



Universitetet  
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Masterstudium i Samfunnssikkerhet	Vårsemesteret, 2021  <u>Åpen</u> / Konfidensiell
Forfatter: Ørjan Kommedal og Sindre Olufsen Midtbø	
Fagansvarlig: Bjørn Ivar Kruke Veileder(e): Bjørn Ivar Kruke	
Tittel på masteroppgaven: Beredskapsbevissthet i den spisse enden: En studie av Universitetet i Stavanger  Engelsk tittel: Contingency awareness in the sharp end: University of Stavanger	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Beredskap, beredskapsbevissthet, den spisse enden, beredskapshjulet, Collective mindfulness, læring, trening og øvelser	Sidetall 117  + vedlegg/annet: 140  Stavanger, 14.06.2021 dato/år

# MASTEROPPGAVE I SAMFUNNSSIKKERHET



## **Beredskapsbevissthet i den spisse enden: En studie av Universitetet i Stavanger**

Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?

**Ørjan Kommedal og Sindre Olufsen Midtbø**

**Våren 2021**

## Sammendrag

**Bakgrunn og formål:** Denne masteroppgaven er skrevet med et ønske om å undersøke hvordan Universitetet i Stavanger arbeider med krav utarbeidet av kunnskapsdepartementet, samt om dette arbeidet bidrar til en beredskapsbevissthet innad i egen organisasjon. Er ansatte ved UiS beredt?

**Teori:** For å belyse beredskapsbevissthet, har vi valgt å definere krisebegrepet og vise til ulike krisefaser med vekt på førkrisefasen. Videre definerer vi beredskap og ser på nasjonale retningslinjer for samfunnssikkerhet og beredskap, før vi går inn på beredskapshjulet samt kriterier for beredskapsplanlegging og beredskapsplaner. Dermed tar vi for oss kjennetegn på en HRO og trekker inn Collective Mindfulness teorien til Weick for å se på hvordan bevissthet kan sikres i en organisasjon. Vi tar videre for oss organisasjons og læringskultur og ser på læring og øvelser i denne forbindelse. Avslutningsvis gir vi en teoretisk beskrivelse på den spisse enden for å sikre forståelse av problemstillingen.

Problemstillingen vår med tilhørende forskningsspørsmål er:

### **Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?**

- Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?
- Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?
- Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?

**Metode:** I vår oppgave har vi lagt til grunn en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har undersøkt tre av UiS sine syv fakultet. Vi har gjennomført kvalitative intervju med fire forelesere samt enhetsansvarlig dekan for hvert av de respektive tre fakultetene samt beredskapskoordinator ved UiS. Besvarelsene fremkommer i oppgavens empirikapittel.

**Konklusjon:** Gjennom vår oppgave har vi avdekket at UiS gjennom nåværende arbeid, svarer til flere av kunnskapsdepartementet's krav isolert sett. Hovedfunn gjennom vår drøfting viser at nåværende arbeid med beredskap ved UiS ikke bidrar til beredskapsbevissthet i den spisse enden. Vi kommer avslutningsvis i oppgaven med tilrådinger på hvordan UiS kan øke beredskapsbevisstheten i egen organisasjon. På nåværende tidspunkt er ikke den spisse enden beredt og beredskapsbevisstheten er lav.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet av to studenter våren 2021 som avsluttende hovedoppgave i mastergradsstudiet Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. Gjennomføringen av oppgaven har vært en innholdsrik reise som har gitt oss merverdi i form av økt kunnskap og økt forståelse av egen gjennomføringsevne. En oppgave i denne størrelsesorden har krevd kontinuerlig samarbeid gjennom 6 måneder, og oppnåelse av definerte delmål/hovedmål har resultert i positiv mestringsfølelse for oss begge. Vi skal være ærlige å si at oppgaven til tider har vært krevende. En planmessig tilnærming og god dialog gjennom hele prosessen med tidsfrister på definerte delmål har vært til stor nytte for å sikre ønsket fremdrift i oppgaven. Vi vil takke våre kjære på hjemmebane, samboer til Sindre og kone til Ørjan for deres forståelse av vår tid brukt på oppgaven på til tider ugunstige tidspunkt. Dere har vært til stor hjelp og tilrettelagt slik at vi har kunnet ha full fokus på oppgaven fra start i januar til innlevering i Juni.

