk av at dette er et veletablert begrep som det har vært fokus på i mange år. Videre legger vi merke til at der informantene fra ResQ sier at dette er helt fundamentalt i planleggingen og på mange måter avgjørende for at de skal lykkes med beredskapen og ikke minst som selskap, sier kommunen at dette ikke er noe de bevisst tenker igjennom og fokuserer på. Likevel mener kommunen at det er noe som blir en naturlig virkning av måten de jobber på. Heller ikke i veilederne fra DSB og kommunens ROS-analyse, kommer dette frem som et tydelig fokusområde. Her kan holdningene vi møter hos informantene i kommunen og i DSB gjenspeile funn i blant annet veileder for kommunal beredskapsplikt; vi finner det “mellom linjene” men det blir aldri noen gang nevnt tydelig og klart i teksten. Vårt inntrykk er at å oppnå en felles forståelse i planleggingen er av så avgjørende karakter, at dette burde kommet tydeligere frem i dokumentasjonen, slik at en har et mer bevisst forhold til denne viktige prosessen underveis i arbeidet. Derimot forstår vi beredskapssjefen i Stavanger kommunes poeng når han forklarer oss at om også dette skal være en del av dokumentasjonen, nedskrevet i analyser eller planer, blir det nok et nedskrevet punkt i en allerede detaljert dokumentasjon.

Slik det kommer frem i Innes (1998) artikkel, dreier kommunikativ planlegging seg om at en “informatiserer” og transformerer aktørene underveis, slik at en gjennom planleggingsprosessen ender opp med en kollektiv oppfatning blant deltakerne. Det er derfor ikke nødvendigvis sann at det å jobbe for en felles risikoforståelse må være nedskrevet, men å ha et bevisst forhold til det, tror vi er avgjørende. Vi tror likevel det kan være nødvendig å på en eller annen måte presentere dette tidlig, allerede i analyseprosessen, for at dette skal bli mer eller mindre en bevisst del av beredskapsforberedelsene. Beredskapssjef i Stavanger kommune presiserer at han tror dette er noe de har jobbet med lenge, uten å egentlig sette navn på det eller bevisst tenke gjennom hva en faktisk får ut av en planleggingsprosess, foruten om selve beredskapsplanen. I petroleumsbransjen derimot, får vi et inntrykk av at dette er en bevisst prosess, men heller ikke her har vi inntrykk av at det er noe en har skrevet ned som et krav eller mål, i hvert fall ikke direkte. Slik Turner (1997) og Weick (1999) mener, bør en likevel settes fokus på felles risikoforståelse for å evne å oppdage trusler og farer så tidlig som mulig. Dette vil også være med på å gjøre organisasjonen mer pålitelig (Weick, 1999). ResQs kunde mener på sin side at felles risiko- og situasjonsforståelse allerede

var et fokus på 30 år siden da Nuteck hadde de første beredskapsøvelsene i Bergen. Ut i fra dette kan vi si at på tross av at begrepet er anerkjent og at de fleste informantene, både i petroleumsbransjen og kommunal sektor ikke hadde problemer med å forstå hva vi mente når vi presenterte begrepet, ble vi overrasket over at dette ikke kom frem i dokumentasjon eller krav fra noen av sektorene. Vi er enige i at for mange nedskrevne mål ikke nødvendigvis gjør at en er bedre forberedt, men vi tror likevel det kan være fordelaktig å aktivt tenke gjennom dette i planleggingsprosessen i kommunene. Her mener vi at ved å se til petroleumssektoren, og hvordan de bevisst og aktivt jobber med dette gjennom eksempelvis hyppige tabletop-øvelser, vaktskifteøvelser og at en drar inn relevante aktører i analyse og planlegging, vil kunne generere mye lærdom. Dette samsvarer med Westrum og Adamski (2009) som sier at en må utnytte organisasjonens medlemmer og kunnskap de besitter for å kunne ivareta kritiske informasjonskanaler i en organisasjon, som igjen kan generere til en mer pålitelig organisasjon.

I de fleste intervjuene, både i petroleumsbransjen, med DSB og kommunen selv, kommer det frem at Stavanger kommune er en av landets beste kommuner når det kommer til beredskap. Dette sier DSB at også kommer frem i kommuneundersøkelsen som gjennomføres hvert år. Vi tror at hvis en av landets beste kommuner ikke har et bevisst forhold til felles risikoforståelse i beredskapsplanleggingen, er det stor sannsynlighet for at det er mange kommuner som fokuserer enda mindre på dette. Flere av landets kommuner benytter seg av DSBs veiledere, både veileder til helhetlig ROS og veileder til kommunal beredskapsplikt. Vi tror på grunnlag av dette at det er viktig at felles risikoforståelse kommer enda tydeligere frem i denne dokumentasjonen, da vi gjentatte ganger får et inntrykk av at mange har et ubevisst forhold til dette. En felles risikoforståelse generer mye positivt i beredskapsplanleggingen; alle relevante aktører, fra ledelse til 1.linje må inkluderes, alles meninger må komme tydelig frem og en ender opp med en felles forståelse av hva som kan gå galt og hva en skal vektlegge i denne kommunen. Alt dette vil gjøre en bedre rustet når hendelsene først oppstår, og derfor mener vi dette må komme tidlig og tydelig frem i veiledere som kommunene benytter seg av.

### **6.2.2 En felles risikoforståelse: Fremmede og hemmende faktorer**

Ifølge Weick (1999) må en organisasjon blant annet være opptatt av å oppdage og lære av sine egne og andres feil, og ikke minst la dem som har best kunnskap om, innsikt i og oversikt



over for eksempel beredskapsplanlegging, gjøre dette for å kunne skape en felles risikoforståelse. ResQs informanter sier at det å ha en viss basiskunnskap om beredskapsplanlegging, sikkerhet og risiko vil kunne være med på å fremme en felles risikoforståelse allerede i planleggingsprosessen. Seniorrådgiverne i DSB mener at det å ikke gjøre et grundig forarbeid og unnlate å inkludere eksterne aktører tidlig i en beredskapsplanleggingsprosess kan virke hemmende på en felles risikoforståelse, mens beredskapsrådgiver i Stavanger kommune mener at det å være kategorisk avvisende for andres meninger kan virke hemmende for dette. ResQ uttrykker på sin side at dårlig kommunikasjon hemmer en felles risikoforståelse. Dette samsvarer med både Weick (1999) og Turner (1997) som mener at mangel på kommunikasjon kan føre til at en ikke oppnår en felles risiko- og situasjonsforståelse. På lik linje, trekker både ResQ og beredskapsrådgiver frem god kommunikasjon og ydmykhet som faktorer som kan være med på å fremme en felles risikoforståelse. Beredskapssjefen i Stavanger kommune mener på sin side at det å være ute i de ulike avdelingene i kommunen og lære bort og informere om beredskap, kan fremme felles risikoforståelse. Dette kan ses i sammenheng med Westrum og Adamski (2009) som mener at de ansattes kunnskap må utnyttes, og at en må ha en god kommunikasjon mellom ledere og ansatte for å bevare informasjonsflyten mellom alle ledd i en organisasjon. Ptil mener at kravet om kjennskap til beredskapsanalysene vil være med på å fremme en felles risikoforståelse blant de ansatte. Vi tror at selv om det foreligger et krav til at enhver ansatt skal kjenne til en beredskapsanalyse, vil en likevel ikke ha en garanti for at den enkelte ansatte har den samme risikoforståelsen som den som ligger til grunn i selve analysen. I følge teori er en aktiv rolle i slike prosesser avgjørende for å huske og lære mer (Ichijo og Nonaka, 2007).