Vi har hatt gleden av å bli veiledet av Bjørn Ivar Kruke, som innehar en naturlig ro og oversikt på fagfeltet, samtidig som han evner å kommunisere klare forventninger til oss. Han har vært en svært viktig sparringspartner gjennom de ulike fasene i prosjektet og delt nyttige tips til oss gjennom veiledninger og ellers når vi har hatt behov for det. Tusen takk også til deg Bjørn Ivar for din forståelse og tid brukt på oss ukedager som helgedager.

Avslutningsvis vil vi takke alle informanter som har satt av tid til oss i en annerledes hverdag. Det har betydd mye for oss og deres svar har vært en svært verdifull bidragsyter til oppgaven.

Stavanger 11 juni, 2021

---

Ørjan Kommedal

Sindre Olufsen Midtbø

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning og bakgrunn</b>	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Avgrensning	3
1.3 Tidligere forskning	4
1.4 Oppgavens struktur	7
<b>2.0 Introduksjon av aktørene i oppgaven - UiS</b>	8
<b>3.0 Teori</b>	9
3.1 Krise	9
3.1.1 Krisefaser	12
3.1.2 Førkrisefasen	13
3.2 Beredskap	13
3.2.1 Fire samfunnssikkerhets og beredskapsprinsipper	14
3.2.2 Beredskapshjulet	16
3.2.3 Kriterier for beredskapsplanlegging	18
3.2.4 Beredskapsplaner	21
3.3 High Reliability Organizations	24
3.3.1 Collective mindfulness	25
3.3.1.1 Preoccupation with failure	26
3.3.1.2 Reluctance to simplify interpretation	26
3.3.1.3 Sensitivity to operations	27
3.3.1.4 Commitment to Resilience	27
3.3.1.5 Underspecification of Structures	28
3.3.2 Swiss Cheese modellen	29
3.4 Organisasjons- og læringskultur	30
3.5 Læring og øvelser	31

3.6 Den spisse enden	33
<b>4.0 Metode</b>	35
4.1 Forskningsstrategi	35
4.2 Kvalitativ metode	36
4.3 Utvalg av informanter	38
4.4 Datainnsamling gjennom Intervju og dokumentanalyse	41
4.4.1 Intervju som metode	41
4.4.1.1 Fra tale til tekst	42
4.4.2 Dokumentanalyse	42
4.5 Dataanalyse	43
4.6 Validitet og reliabilitet	44
4.7 Etske refleksjoner	46
<b>5.0 Empiri</b>	47
5.1 Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?	47
5.1.1 Intervju med beredskapskoordinator	48
5.1.2 Dokumentanalyse	48
5.1.2.1 Dokument 1	48
5.1.2.2 Dokument 2	50
5.2 Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?	51
5.2.1 Intervjudata med beredskapskoordinator	57
5.2.2 Dokumentanalyse	57
5.2.2.1 Dokument 3	57
5.2.2.2 Dokument 4	61
5.3 Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?	62
5.3.1 Intervjudata fra den spisse enden: Dekaner/ forelesere	62
<b>6.0 Drøfting</b>	82
6.1 Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?	82

6.2 Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?	82
6.2.1 Beredskapshjul fase 1 - Mål, rammer og forankring	83
6.2.2 Beredskapshjul fase 2 - Kartlegging/ ROS analyse	85
6.2.3 Beredskapshjul fase 3 - Analyse/ Beredskapsanalyse	89
6.2.4 Beredskapshjul fase 4 - Plandokument/ Utarbeide selve beredskapsplanen	86
6.2.5 Beredskapshjul fase 5 - Iverksett/ Implementer planen i organisasjonen	89
6.2.6 Beredskapshjul fase 6 - Endring, oppdatering og evaluering	92
6.3 Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?	95
6.3.1 Preoccupation with failure	96
6.3.2 Reluctance to simplify interpretation	112
6.3.3 Sensitivity to operations	112
6.3.4 Commitment to Resilience	112
6.3.5 Underspecification of Structures	112
<b>7.0 Konklusjon</b>	113
<b>7.1 Tilrådninger</b>	116
7.2 Videre forskning	117
<b>8.0 LITTERATURLISTE</b>	118
<b>Figuroversikt</b>	124
<b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter</b>	125
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	129
<b>Vedlegg 3: Kriseledelsen ved UiS</b>	134

## 1.0 Innledning og bakgrunn

Vær beredt, alltid beredt er speidernes motto. I dette mottoet ligger det et viktig budskap. Et budskap som enkeltindivider, organisasjoner og alle medlemmer av et samfunn bør tilstrebe for å være beredt. Beredskap kan defineres som «*tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser*» (NOU, 2000, s. 20). Samfunnssikkerhet er i stortingsmelding 10 definert som «*samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare. Slike hendelser kan være utløst av naturen, være et utslag av tekniske eller menneskelige feil eller av bevisste handlinger*» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017, s. 9). Nevnte stortingsmelding inneholder å være beredt forstått gjennom samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser. Å sikre en forståelse og bevissthet rundt beredskap innad i egen organisasjon vil stå sentralt for å verne seg mot og håndtere hendelser for å begrense virkningen av den neste krisen som rammer et sosialt system, en virksomhet eller et samfunn (Engen, O.A et al., 2016). I oppgaven vår vil vi legge Rosenthal med flere fra 1989 sin definisjon til grunn for forståelsen av krise. «*Krise er en alvorlig trussel mot grunnleggende strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger*» (Rosenthal et al., 1989, s. 10).

En systematisk tilnærming til arbeidet med beredskap vil presenteres utfyllende i oppgavens teoridel, og vil være en sentral del for oppgavens videre drøfting og funn. Viktigheten av dette, samt en beredskapsbevissthet der den spisse enden i en organisasjon forstår sin rolle og agerer i tråd med den, har ved Universitetet i Stavanger blitt satt på prøve, testet og ikke fungert tilfredsstillende ved tidligere anledninger. I 2016 ble forbigående skremt da mediestudenter ved UIS hadde filmopptak og bar våpen på parkeringsplassen ved universitetsområde. Resepsjonen ble varslet, men hadde ikke klare instruksjoner eller trening i hva som skulle gjøres i slike situasjoner noe som skapte kaos og en uoversiktlig situasjon. Even Heien, beredskapskoordinator ved UIS, erkjenner at de rett og slett ikke var godt nok forberedt, i tillegg til hvor viktig det er med klare instruksjoner og et fungerende varslingsapparat. I 2018 oppstod en mindre eksplosjon ved Universitetet i Stavanger (UiS) som følge av et kjemiforsøk ved på laboratoriet i Hagbard Line-huset på campus. Undersøkelserapporten forklarer at når hendelsen først hadde skjedd, fungerte ikke varslingsrutinene ved UiS. Beredskapskoordinator ved UiS ble varslet tilfeldig.



(Undersøkelse av uønsket hendelse på laboratoriet i Hagbard Line-huset, Universitetet i Stavanger, 16. januar 2018). 22 juli kommisjonens rapport avsluttende observasjoner og anbefalinger tar i første punkt for seg at «*evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten*» (NOU 2012: 14, s, 450).

Riksrevisjonen sin rapport av (2020) «Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019» konkluderer med at Kunnskapsdepartementet og statlige universiteter og høyskoler kunne ha jobbet mer målrettet og systematisk med samfunnssikkerhet og beredskap. Rapporten trekker i samme funn som 22 juli kommisjonen vedrørende øvelser og har følgende ordlyd: «*Flere virksomheter har ikke gjennomført kriseøvelser, og flere mangler dokumentasjon på evaluering og oppfølging av øvelser*» (Riksrevisjonen, 2020, s. 5).