AM 2 i ResQ mener at å innføre risikobasert lederskap i den daglige driften og implementere dette i organisasjonskulturen vil kunne være med på fremme felles risikoforståelse. I tillegg fremheves viktigheten av å forsøke å innføre en worst-case tankegang hvor en til en hver tid tenker gjennom hvor ulike hendelser og nestenhendelser kan lede til. Å tenke gjennom risiko i hverdagen før en tar viktige avgjørelser er viktig, og vil kunne være med å påvirke beslutninger som blir tatt, noe beredskapssjefen i Stavanger kommune er enig i. Dette samsvarer med Turner (1997) som mener en hele tiden må forsøke å ha et oppdatert virkelighetsbilde hvor det ikke er avvik mellom antakelser og virkelighet med tanke på hvilke farer en står overfor og at organisasjonen må være kollektiv bevisst (Weick, 1999).

### 6.3 Kan Stavanger kommune og ResQ karakteriseres som lærende organisasjoner? I så fall, med hvilke fordeler?

Vi velger å legge vekt på om sektorene kan betegnes som lærende, da det kommer frem gjennom teori at det må foreligge en god læring internt i en organisasjon før en kan få til en vellykket kunnskapsoverføring mellom organisasjoner og sektorer. Ichijo og Nonaka (2007) skriver blant annet at et godt internt læringsmiljø bidrar til at en deler kunnskap innad, som igjen er nødvendig for å etablere kommunikasjonskanaler mellom organisasjoner. Vi mener dette til en viss grad må ligge til grunn for å kunne overføre kunnskaper fra petroleumsbransjen til Stavanger kommune. Som vi har nevnt i forrige kapittel, kjenner samtlige informanter til begrepet “lærende organisasjon” og hva dette innebærer, og deres formening om begrepet samsvarer mer eller mindre med teorien vi har presentert i kapittel 3. Blant annet forklarer beredskapssjefen oss at evaluering og læring er en del av det daglige arbeidet i en lærende organisasjon, men han tror ikke Stavanger kommune eller andre offentlige forvaltningsorganer kan betegnes som lærende organisasjoner fordi det ikke brukes nok tid på temaet, i tillegg til at han mener de er for tungt “skrudd sammen. Både ResQ og Ptil er opptatt av læring internt, og inviterer blant annet kunder og representanter fra offentlig etat. De gjennomfører også debrief etter øvelser og trening, hvor tilbakemelding blir vektlagt. Dette samsvarer med van Hauen et al. (1998) sine utsagn, der et av dem dreier seg om at feedback er en av de beste og raskeste måtene å lære på. I ResQ stilles det i tillegg krav til læring blant ansatte, som kontrolleres og gjennomgås i månedlige samtaler. Her setter ansatte og deres ledere delmål som skal oppnås for hver måned. I aktivitetsforskriften § 21 settes det dessuten krav til kompetanse. Informantene i Ptil sier de legger stor vekt på å følge opp dette, og anser læring som noe av det viktigste petroleumselskapene kan gjøre. Også ResQ vektlegger læring internt, og forteller at det er et krav at ansatte som har deltatt på foredrag og lignende, skal gjennomgå den nye kunnskapen til sine kolleger. Vi finner ikke lignende krav eller praksis i kommunal sektor, til tross for at beredskapsrådgiveren i Stavanger kommune mener at en er nødt til å tenke nytt og lære av andre for å i det hele tatt kunne videreutvikle samfunnsikkerhet -og beredskapsarbeidet. Likevel har de en ansatt i beredskapsavdelingen som underviser og lærer opp ansatte i de ulike etatene i blant annet ROS-analyse for å kunne identifisere risiko på egen arbeidsplass. På bakgrunn av dette mener beredskapssjef at de har elementer av å være en lærende organisasjon, men kan ikke fullt ut betegnes som dette.

Vi mener at organisasjonene fra petroleumsbransjen har mange elementer av det å være en lærende organisasjon som samsvarer med teorien på dette temaet. Et eksempel på dette er prosessene hvor de gjennom meningsutveksling og diskusjoner av aktuelle tema i planleggingsprosessen. Dette fører til at de antakelsene de har fra før av forkastes, da de åpner for nye tanker og meninger. I tillegg vektlegges gruppelæring i etterkant av øvelser og hendelser gjennom debrief (Senge, 1999). I kommunen og kommunal sektor kan vi derimot ikke se at de har kommet like langt, noe også beredskapssjefen anerkjenner. Han poengterer likevel at det er viktig å være klar over at beredskapen ikke blir bedre enn det svakeste ledd, noe som kan ses i sammenheng med Senges (1999) disiplin om personlig mestring. Forskjellene i de to sektorene tror vi kan begrunnes med forskjeller i lovverk, krav og ikke minst økonomiske ressurser. Å være en lærende organisasjon kan være fordelaktig med tanke på å tenke nytt, endre prosedyrer i tillegg til at det lettere gjør kunnskapsoverføring.

#### **6.4 Vil det være mulig å overføre kunnskap om beredskapsplanlegging fra ResQ til Stavanger kommune? Hvilke fora egner seg best til dette, og hvilke konkrete eksempler kan overføres?**

De fleste informantene, både fra petroleumssektor og kommunal sektor, har tro på en kunnskapsoverføring seg i mellom, og stiller seg positive til det å “lære gjennom andres læring”, noe som samsvarer med Ichijo og Nonaka (2007). Men slik det kommer frem i intervjuene, er det flere som er kritiske til at dette er en enkel prosess, og det må helt klart en tilpasning til for å få dette til. Ichijo og Nonaka (2007) fremhever dette som et viktig poeng i kunnskapsoverføringen, og mener at mottaker av kunnskapen aldri vil få nøyaktig samme kunnskap som det senderen besitter. Seniorrådgiverne i DSB forteller oss at det er mye kunnskap å hente i petroleumsbransjen, men er enig i at det må en tilpassing til for at denne kunnskapen kan brukes i kommunene.

Informantene fra DSB forteller oss at den tause kunnskapen en organisasjon besitter ofte er vanskelig å dokumentere, og derfor også vanskelig å overføre. Dette støttes opp av teori om at kunnskap skapt innad i organisasjoner er som regel krevende og komplisert å overføre. Taus kunnskap er ofte godt bevart innad i organisasjonens ansatte, og er ofte kontekstbasert (Grant, 1996). Beredskapssjefen mener det meste av kunnskapen i organisasjoner er taus og uskreven, og mener det er farlig om kunnskapen er for personlig, fordi en ikke klarer å dokumentere og bringe kunnskapen videre. Organisasjonens kultur er med på å vanskeliggjør overføringen da

prosedyrer, rutiner og forutsetninger som gjelder i en kultur, kan vise seg å være upassende og ineffektiv andre steder. Også gapet mellom kilde og mottaker, samt for store ulikheter spiller en viktig rolle (Ichijo og Nonaka, 2007). I vår studie er det kunnskapsoverføring fra en beredskapsavdeling til en annen som er aktuelt. Vi får bekreftet at oppbyggingen av de to avdelingene på mange måter er lik, med mer eller mindre samme funksjoner i 2.linjens beredskapsteam. I tillegg har de stort sett de samme målene med sin krisehåndtering, nemlig å redde liv, helse, unngå skade på miljø og verdier. Derimot er gapet større når det kommer til økonomiske ressurser, krav og regler og ikke minst hva de skal planlegge for.

Å skape og å overføre kunnskaper kan bringe med seg flere fordeler, blant annet sparing av egne ressurser, samt en får muligheten til å tilegne seg kunnskap en ellers ikke ville fått tilgang til ved å kun se på egen organisasjon og egne erfaringer (Ichijo og Nonaka, 2007). Beredskapsrådgiver i Stavanger kommune ser fordelene av å se til petroleumsnæringen, da dette er en bransje med hvor sikkerhet og beredskap står høyt på prioriteringslisten. Både rådgiveren og beredskapssjefen er enige i at en vil kunne tilegne seg kunnskap som en i kommunen ellers ikke ville fått fordi det er andre prioriteringer og ressurser i denne sektoren. Beredskapsrådgiver sier de er positive til å se til andre sektorer.

De fleste informantene mener at kommunene i regionen rundt Stavanger er i en gunstig posisjon grunnet at mye av petroleumsnæringen i Norge er plassert her. I tillegg, og kanskje på grunn av dette, er et av de største risikomiljøene i landet plassert på UiS. Ichijo og Nonaka (2007) skriver at en god kilde til kunnskapsoverføring er den sosiale kapitalen organisasjonen besitter. Hvis organisasjonen har et godt sosialt nettverk som ønsker å dele av sin kunnskap, er dette en fremmede faktor for kunnskapsoverføring. Informantene fra ResQ, Stavanger kommune og Ptil trekker alle frem at det er en del "kjennskap og vennskap" innen beredskapsmiljøet her i regionen. Vi får også inntrykk av at kommunens beredskapsavdeling har fått vært med på en del arenaer som de kanskje ellers ikke ville fått tilgang til, på grunn av det sosiale nettverket. Eksempel på dette er omvisning i ResQ sine lokaler, og invitasjoner til ulike fagdager. Dette kan også være med på å bekrefte at Stavanger kommune er i en særstilling på grunn av ekspertisen som finnes i området. I tillegg har samtlige informanter fremhevet at de har et ønske om å dele den kunnskapen de selv og organisasjonen besitter, men ResQ påpeker at læring og kunnskapsoverføring bør være gjensidig, og nevner at de er villige til å gå ned i pris for å hjelpe og bistå kommunen. Beredskapsrådgiver mener på sin side at petroleumsbransjen kan motta læring fra Stavanger kommune, blant annet om hvordan

kommunen henger sammen og at alle uønskede hendelser skjer i en kommune, eller vil involvere en kommune på et eller annet vis.

Det kommer frem i intervjuene med både Stavanger kommune og ResQs kunde at det tidligere var etablert et beredskapsforum i Stavangerregionen, hvor alle aktører med arbeid innen beredskap fikk mulighet til å delta i diskusjoner og foredrag. Dette ble etterhvert avsluttet, men funnene viser at dette var en god arena for læring -og kunnskapsoverføring mellom de to sektorene. Teorien støtter opp under dette, og ifølge Ichijo og Nonaka (2007) innebærer en effektiv kunnskapsoverføring at en møtes jevnlig og har hyppige samtaler aktørene i mellom. Slike settinger er også gunstig for overføring av taus kunnskap. Dette er tidkrevende arbeid, og aktørene må derfor være forberedt på å legge ned en del tid og arbeid i dette. Vi tror at å gjenopprette et slikt forum vil være særdeles gunstig for kunnskapsoverføringen mellom de to bransjene. Funnene viser at petroleumssektoren legger ned tid på bransjemøter, hvor ansatte i for eksempel HMS avdelinger treffes og utveksler erfaringer. Dette har vi ikke inntrykk av at forekommer i kommunene, noe vi tror kan være fordi det per i dag ikke eksisterer slike fora verken innad i kommunen eller på tvers av sektorer. Teorien støtter opp om at slike settinger genererer mye kunnskaper, noe viser at en alltid bør ha en aktiv rolle i selve overføringen av kunnskap (Ichijo og Nonaka, 2007). I et forum som eksempelvis beredskapsforumet, kan en slik aktiv rolle inntas av de som deltar.

Mye ligger til rette for at det vil være mulig med kunnskapsoverføring fra ResQ til Stavanger kommune med tanke på beredskapsplanlegging. Enkelte av informantene er skeptiske da de mener det er for store forskjeller i ressurser, lovverk og hva en planlegger for. Men vi mener likevel at beredskap er beredskap, uansett om det er i kommunen eller på en plattform, og hovedpoenget er at en skal redde liv, materielle ressurser og gjøre minst mulig skade på det ytre miljø. I tillegg er det stor vilje hos ResQ som ønsker å hjelpe Stavanger kommune med planleggingsprosessen og ikke minst er åpne for å bistå under en faktisk hendelse. Det er også stor vilje med tanke på overføring av kunnskap i Stavanger kommune som mener de kan lære det metodiske og systematiske arbeidet med beredskap og gjerne gjøre planleggingen enda mer generisk. Det foregår allerede en uformell kontakt mellom de to organisasjonene, noe som også er positivt for å kunne overføre kunnskap dem i mellom.

## 6.5 Oppsummering

For å gi leseren en oversikt over de viktigste drøftingspunktene, presenteres her korte oppsummerende avsnitt:

I Stavanger kommune blir ikke beredskapsplanlegging sett på som en kontinuerlig prosess, mens dette er implementert som en fem stegs-prosess i ResQ, med kontinuerlig oppdatering. Stavanger kommune prøver likevel å ha et fokus på dette, men begrunner mangelen ressurser, mindre tid og kapasitet som årsaken til for lite fokus.

I ResQ er det å involvere aktører og ansatte i planleggingsprosessen helt essensielt, mens det i Stavanger kommune tidligere har vært slik at kun beredskapsavdelingen har vært involvert i denne prosessen. Kommunen har forbedret seg, og involverer nå i større grad interne og eksterne aktører. Det kommer likevel frem at det varierer hvem som dukker opp på planleggingsmøtene og at det ikke alltid er like lett å få med alle de ønsker å ha med.

Kommunikasjon blir i begge sektorene fremhevet som alfa omega i en beredskapsplanleggingsprosess, og alle informantene har en formening om hva som må til for å fremme kommunikasjonsflyten. Eksempelvis det å være ydmyk og la alle få bli hørt.

Å sette beredskap mer på dagsorden og å gjøre det mer hverdagslig, har ResQ stor tro på at vil løfte beredskapen opp flere nivå. Dette er også Ptil enige i, og tror at forståelsen for viktigheten av beredskap vil bli mer godtatt og prioritert om dette temaet inngår i det daglige arbeidet til alle deler av kommunen.

Stavanger kommune har to relativt store årlige øvelser. ResQ på sin side mener det vil være mer hensiktsmessig å ha øvelser av mindre omfang, men oftere, som vil kunne gi større utbytte og økt mestringsfølelse.

Felles risikoforståelse er noe begge sektorer legger vekt på, men i forskjellig grad. Stavanger kommune har aldri satt ord på dette i beredskapsplanleggingen, mens det er et stort fokus på dette i ResQ. Heller ikke her er det nedskrevet som et mål. Begge sektorene har en formening om hva som kan hemme og fremme en felles risikoforståelse.

Begge sektorene har noenlunde lik mening om hva en lærende organisasjon er, men de er uenige i om de selv kan betegnes som dette. ResQ mener de kan betegnes som en lærende organisasjon, mens Stavanger kommune på sin side mener at de selv bruker for lite tid på læring til at de kan betegnes som dette. De mener likevel at de har elementer av å være lærende.

Begge organisasjonene har tro på at kunnskap kan overføres fra petroleumsbransjen til kommunen med tanke på beredskapsplanlegging. Å lage arenaer i form av for eksempel beredskapsforum vil kunne være gunstig med tanke på å lære av andre, generere diskusjoner og å kunne overføre kunnskap.

## 7.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling; ”*Kan kunnskap om beredskapsorganisering overføres på tvers av sektorer?*”

Vi har ved hjelp av forskningsspørsmålene kartlagt hvordan beredskapsplanlegging foregår i de to sektorene, om de vektlegger en felles risikoforståelse i dette arbeidet og om de kan anses som lærende organisasjoner. Dette oppsummert legger grunnlaget for om det kan overføres kunnskap om beredskapsorganisering fra petroleumssektoren til kommunal sektor.