Med dette bakteppet har vi utformet en problemstilling som peker på de aktiviteter som iverksettes av Universitetet i Stavanger som organisasjon. Evner UiS som organisasjon å sikre bevissthet til beredskap i den spisse enden eller er det slik at de formelle krav fra kunnskapsdepartementet ivaretas uten at det bidrar til beredskapsbevissthet? Vi vil i vår oppgave se på hvilke krav som stilles til beredskap for UiS som institusjon, da dette vil fungere som grunnmuren i arbeidet med beredskap. Vi vil i forlengelsen av krav se på hvordan det arbeides på UiS for å imøtekomme disse kravene, da dette vil være en sterk bidragsyter for å skape en beredskapsbevissthet i den spisse enden på UiS slik at ansatte er beredt når en uønsket hendelse inntreffer. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål blir presentert i påfølgende delkapittel 1.1.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for oppgaven velger vi å formulere slik:

Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?

For å gi et fullgodt svar på problemstillingen har vi formulert noen forskningsspørsmål vi må besvare:

- Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?
- Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?
- Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?

Gjennom svar på ovennevnte problemstilling med tilhørende forsknings spørsmål er målet vårt å gi en fullgod besvarelse av dem og komme med en konklusjon basert på en drøftingsdel hvor vårt teoretiske rammeverk blir sett i lys av våre empiriske funn.

## 1.2 Avgrensning

Vi er kjent med at beredskap og beredskapsbevissthet kan relateres til svært mange problemstillinger og inngå i ulike forskningsprosjekt nasjonalt og globalt i kvalitativ og kvantitativ form eller en kombinasjon av dem begge. I vår oppgave ønsker vi å avgrense til kunnskapsdepartementets sektor gjennom undersøkelse av krav, arbeid med krav og om nevnte forhold bidrar til beredskapsbevissthet. I dette arbeidet har vi valgt ut Universitetet i Stavanger hvor vi avgrenser vår oppgave til å omhandle tre av universitetets fakulteter og har samlet empirisk grunnlag gjennom kvalitative intervju med et utvalg bestående av fire i den spisse enden fra hvert fakultet, hvert fakultets enhetsansvarlige dekan og beredskapskoordinator på et strategisk nivå. Dette utvalget vil gjøre det mulig for oss å undersøke samt å vurdere mot tidligere forskning som riksrevisjonen sin rapport av (2020) «Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019». En korrelasjon her vil øke reliabiliteten av oppgaven. En fyldigere introduksjon av aktørene i oppgaven blir nærmere beskrevet i kapittel to. Vår kvalitative tilnærming og vårt forskningsdesign vil bli beskrevet utfyllende i oppgavens kapittel fire som ivaretar metodisk tilnærming.

Vi har avgrenset oss teoretisk til å definere krisebegrepet og vise til ulike krisefaser med vekt på førkrisefasen. Videre definerer vi beredskap og ser på nasjonale retningslinjer for samfunnssikkerhet og beredskap, før vi går inn på beredskapshjulet samt kriterier for beredskapsplanlegging og beredskapsplaner. Vi tar videre for oss kjennetegn på en HRO og trekker inn Collective Mindfulness teorien til Weick for å se på hvordan bevissthet kan sikres

i en organisasjon og ser på læring og øvelser i denne forbindelse. Avslutningsvis gir vi en teoretisk beskrivelse på den spisse enden for å sikre forståelse av problemstillingen. Vi vurderer dette teoretiske rammeverket som velegnet til å drøfte arbeidet med beredskap og hvordan dette bidrar til å sikre bevisstheten i den spisse enden.