Vår studie er positiv til overføring av kunnskap om beredskapsorganisering på tvers av sektorer. Kunnskapen må likevel tilpasses, da det er forskjeller i økonomi, ressurser og myndighetskrav. Følgende punkter anser vi som overførbare:

- Stavanger kommune bør jobbe for å løfte det generelle fokuset på beredskap i hele kommunen og gjøre det til en større del av hverdagen. I petroleumssektoren er dette noe som er godt innarbeidet. Beredskap blir ofte sett på som en stabsfunksjon og en tilleggsjobb for mange. Å jobbe seg bort fra dette, gjerne ved å la leder for beredskap bli en del av kommunens ledelse, vil kunne ha positive virkninger. I Stavanger kommune er beredskap allerede vel etablert og høyt prioritert i ledelsen, men avdelingen bærer likevel preg av å være en noe tilsidesatt funksjon.
- I tillegg til å involvere beredskapsavdelingen i ledelsen i kommunen, vil det å gjøre beredskapsarbeidet mer hverdagslig og involverer ansatte i de ulike avdelingene, kunne gjøre at en oppnår et større fokus og en bedre forståelse i hele organisasjonen.
- Holde enkle beredskapsøvelser, for eksempel å starte med mer hverdagslige hendelser, og gjerne kjøre gjennom slike øvelser i tabletop og drøftingsøvelser. I tillegg bør en holde rollespesifikke øvelser, slik at en blir trygg på sin egen og andres rolle. Dette bør ligge til grunn før en går over på storøvelser for å unngå forvirring og mangel på mestringsfølelse.
- Jobbe for å oppnå en mer proaktiv tankegang i kommunens beredskapsavdeling hvor en tenker det utenkelige og ”spiller ut” hendelser gjennom for eksempel drøfting med kolleger. Å se potensialet av en hendelse, hvor en på enkelt vis kartlegger hva som skal til før hendelsen utvikler seg til en katastrofe.



- Ved å ha et større fokus på hvordan 2.linjen skal håndtere hendelser fremfor fokus på hva som er årsak til hendelsen, kan planverket gjerne gjøres enda mer generisk. Har en få DFUer med overordnede mål for håndteringen, vil det kunne bidra til mindre forvirring når en hendelse oppstår. Men det er store ulikheter mellom petroleumssektoren og kommunal sektor, så en kopi av deres planverk vil trolig ikke være hensiktsmessig.
- Å gjenopprette bransjeforum, slik det i beredskapsbransjen har vært tidligere her i regionen, hvor ansatte med beredskapsansvar i ulike bransjer kan treffes og utveksle erfaringer, kan spre kunnskap på tvers av sektorer. Dette er en god arena for å utveksle taus kunnskap og skape nytenkning i kommunen.
- Danne forum for beredskapsansatte i norske kommuner og fylker, slik at de kan utveksle sine erfaringer og kunnskaper.

Oppgavens omfang må på grunn av tid begrenses, men vi ser at det ville vært interessant i neste omgang å gå nærmere inn på hvordan overføringen av hvert av de overnevnte punktene kan overføres. I tillegg ville det vært interessant å se på hvordan kommunen kan gjennomføre dette løftet rent praktisk i egen organisasjon, uten nødvendigvis å bruke mye ressurser. Videre ville det vært interessant å se nærmere på om den kunnskapen vi har kommet frem til er så generativ at den kan overføres videre til andre kommuner. Noen av læringspunktene er så generelle, at med litt innsats tror vi flere kommuner kan dra nytte av disse.

## Litteraturliste

Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol. 22, 278-298, 2006.

Aktivitetsforskriften. *Forskrift om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten*. Ikrafttredelse 01.01.2011. Hentet sist 04.06.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-04-29-613?q=aktivitetsforskriften>

Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H. og Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Den Nasjonale Forskningsetiske komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora, NEHS (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniora, Juss og Teologi*. Hentet 03.mars 2015 fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage

Direktorat for Samfunnssikkerhet og Beredskap, DSB (2012). *Veiledning til forskrift om kommunal beredskapsplikt. Februar 2012*. Hentet 04.mai 2015 fra [http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2012/Veiledning/veiledning\\_forskrift\\_kommunal\\_beredskapsplikt.pdf](http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2012/Veiledning/veiledning_forskrift_kommunal_beredskapsplikt.pdf)

Direktorat for Samfunnssikkerhet og Beredskap, DSB (2015). *Kommuneundersøkelsen 2015. Status for Samfunnssikkerhet og Beredskap i kommunene*. Hentet 04.05.2015 fra: [http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2015/Rapport/KU\\_2015.pdf](http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2015/Rapport/KU_2015.pdf)

Direktorat for Samfunnssikkerhet og Beredskap, DSB/ Nasjonalt utdanningscenter for Samfunnssikkerhet og Beredskap, NUSB (2011). *Kurs i krisestøtteverktøyet DSB-CIM. Grunnleggende brukerferdigheter*. Lest 4.mai 2015, hentet fra: <http://www.dsb.no/Global/NUSB/Dokumenter/Forstudiehefte%20CIM.pdf>

Ellefsen, B. (1998). "Triangulering – eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?", fra Lorensen, M. (red.) (1998), *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetode i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget

Endsley, M.R. (1995a). *Measurement of situation awareness in dynamic systems*. Human Factors, 37,1, page 65-84.

Fimreite, A.L., Lango, P., Lægroid, P., Rykkja, L.H. (2014). *Organisering, Samfunnssikkerhet og Krisehåndtering*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Flage og Amundrud (2014). *Randaberg, Sandnes, Sola og Stavanger kommune. Helhetlig risiko -og sårbarhetsanalyse for Stavangerregionen 2013 - Hovedrapport* (Rapport nr: PS-1070824-RE-01). Hentet den 04.mai 2015 fra:

<ftp://www3.stavanger.kommune.no/Stavanger%20formannskap%20%28AU%29/2014.03.11/63-14%20HELHETLIG%20RISIKO%20OG%20S%20C5RBARHETSANALYSE%20FOR%20STAVANGERREGIONEN/3%29%20HOVEDRAPPORT.pdf>

Forskrift om kommunal beredskapsplikt. Ikrafttredelse 07.10.2011. Hentet 04.05.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-08-22-894>

Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue)- Page 109-122.

Hauen, F., Strandgaard, V. og Kastberg, B. (1998). *Den lærende Organisation*. Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s. København.

Holmen, Kind og Nielsen (2013). *Helhetlig risiko -og sårbarhetsanalyse for Stavanger kommune 2013. Sammendragsrapport*. Hentet den 04.mai 2015 fra <http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Kommuneplan/Kommuneplan%2014-29/Planhøring/Grunnlagsrapporter/AKAs%20sammendragsrapport%20ENDELIG%20utgave.pdf>

Hærem, T. (1993). Knowledge-transfer. The key to change. Masteroppgave, Norwegian School of Management - Master of Science Thesis. BI Norge.

Ichijo, K. og Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*. Oxford University Press, New York.

Innes, J. (1998). *Information in Communicativ planning*. I American Planning Association Journal, winter 1998, side 52-63

Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Kruke, B. I. (2012). Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: *Relevans for 22.juli 2011*. Et paper presentert for 22.juli kommisjonen 13.mars 2012.

Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (Sivilbeskyttelsesloven). Lov av 25.06.2010. Hentet den 04.05.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>

Lov om petroleumsvirksomhet (Petroleumsloven). Olje- og energidepartementet. Lov av 01.07.1997. Sist lastet ned 04.06.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72?q=petroleumsloven>

Malt, U. (2009): *Debriefing*. Hentet 6.mai 2015 fra <https://sml.snl.no/debriefing>

Olsen, O. E., Mathiesen, E. R. og Boyesen, M. (2008). *Media og krisehåndtering. En bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Petroleumstilsynet (Ptil). *Veiledning til aktivitetsforskriften*. Sist oppdatert 16.12.2014. Hentet sist 04.06.2015 fra <http://www.ptil.no/aktivitetsforskriften/category383.html>

Petroleumstilsynet (Ptil). *Veiledning til rammeforskriften*. Sist oppdatert 16.12.2014. Hentet sist 04.06.2015 fra [http://www.ptil.no/rammeforskriften/category386.html#\\_Toc358372859](http://www.ptil.no/rammeforskriften/category386.html#_Toc358372859)

Petroleumstilsynet (Ptil). *Veiledning til styringsforskriften*. Sist oppdatert 16.12.2014. Hentet sist 04.06.2015 fra <http://www.ptil.no/styringsforskriften/category387.html>

Pidgeon, N., & Leary M.O. (2000). *Prevention of Accidents through Experience Feedback*. Taylor and Francis: London

Rammeforskriften. *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg*. Ikrafttredelse 01.01.2011. Hentet sist 04.06.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-02-12-158?q=rammeforskriften>

ResQ. Crisis Management (udatert). Hentet den 04.mai fra: <http://www.resq.no/crisis-management>

ResQ (u.å.) *Emergency Response Plan, Level 2*. Fått utlevert fra kontakt i ResQ, unnlatt offentligheten.

ResQs kunde (u.å.) *Emergency Management Plan*. Fått utlevert fra kontakt i ResQ. Selskapets navn og plan er unntatt offentligheten.

Senge, P. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo, Egmont Hjemmets Bokforlag.

Stavanger Kommune (2014). *Risiko -og sårbarhetsanalyse. Kommunedelplan for Stavanger Sentrum. Oppfølging av helhetlig risiko og sårbarhetsanalyse og utredning av risiko- og sårbarhet som følge av arealendringer som foreslås i kommunedelplanen*. Versjon 17.10.14. Hentet den 04.mai 2015 fra: <http://www.stavanger.kommune.no/Global/Bilder/Kommuneplan/Sentrumsplanen/ROS%20KDP%20Stavanger%20sentrum%20171014.pdf>

St.meld 29 (2011-2012) *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Lastet ned og lest 5.februar 2015 fra <http://omega.regjeringen.no/nn/dep/jd/dok/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2011-2012/meld-st-29-20112012/4/1.html?id=685618>)

Styringsforskriften. *Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg*. Ikrafttredelse 01.01.2011. Sist hentet 04.06.2015 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-04-29-611?q=styringsforskriften>

Turner, B.A., & Pidgeon N.F. (1997). *Man-made Disasters*. Oxford: Butterworth Heineman

Westrum, R. & Adamski, A.J (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments*, I J.A.Wise, D. Hopkin, & D.J Garland (Red), *Handbook of Aviation Human Factors* (s.1-33). USA: CRC Press

## Vedlegg 1:

# Intervjuguide ResQ

### Planleggingsprosessen:

(Her vektlegger vi i hovedsak planlegging av 2.linjens beredskapsplan, med unntak av et par spørsmål som går mer på 3.linjens beredskapsplaner)

- Hvordan foregår beredskapsplanlegging hos dere? Er det en dialog, følger dere et bestemt oppsett osv? Kan den anses som en kommunikativ prosess, eller er det lett for at lederen av prosessen tar de fleste avgjørelse?
- Følger dere en mal/veileder eller lignende når dere planlegger?
- Hvor stor frihet har dere når dere planlegger? I tillegg til å følge lovverket, i hvor stor grad er dere bundet av kundens ønsker?
- Hvem er involvert i beredskapsplanleggingsprosessen?
- Hvor ofte oppdateres beredskapsplanene deres og hvor mye tid bruker dere på selve planleggingen?
- Har dere egne beredskapsplaner for hver kunde, eller er det den samme som går igjen hos de fleste? Slik vi har forstått det er deres 2.linje beredskapsplan generisk og går stort sett igjen hos alle kunder. Men i den 3.linje beredskapsplanen dere leverer til kunden, er det store forskjeller fra kunde til kunde?
- Anser dere beredskapsplanene som et levende dokument som mer eller mindre er i kontinuerlig endring?
- Mener du fokuset på sikkerhet og beredskap i olje -og gassbransjen endret seg noe etter 22.juli og et endret trusselbilde generelt?
- Hvordan er det med beredskapsplanleggingsprosessen og nedskjæringer i oljebransjen nå?

### Felles risiko- og situasjonsforståelse:

- Hva tenker dere på når dere hører uttrykket “felles risikoforståelse”?
- Anser dere det som viktig at dette blir fokusert på i planleggingsprosessen?
- I hvor stor grad vektlegger dere dette pr i dag?
- Er dette et fokus som har kommet de siste årene?
- Hva tror du kan være med på å fremme en felles risikoforståelse i planleggingsprosessen?
- Hva tror du kan være med på å hemme felles risikoforståelse i planleggingsprosessen?

### Lærende organisasjon:

- Har dere fokus på læring innad i organisasjonen? Er det viktig for dere at selskapets ansatte har en stigende læringskurve? Fokuserer dere på kontinuerlig utvikling av deres ansatte? På hvilken måte?
- Har dere et system på læring for ansatte?(og evt for kunder)
- Finne det noen krav til læring?
- Hvordan holder dere dere oppdatert på det som skjer i bransjen? Har dere for vane gjennomgå for eksempel Ptils rapporter av uønskede hendelser?
  - Gjennomgår dere da deres opplæringsplaner og deres måte å arbeide på i den hensikt at dere vil/kan forbedre denne i form av andres læring (etter en ulykke e.l?)
- Hvilke fora er ResQ aktive på mtp læring? Hvem inviteres på f.eks. frokostseminar og lignende?

### Kunnskapsoverføring:

- Har dere et ønske om å lære av andre bransjer?
- Er dette noe som foregår pr i dag? Hvis ja, hvem lærer dere av og hvordan?
- Finnes det noen formell/uformell utveksling av kunnskap mellom ResQ og andre selskaper i bransjen? Enten andre beredskapsselskaper, eller andre oljerelaterte selskaper generelt?
- Finnes det en formell/uformell utveksling av kunnskap mellom ResQ og organisasjoner i andre sektorer?

- Har dere hatt en form for kunnskapsutveksling med Stavanger kommune?
- Anser dere det som viktig og nyttig å utveksle kunnskap med andre sektorer/kommuner (om ja på forrige spørsmål)? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har dere tro på at en kunnskapsoverføring fra dere til Stavanger kommune eller andre kommuner i distriktet kan styrke deres beredskap?
- Tror dere kommunene her i distriktet er ekstra privilegerte i forhold til andre distrikter på grunn av all kunnskapen olje -og gasselskapene sitter på? Tror dere beredskapen her i distriktet er bedre på grunn av dette?
- Tror dere taus kunnskap, som er en stor del av alle organisasjoners kunnskapsbase, kan læres bort?
- Hvilke forhold tror du kan fremme læring- og kunnskapsoverføring?
- Hvilke forhold tror du kan hemme læring- og kunnskapsoverføring?
- Tror du at ResQ kan lære av Stavanger Kommune (eller andre kommuner) mtp beredskapsplanlegging?
  - Hva tror du at ResQ kan lære av Stavanger Kommune?
  - Hva tror du at Stavanger kommune kan lære av ResQ?