### 1.3 Tidligere forskning

Historisk sett, er det mange forskere, fagfolk og eksperter som har bidratt med å beskrive beredskapens funksjon og hensikt. Forskningen som eksisterer i dag på dette feltet, er blitt vinklet på ulike måter, der forskningen rundt beredskapen er gjerne rettet mot, og tilpasset, det man er interessert i å finne ut av. Et fellestrekk for mye av denne forskningen, er at de inkluderer viktige og sentrale elementer som skal bidra til å etablere og implementere en forankring og en bevissthet rundt beredskapen. I denne sammenheng, har vi funnet fram til den forskningen som vi mener kan være med på å underbygge våre argumenter i diskusjonen omkring hvordan Universitet i Stavanger sikrer bevisstheten til beredskapen i den spisse enden.

Hva har vi egentlig lært når det gjelder beredskapens bevissthet? Først og fremst finner vi en rekke eksempler på internasjonal forskning når det gjelder beredskapsbevisstheten. Gjennom en studie gjennomført i New Zealand, ble det forsket på skolenes beredskapsarbeid i forkant av krisesituasjoner. Blant 355 skoler, ble det gjort funn på at fåtallet av skolelærere lå på et tilstrekkelig beredskapsnivå, og var med dette ikke forberedt på å imøtekomme alvorlige krisesituasjoner. Her var det store mangler når det gjaldt utvikling av beredskapsplaner, opplæring rundt fare- og trusselsituasjoner, samt gjennomførte øvelser. Her fremheves blant annet nødvendigheten for utviklingen av beredskaps- og prosedyreplaner, forebyggende tiltak, treningsprogrammer, samt kontinuerlige gjennomførte øvelser (Tipler, Tarrant, Johnston & Tuffin, 2017). En annen tidligere forskning som er blitt gjennomført, er et casestudie av Universitet L'Aquila i Italia tilknyttet jordskjelvet som utspilte seg i 2009. Jordskjelvet medførte blant annet store økonomiske tap, strukturelle ødeleggelser og avbrudd på tjenestetilbud blant studenter ved Universitetet. Funnene som ble gjort her var at Universitet L'Aquila manglet i en stor grad en beredskapskultur, planverk for hvordan man skulle redusere risiko og gjenopprette normaltilstanden. Fåttallet blant aktører i den spisse enden

visste også om beredskapsprosedyrene (Magni, Fraboni & Marincioni, 2017). En tredje forskning omhandler informasjons- og kunnskapsformidlingens rolle i beredskapsprosessen. Funnene i denne forskningen påpeker viktigheten ved å etablere og utvikle et kommunikasjonssystem som på en tilfredsstillende måte formidler den kunnskapen og informasjon omkring beredskap som er nødvendig for at aktørene i den spisse enden skal få en økt bevissthet (Skurka, Quick, Reynolds-Tylus, Short & Bryan, 2018).

En fjerde forskning tar for seg kriseøvelsens rolle i forbindelse med testing av beredskapsplanen. Denne forskningen konkluderer med at organisasjoner i en alt for stor grad fokuserer kun på selve responsøvelsene, og i en alt for liten grad på forberedelses- og gjenopprettingsfasen. Uten en tilstrekkelig og systematisk planleggingsprosess, vil dette ofte føre til en ekskludering av viktige elementer som tidspres, ressurser, utstyr, rolleforståelser og lignende (Wilder, Szpytek & Groeneweg, 2011). En femte forskning viser til mangelfulle og utilstrekkelige vurderings- og evalueringsverktøy tilknyttet beredskapsplan og øvelser. Denne forskningen tok for seg 48 ulike beredskapsorganisasjoner, både i Nord-Amerika og New-Zealand. Resultatet fra denne studien påpekte at evalueringsverktøyene som ble benyttet til å vurdere treningene og øvelsene er anekdotiske. Det vil si at man baserer vurderingene på noe som ikke har en dokumentert effekt. Underforstått vil store deler av vurderingene og evalueringene som blir gjort være basert på noe som ikke er valide eller gyldige, noe som igjen antyder at man ikke kan garantere for en tilstrekkelig responderingsevne blant aktørene (Sinclair, Doyle & Johnston, 2012). I forlengelsen av denne forskningen, kan man supplere dette med Henriksen & Kruke (2021) sin forskning. Denne forskningen baserer seg på en sammenligningsstudie mellom politihøgskolen i Norge og New-Zealand. Formålet her var å se på hvordan treningsprogrammene, tilknyttet våpentrening, bidro med å utvikle erfaringer og ferdigheter i konfrontasjonssituasjoner. Resultatet fra dette studiet viste til at treningsprogrammene i en liten grad er basert på vitenskapelige, empiriske og akademiske grunnlag, som igjen fører til at man ikke vil håndtere konfrontasjonssituasjoner på en mest mulig effektiv måte (Henriksen & Kruke, 2021).

En sjette forskning tar for seg risikokommunikasjonens rolle i beredskapsprosessen. Funnene som ble gjort her er at på bakgrunn av organisasjoners kompleksitet, vil risikooppfatningene og risikopersepsjonen blant ansatte være ganske splittende. Det forskerne konkluderer med her, er at dersom en organisasjon skal kunne utvikle motstandsdyktigheten og resiliens, vil kommuniseringen og formidlingen av ulike sårbarheter, farer, trusler og risikoer i

førkrisefasen, være helt elementært og avgjørende (Platon & Johnston, 2001). En syvende forskning, redegjør for utfordringer tilknyttet planleggings- og forberedelsesprosessen. Funnene som ble gjort her, var at hos organisasjoner som ikke tituleres som beredskapsorganisasjoner, vil sannsynlighets- og konsekvensoppfatningen i forbindelse med at en uønsket hendelse skal inntreffe, være lav blant de interne aktørene. Dette medfører at fokuset og bevisstheten rundt beredskapen nedprioriteres, og at beredskapsarbeidet vil ligge veldig lavt på agendaen (McConnell & Drennan, 2006). En åttende forskning tester hvilken effekt opplærings- og treningsprogrammer har for den enkelte, før de gjennomfører ulike responsøvelser. Gjennom deres casestudie av 309 sykepleierstudenter, kunne de konkludere med at kunnskaps- og ferdighetsnivået økte betraktelig. De fikk en større forståelse, samt ble tryggere, på hvordan de skulle håndtere en uønsket situasjon (Alim, Kawabata & Nakazawa, 2015).

Blant tidligere norsk forskning, ser vi at det forsket lite på omkring beredskapens bevissthet. I denne sammenheng er det gjerne tidligere masterstudenter som har bidratt med en slik type forskning. Blant disse, er det for eksempel forsket på organisasjoners felles bevissthet omkring det proaktive beredskapsarbeidet. Funnene som ble gjort her, er at tilegning av kunnskap, erfaringer og ferdigheter vil være helt essensielle virkemidler for å utvikle beredskapsbevissthet (Lygresten, 2011). Et annet eksempel av et masterstudium, tok for seg ansattes delaktighet i planleggingsprosessen tilknyttet beredskap. Denne forskningen konkluderte med at ansatte i en for liten grad er delaktige i planleggingsprosessen tilknyttet beredskap, og at dette førte til at bevisstheten rundt beredskap var minimal og ikke tilstedeværende (Graff, 2016).

Rapport fra 22 juli kommisjonen (NOU 2012:14) inneholder også sentrale elementer for vår oppgave. I del 6 LÆRING, kapittel 19 presenteres kommisjonens avsluttende observasjoner og anbefalinger. Følgende fem blir presentert:

- *«Evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten».*
- *«Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å bruke planene man har utviklet, har vært for svak».*
- *«Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull».*
- *«Potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet».*

- «Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig» (NOU 2012: 14, s. 16).