## Vedlegg 2:

# Intervju med ResQs kunde

### Beredskapsplanlegging

- Hvordan forbereder dere dere til en beredskapsplanleggingsprosess? Deltar dere i risikoanalyser/beredskapsanalyser eller lignende i forkant av selve planleggingen? Er det de samme deltakerne som er med fra oppstart til ferdig beredskapsplan?
- Er beredskapsanalysen/risikoanalysen og beredskapsplanleggingen to ulike prosesser, eller går de inn i hverandre?
- Hva er typiske punkter dere pleier å ha med i beredskapsplanen?
- Hvem fra deres side deltar i disse/denne prosessene?
- Hvordan foregår selve prosessen med beredskapsplanlegging sammen med ResQ?
- Opplever du beredskapsplanleggingen som en kommunikativ prosess hvor alle deltakere har en aktiv rolle og hvor alles meninger stiller likt? *Eller mer som en instrumentell prosess, hvor en er leder for ordet o.l.?*
- Har dere en generisk plan (som er tilpasset dere da så klart), eller har dere en plan for maskiner, en plan for menneskeskapte situasjoner, en plan for terror, og en plan for naturskapte hendelser?
- Ser dere på planlegging av beredskap som en (kontinuerlig) prosess, eller mer som en aktivitet så gjøres en gang (eller mer årlig?) Prosess vs. frekvens? Hva skal til for at dere endrer planen?
- Etter at selve planleggingsprosessen er ferdig, hvordan holdere dere dere oppdatert på planen? Har dere rutiner på frekvens på gjennomgang?

### Felles risikoforståelse i planleggingsprosessen av beredskap

- Når du hører uttrykket felles risikoforståelse, hva tenker du på da? Hva mener du felles risikoforståelse innebærer?
- Er dette noe dere har fokus på i planleggingsprosessen av beredskap? Er det nedskrevet, eller er det en norm som alle i selskapet vet om og praktiserer?
- Har du inntrykk av at felles risikoforståelse er noe det er et økende (eller stort) fokus på i oljebransjen?
- Hva mener du skal til for å oppnå felles risikoforståelse? På hvilken måte?
- Hva kan fremme, og hva kan hemme felles risikoforståelse i planleggingsprosessen? (hvilke arenaer kan dette gjøres på evt.?)

### Lærende organisasjon

- Når du hører uttrykket lærende organisasjon, hvilke assosiasjoner får du da? Hva tenker du at det å være en lærende organisasjon innebærer?
- Har dere fokus på læring innad i OMV? Hvordan?
- Har dere fokus på å ta lærdom fra andre selskaper? På hvilken måte?
- Har dere inntrykk av at ResQ har fokus på læring? Og opplever du at de har fokus på læring til sine kunder?
- Drar dere og ResQ nytte av hverandres erfaringer i utforming av beredskapsplan/beredskapsanalysen?
- Oppsøker dere jevnlig Ptils hjemmesider med tanke på granskningsrapporter og funn, nye regelverk, fortolkninger av regelverk osv?



### **Kunnskapsoverføring**

- Hvilket forhold har du til kunnskapsoverføring fra andre bransjer? Har du noe forhold til det å ta lærdom av andre bransjer/sektorer eller lignende med tanke på sikkerhet, risiko og beredskap?
- Har du inntrykk av at andre bransjer ser til petroleumsbransjen for å lære av hvordan dere jobber med sikkerhet, risiko og beredskap? Hvis ja, er dette noe som har vært lenge, eller er det noe som det har blitt mer av i de siste årene?
- Kjenner du til noen form for kunnskapsoverføring mellom kommunal sektor og petroleumsbransjen?
- Etter flere store hendelser i Norge de siste årene, da i form av 22.juli-terroren, flom, brannen i Lærdal osv, har dere benyttet dere av erfaringer og kunnskap fra disse hendelsene? Eller fra hendelser i kommunene generelt?
- Har du tro på at kommunene kan dra nytte av kunnskaper og erfaringer som oljebransjen bestitter, da med tanke på beredskap?
- Har du noen spesifikke eksempler på dette? Hvordan tror du dette kan gjøres (på hvilken måte)?
- Er det noen arenaer du mener er bedre enn andre for å overføre kunnskap fra en sektor/bransje til en annen? Da tenker vi på fra oljebransjen til kommunen, eller motsatt.
- Tror du det ville vært en god idé å ha et årlig råd eller konferanse for flere sektorer og bransjer var samlet for å utveksle erfaringer, for å kunne trekke paralleller til sin bransje og tilpasse de erfaringene som er gjort hos andre? Tror du dette vil være gjennomførbart?

### Vedlegg 3:

## Intervjuguide Ptil

### Planlegging

- På hvilken måte mener dere det vil være mest hensiktsmessig for oljeselskaper å planlegge i forhold til beredskap?
- Slik vi har forstått det skal veiledningen til styringsforskriften hjelpe brukeren å forstå . Har dere et inntrykk av at loven alltid følges, og at veilederen blir aktivt brukt?
- Hvor stor frihet har de som lager beredskapsplaner? (Lovverket er funksjonelt, gir dette mer frihet osv...)
- Anser Ptil at beredskapsplaner skal ses på som et aktivt/levende dokument, eller er beredskapsplanlegging en aktivitet som skal foregå en gang årlig e.l.?
  - Hvor ofte bør beredskapsplaner oppdateres? Og på hvilket grunnlag oppdateres de? Hvem er involvert i denne prosessen?
- Hvem mener dere bør være involvert i en beredskapsplanleggingsprosess?
- Har fokuset, både i regelverk og planlegging for beredskap, endret seg etter 22.juli 2011? Har fokuset i Ptil (og oljebransjen) endret seg etter denne hendelsen samt det endrede trusselbilde
- Hva mener dere kan være med på å fremme/styrke en god planleggingsprosess av beredskap? Og hva mener dere kan være hemmende/svekkende for en god planleggingsprosess?
- Hvordan er fokuset på kommunikasjon mellom planleggere og de som utøver 1.linje krisehåndtering?

### Felles risikoforståelse

- Når du hører felles risikoforståelse, hva tenker du på da? Anser du dette som viktig med tanke på beredskap?
- hvor stor vekt mener dere at olje- og beredskapsselskapene bør legge på å oppnå en felles risikoforståelse i planleggingsprosessen?
  - Kan felles risikoforståelse i planleggingsfasen påvirke situasjonsforståelse i en krisesituasjon? På hvilken måte?
- Tror dere felles risikoforståelse er et fokus i oljebransjen i dag?
- Hva tror du kan være med på fremme en felles risikoforståelse i planleggingsprosessen av beredskap?
- Hva tror du kan være med på å hemme en felles risikoforståelse i planleggingsprosessen av beredskap?

### Lærende organisasjoner

- Har dere fokus på læring innad i Ptil, samt å kommunisere dette ut til oljebransjen?
- I hvilke fora mener dere erfaringsutveksling er mest hensiktsmessig?
  - Legger dere opp til dette i Ptil?
- Er det fokus på å kontinuerlig lære og være årvåkne i oljebransjen? Oppfordrer Ptil til dette? (Da gjennom tilsyn...?)
- Finnes det noen krav til læring i oljebransjen
- På hvilken måte holder Ptil seg oppdatert?
- Hvordan tenker dere med nedgangstider i oljebransjen og det å være en lærende organisasjon? Er dette viktig, og eventuelt på hvilken måte?

### Kunnskapsoverføring

- Finnes det i dag, som du kjenner til, noen form for kunnskapsoverføring angående beredskap mellom oljebransjen og kommunal sektor?

- Praktiserer dere noen form for kunnskapsutveksling til andre sektorer?
- Taus kunnskap er en stor del av alle organisasjoners kunnskapsbase og utgjør en viktig del av ....?
- På hvilken måte mener dere det er mest hensiktsmessig/nyttig å overføre kunnskap/erfaringer?
- Mtp nedgangstider i oljebransjen, er det da viktig med kunnskapsoverføring mellom bransjer/sektorer? Tror dere dette blir tatt initiativ til?
- Tror dere at kunnskapsoverføring fra oljebransjen er mulig til den offentlige beredskapen, for eksempel i kommuner?
  - Hva tror dere at Stavanger kommune kan lære av oljebransjen?
  - Er Stavanger i en spesielt heldig situasjon iom at de er lokalisert i samme region som mange av oljeselskapene i Norge?
  - Tror dere oljebransjen kan lære noe av Stavanger kommunes beredskapsplanlegging?