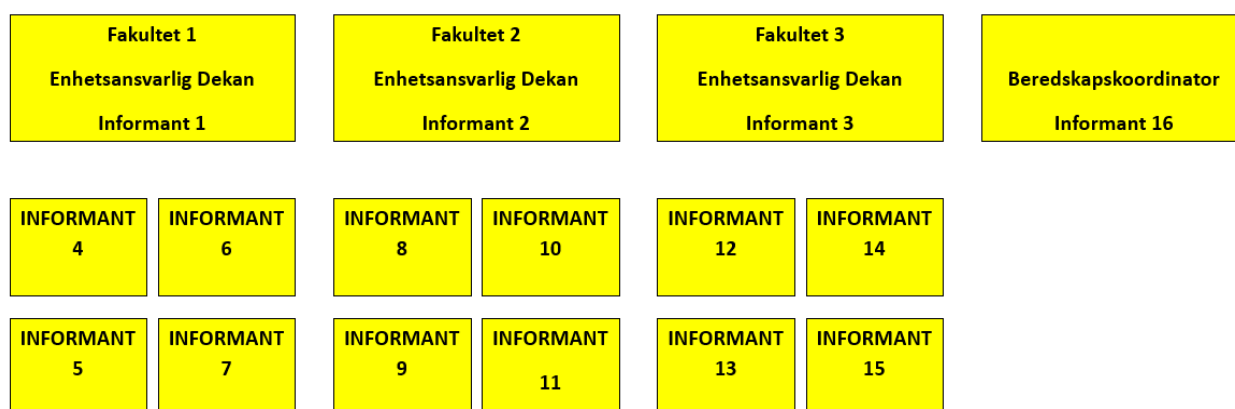
Riksrevisjonen sin rapport av (2020) «Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019» konkluderer med at Kunnskapsdepartementet og statlige universiteter og høyskoler kunne ha jobbet mer målrettet og systematisk med samfunnssikkerhet og beredskap. Rapporten trekker i samme funn som 22 juli kommisjonen vedrørende øvelser og har følgende ordlyd: «Flere virksomheter har ikke gjennomført kriseøvelser, og flere mangler dokumentasjon på evaluering og oppfølging av øvelser» (Riksrevisjonen, 2020, s. 5). .

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp i syv hovedkapitler, med tilhørende underkapitler og delkapitler. Oppgaven starter med en innledning hvor vi redegjør for valg av case, presenterer problemstilling og viser til aktuell tidligere forskning. I kapittel 2 gis en introduksjon av aktørene i oppgaven før oppgavens teori presenteres i kapittel 3. Vi redegjør for metodiske valg i kapittel 4. Empiriske funn presenteres i kapittel 5. I kapittel 6 drøfter vi teori mot empiriske funn før vi kommer med en konklusjon i kapittel 7.

## 2.0 Introduksjon av aktørene i oppgaven - UiS

Universitetet i Stavanger har over 100 000 kvadratmeter bygningsmasse, 1900 ansatte og 12 000 studenter, hvorav 1500 er utenlandske. De presenterer sitt samfunnsoppdrag som er høyere utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og innovasjon. Dette oppdraget har de konkretisert og gjort til sitt motto: «*Vi vil utfordre det velkjente og utforske det ukjente*». (UiS, 2020, <https://www.uis.no/nb/uis-som-arbeidsplass>). Toppledelsen ved UiS består av rektor, prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for innovasjon og samfunn samt direktør for organisasjon og infrastruktur. Den faglige virksomheten ved UiS er delt opp i syv fakultet og tretten institutt. Fakultetene er som følger; 1. Det helsevitenskapelige fakultet, 2. Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet, 3. Det samfunnsvitenskapelige fakultet, 4. Fakultet for utdanningsvitenskap og humaniora, 5. Handelshøgskolen ved UiS, 6. Fakultet for utøvende kunstfag og 7. Arkeologisk museum. Vi har i vårt utvalg valgt tre av dem. Av hensyn til personvern i tråd med godkjent søknad hos Norsk Senter For Forskningsdata for prosjektet vil ikke oppgaven oppgi hvilke tre som er valgt.



Figur 1: Utvalg bestående av tre fakultet med tilhørende dekaner, beredskapskoordinator og tolv informanter i den spisse enden fordelt på fakultetene. 16 informanter totalt.

Enhetsansvarlige/ dekaner inngår som en del av den operasjonelle kriseledelsen ved UiS.