## Vedlegg 4:

# Intervjuguide DSB

## Planlegging

- Hvor detaljerte bør beredskapsplanen være? (Tror dere det er mest hensiktsmessig å ha en og samme plan for å håndtere alle store hendelser med krisepotensiale (terror, naturkatastrofer, storbrann osv) eller tror dere det er best å ha en plan for hvert scenario?)
- Hvilke opplevde og/eller erfarte sårbarheter baserer dere veileder og retningslinjer på?
  - Er fokuset på farevurdering eller risikoreduksjon, eller begge deler?
- Har dere inntrykk av at veilederen deres brukes i beredskapsplanlegging i kommunene?
  - Oppdateres veilederen jevnlig i takt med endringer i omgivelsene/samfunnet?
- I forskrift om kommunal beredskapsplikt listes det opp en rekke minimumskrav som alle kommuner må oppfylle. Har dere et inntrykk oppfylles dette?
- På et generelt basis, har dere inntrykk av at kommuner i Norge “gjør det de må”, eller gjør de en ekstra innsats for beredskapen? Finnes det geografiske forskjeller?
- Har dere inntrykk av at beredskapsplanene er et aktivt dokument/et dokument som kommunene bruker og jobber med? Eller er dette et dokument som blir liggende i permen?
  - Mener dere beredskapsplanlegging bør ses på som en prosess eller et møte som blir gjort når det må gjøres? Hvorfor mener dere dette?
- Vet dere om det er mange kommuner som gjør en beredskapsanalyse før beredskapsplanen lages?
- Hvilket utbytte mener dere kommunene kan få ut av beredskapstrening/øvelse?
  - Har dere et inntrykk av at trening = læring og feedback? I tilfelle, på hvilken måte? (evt. hvorfor ikke?)
  - Mener dere feedback er nødvendig mtp beredskapsplanlegging? På hvilken måte? hvilken effekt mener/har dere erfart at feedback kan ha på selve planleggingsprosessen?
- Tror dere kommuner i Norge øver nok til å få erfaring i beredskap?
  - Øver kommunene nok til at de er rustet til å håndtere en større hendelse godt?
  - Hva mener dere kan gjøres annerledes under øvelsene?
  - Ut i fra den årlige kommuneundersøkelsen, hva mener dere er områdene med størst forbedringspotensial?

## Felles risikoforståelse i planleggingsprosessen

- Hva betyr felles risikoforståelse for dere? Hva legger dere i dette?
- Felles risikoforståelse handler om å samle inn, analysere og kommunisere risikorelatert informasjon – inkludert rapporter om feil og avvik – til hele organisasjonen for å skape en felles bevissthet om hva en vet og ikke vet. Er dette noe dere praktiserer i DSB?
  - Er dette noe dere tror praktiseres i landets kommuner? Ser dere geografiske forskjeller på dette området?
- Hva mener dere kan hemme og hva mener dere kan fremme felles risikoforståelse?
- Hvordan mener dere at kommuner/organisasjoner kan jobbe for å oppnå en felles risikoforståelse? F. eks av beredskapsplanlegging, risiko, sårbarhet o.l.
  - Kan dere tenke dere noen spesielle arenaer/forum som kan være godt egnet for å fremme en felles risikoforståelse i kommunenes beredskapsplanlegging?
- Tror dere å jobbe mot en felles risikoforståelse vil være hensiktsmessig med tanke på beredskapsplanlegging og kunnskapsoverføring? På hvilken måte?

## Lærende organisasjon

- Når dere hører uttrykket “den lærende organisasjon”, hva tenker dere på da?

- Mener dere at DSB kan betegnes som en lærende organisasjon? Og hva mener dere er karakteristikken deres som gjør dere til en lærende organisasjon?
- Mener dere at kommunene her til lands kan kjennetegnes som lærende organisasjoner? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det store forskjeller i kommunene på dette området? Ser dere forskjeller i de ulike regionene?
- På hvilken måte tror dere kommunene kan bli bedre på å lære og å være lærende organisasjoner?
  - Kan de se til andre bransjer, da f eks oljebransjen, med tanke på å være lærende organisasjoner?

### **Kunnskapsoverføring**

- Holder dere dere oppdatert på andre bransjers/sektors ulykker/nesten-ulykker og farlige situasjoner? På hvilke arenaer gjør dere i tilfelle dette?
- Ser dere en verdi i å lære av andre bransjer når det kommer til sikkerhet og beredskap?
- Har det vært et større fokus på å lære av andre bransjer etter 22.juli, og er dette noe dere praktiserer?
- Har dere selv en arena for å oppdatere og spre budskapet om “lessons learned”?
- I hvilke fora mener dere at kunnskapsoverføring vil være best egnet?
- Mye av kunnskapen en organisasjon besitter er taus. Har dere noen tanker om hvordan en kan benytte seg av og generalisere denne verdifulle kunnskapen slik at den kan overføres til andre organisasjoner?
- Er dere av den oppfatning av kunnskapsoverføring mellom to ulike bransjer vil være mulig? På hvilken måte?
- Tror dere kommunene er mottakelige for kunnskaper og erfaringer om beredskapsplanlegging fra oljebransjen? Har dere tro på at dette er gjennomførbart?
- Tror dere oljebransjen kan lære noe av norske kommuner når det gjelder beredskapsplanlegging og prosessene rundt dette?

## Vedlegg 5:

# Intervjuguide - Stavanger kommune

## Planlegging

- Hvordan planlegger dere i forhold til beredskap? Hvilke opplevde og/eller erfarte sårbarheter baserer dere planleggingen på? Er fokuset farevurdering eller risikoreduksjon, eventuelt begge deler?
- Hvem er involvert i beredskapsplanleggingen? Er det kun de med ansvarsområde innen beredskap, eller er det også andre involverte fra ulike etater?
  - Er det fokus på å inkludere de aktørene som vil være relevante i en eventuell krisesituasjon i beredskapsplanleggingen?
- Hvor ofte blir beredskapsplanen øvd på, og hvilke øvelser pleier dere å bruke? (eks: table-top, spilløvelser, fullskala?). Har dere noen formening om hvilken type øvelse som egner seg best?
- Hvor mye tid nedlegges i planleggingsarbeid i løpet av et år?
- Hvor ofte og på hvilken måte oppdateres planene? Lages det nye planer for hver gang, eller bruker dere tidligere planer som utgangspunkt? Bruker dere annen dokumentasjon som mal/veileder/utgangspunkt når dere skal lage beredskapsplaner?
- Gjennomføres planlegging som en kontinuerlig utviklingsprosess, dvs med bruk av flere analyser og tilbakevendende vurderinger av beredskapsplaner, eller er dette en enkeltstående (årlig o.l.) aktivitet?
- Hvordan foregår planleggingen i Stavanger Kommune? Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom relevante/involverte parter er under planleggingsprosessen?

## Felles risiko-/situasjonsforståelse

- Når dere hører felles risikoforståelse, hva tenker dere på da? Oppfølgende ved fravær av tanker: Vi forstår felles risiko/situasjonsforståelse som evnen til å tolke en situasjon/risiko/fare på samme vis.
- Har dere noen overordnede mål i planleggingsprosessen som går på hvordan teamet skal oppnå samme risikoforståelse? Vi mener at om teamet på forhånd har samme risikoforståelse, vil de være langt bedre rustet til å takle en eventuell større uønsket hendelse, da det ikke vil være misforståelser og ulike tolkninger av det som skjer.
  - Legger Stavanger kommune til grunn en felles risikoforståelse også i øvelse og trening av beredskap?
- Felles risikoforståelse handler om å samle inn, analysere og kommunisere risikorelatert informasjon – inkludert rapporter om feil og avvik – til hele organisasjonen for å skape en felles bevissthet om hva en vet og ikke vet. Er dette noe som praktiseres i Stavanger kommune?
- Hva mener dere kan fremme felles risikoforståelse? Hva mener dere kan hemme felles risikoforståelse?

## Lærende organisasjon

- Når dere hører uttrykket “den lærende organisasjon”, hva tenker dere på da?
- Mener dere at Stavanger kommune kan betegnes som en lærende organisasjon? Hvorfor ja/nei?
- Mener dere at Stavanger kommune opplever og håndterer mange nok hendelser til at dere er gode nok til å håndtere store, uoversiktlige og uventede hendelser? Hvis ikke, øver og trener dere nok?
- Hvordan håndterer dere problemer? På hvilken måte foregår problemløsning?
  - Tar de seg tid til å sette ned en gruppe som på en kommunikativ måte skal komme frem til løsninger? Ref. teori om lærende organisasjon.

### **Kunnskapsoverføring**

- Har Stavanger kommune et fokus på å innhente lærdom, erfaringer og kunnskap fra andre bransjer?
- Har fokuset på kunnskapsoverføring endret seg noe den siste tiden, spesielt etter 22.juli?
- Har dere tro på at kunnskapsoverføring fra oljebransjen og deres beredskapsplanlegging kan la seg overføre til kommunen, på tross av potensielt (store) forskjeller i blant annet lovverk, rammevilkår etc.?
- Finnes det noen form for informasjons/kunnskapsflyt mellom disse sektorene per i dag, enten formell eller uformell?
- Hvor mye av kunnskapsoverføring er taus/uskrevet? Hvor viktig er denne typen kunnskap for dere?
- Tror der at dere har noe å lære fra oljebransjen? Hva tror dere at dere kan lære? Hvordan kan denne læringsprosessen evt foregå?
  - I hvilke fora mener dere det vil være mest hensiktsmessig å utveksle erfaring/kunnskap?
- Hvilke forhold tror dere kan gjøre det vanskelig å lære (hemmende faktorer)? Hvilke forhold kan bidra til læring (fremmende faktorer)?
- Tror dere oljebransjen kan lære noe av dere? I tilfelle hva?

## Vedlegg 6:

# Intervjuguide - Rådmannen og kommunikasjonsjef i Stavanger kommune

## Planlegging

- Hvordan planlegger Stavanger kommune i forhold til beredskap, og hva er din rolle som rådmann i planleggingen? Er du direkte involvert i planleggingen?
  - Generisk eller spesifikk plan mtp DFUene?
- Hvem er involvert i beredskapsplanleggingen? Er det kun de med ansvarsområde innen beredskap, eller er det også andre involverte fra ulike etater?
  - Er det fokus på å inkludere de aktørene som vil være relevante i en eventuell krisesituasjon i beredskapsplanleggingen?
  - Vil du si at beredskap er forankret i Stavanger kommunes ledelse? På hvilken måte? Mener du dette er viktig/essensielt?
- hvor ofte blir beredskapsplanen øvd på, og hvilke øvelser pleier dere å bruke? Hvilken rolle har du i øvelser, og føler du at du og kommunen får øvd nok? (eks: table-top, spilløvelser, fullskala?). Har dere noen formening om hvilken type øvelse som egner seg best?
- Hvem inkluderes i øvelsene?
- Hvor mye tid nedlegges i planleggingsarbeid i løpet av et år?
- Hvor ofte og på hvilken måte oppdateres planene? Lages det nye planer for hver gang, eller bruker dere tidligere planer som utgangspunkt? Bruker dere annen dokumentasjon som mal/veileder/utgangspunkt når dere skal lage beredskapsplaner?
- Kan planlegging ses på som en kontinuerlig utviklingsprosess, dvs med bruk av flere analyser og tilbakevendende vurderinger av beredskapsplaner, eller er dette en enkeltstående (f.eks. årlig) aktivitet?
- Hvordan mener du kommunikasjonen mellom relevante/involverte parter er og oppleves under planleggingsprosessen?
- 

## Felles risikoforståelse i planleggingsprosessen

- Når du hører felles risikoforståelse, hva tenker dere på da? Oppfølgende ved fravær av tanker: Vi forstår felles risiko/situasjonsforståelse som evnen til å tolke en situasjon/risiko/fare på samme vis for å styrke alle involverte parter mulighet til god krisehåndtering.
- Felles risikoforståelse handler om å samle inn, analysere og kommunisere risikorelatert informasjon – inkludert rapporter om feil og avvik – til hele organisasjonen for å skape en felles bevissthet om hva en vet og ikke vet. Er dette noe som praktiseres i Stavanger kommune?
- Har dere noen overordnede mål i planleggingsprosessen som går på hvordan teamet skal oppnå samme risikoforståelse? Vi mener at om teamet på forhånd har samme risikoforståelse, vil de være langt bedre rustet til å takle en eventuell større uønsket hendelse, da det ikke vil være misforståelser og ulike tolkninger av det som skjer.
  - Legger dere i Stavanger kommune til grunn en felles risikoforståelse også i øvelse og trening av beredskap?
- Hva mener du kan være med på å fremme felles risikoforståelse? Hva mener du kan være med på å hemme felles risikoforståelse?

## Lærende organisasjon

- Når du hører uttrykket “den lærende organisasjon”, hva tenker dere på da?
  - *“En organisasjon hvor alle til stadighet øker deres evne til å skape de resultater som de virkelig ønsker å oppnå - hvor organisasjonen oppmuntrer til å tenke på nye måter, hvor den kollektive visjon om å skape det beste, og hvor alle til stadighet lærer hvordan man lærer sammen”*
- Mener du at Stavanger kommune kan betegnes som en lærende organisasjon? Hvorfor ja/nei?



- Mener du at Stavanger kommune opplever og håndterer mange nok hendelser til at dere er gode nok til å håndtere store, uoversiktlige og uventede hendelser? Hvis ikke, øver og trener dere nok? Og ikke minst, er det fokus på å lære av erfaringer fra øvelser og reelle hendelser?
- I planlegging av beredskap, er det nok fokus på en åpenhet og at alle parter kan få komme med forslag (kommunikativt), eller kan det bli slik at kun en styrer ordet og tar ledelsen?

### **Kunnskapsoverføring**

- Har Stavanger kommune et fokus på å innhente lærdom, erfaringer og kunnskap fra andre bransjer?
- Har fokuset på kunnskapsoverføring endret seg noe den siste tiden, spesielt etter 22.juli?
- Tror du på at kunnskapsoverføring fra oljebransjen og deres beredskapsplanlegging kan la seg overføre til kommunen, på tross av potensielt (store) forskjeller i blant annet lovverk, rammevilkår etc.?
- Taus kunnskap er noe av den viktigste kunnskapen i en organisasjon. I denne kunnskapen ligger det mye viktig informasjon om hvordan en organisasjon fungerer og hvordan ting gjøres. Tror du at det er mulig å overføre denne type kunnskap, eller tror du den nedskrevne kunnskapen lettere lar seg overføre?
- Finnes det noen form for informasjons/kunnskapsflyt mellom disse sektorene per i dag, enten formell eller uformell?
- Tror du Stavanger kommune og de andre kommunene i distriktet er i en spesielt gunstig læringssituasjon på grunn av alle de oljerelaterte selskapene som befinner seg her?
- Tror du mye av kunnskapsoverføringen skjer på grunnlag av kjennskap og vennskap mellom ansatte i ulike organisasjoner og sektorer?
- Tror du at Stavanger Kommune har noe å lære fra oljebransjen? Hva tror du at dere kan lære? Hvordan kan denne læringsprosessen evt foregå?
- Hvilke forhold tror du kan gjøre det vanskelig å lære (hemmende faktorer)? Hvilke forhold kan bidra til læring (fremmende faktorer)?
- Tror dere oljebransjen kan lære noe av dere? I tilfelle hva?