## 3.0 Teori

Relevansen til teorikapitlet kommer av vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål hvor bakteppet er en ønsket hendelse som skal kunne håndteres. For å sikre en rød tråd har vi startet teorikapittel med å definere krisebegrepet og viser til ulike krisefaser med vekt på førkrisefasen. Videre definerer vi beredskap, og ser på nasjonale retningslinjer for samfunnssikkerhet og beredskap, før vi går inn på beredskapshjulet samt kriterier for beredskapsplanlegging og beredskapsplaner. Vi tar videre for oss kjennetegn på en HRO og trekker inn Collective Mindfulness teorien til Weick for å se på hvordan bevissthet kan sikres i en organisasjon. Vi tar videre for oss organisasjons og læringskultur og ser på læring og øvelser i denne forbindelse. Avslutningsvis gir vi en teoretisk beskrivelse på den spisse enden for å sikre forståelse av problemstillingen.

Problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål vi har lagt til grunn følger under:

Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?

Forskningsspørsmål:

- Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?
- Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?
- Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?

### 3.1 Krise

Uttrykket «dette er helt krise ...» er et kjent sitat. Dette uttrykket benyttes gjerne i ulike situasjoner der man på en generell basis har havnet opp i situasjon som virker stressende, pressende, truende, usikker eller overraskende. Et eksempel på når slike sitater kommer til uttrykk, finner man blant annet på «forskerforumet» sine nettsider, der det ble skrevet om en artikkel som omhandlet lærerstudentenes misnøye med studietilbud, der konsekvensene av dette førte til en nedgang av søkertall og lærermangel (Svarstad, 2020). Et annet eksempel hvor dette uttrykket har forekommet, kan man finne på TV2 sine nettsider, der man finner artikkelen om norske treningsentre som sliter økonomisk grunnet coronaviruset (Setten,



2020). Et tredje eksempel kan være den gangen da en angrepsspiller fra Stabæk Fotball ble solgt til Molde Fotballklubb (Nygaard & Skandsen, 2019). Felles for alle disse artiklene, er at dette var «helt krise». Man kan finne en rekke eksempler på hvor og når dette uttrykket blir benyttet. Når det er sagt, kan man stille oss spørsmålet, hva er egentlig en krise?

Mange forskere, eksperter og fagfolk har opp gjennom årene redegjort for og forsøkt å etablere en definisjon på hva en krise faktisk er. Man kan med andre ord finne en drøss med definisjoner. Et eksempel på en slik definisjon, kan man finne hos politidirektoratet, der de utdyper at en krise er:

*«... en uønsket hendelse med en høy grad av usikkerhet og potensielt betydelige konsekvenser for den som rammes, enten det er enkeltpersoner, organisasjoner eller samfunnet»* (Politidirektoratet, 2020, s. 25). Videre forklarer de at: *«krisen kan innebære at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier trues, og at håndteringen av den krever svært mye av kapasiteten og kompetansen til den aktøren som i utgangspunktet har ansvaret»* (Politidirektoratet, 2020, s. 25).

En annen definisjon på hva en krise er, finner man hos sårbarhetsutvalget, som 4. juli 2000 avleverte en rapport til Justis- og politidepartementet angående utfordringer tilknyttet sikkerhets- og beredskapsarbeid i samfunnet. De definerer en krise som:

*«... en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner»* (sårbarhetsutvalget, 2000, s. 18).

En tredje definisjon er definert blant Boin et al. (2017), der de sier at:

*«... en krise forekommer når et sosialt system – et samfunn, en organisasjon, en politisk sektor, et land eller en hel region – opplever en trussel mot dets grunnleggende strukturer av fundamentale verdier, der det igjen kreves en aktiv respons»* (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2017, s. 5).

En fjerde definisjon finner vi blant Rosenthal og hans kollegaer. De beskriver kriser som:

*«... en alvorlig trussel mot de grunnleggende strukturene eller de fundamentale verdiene og normene i et system, som under tidspress og høy usikkerhet gjør det nødvendig å ta kritiske*

*beslutninger*» (Rosenthal, Charles & 't Hart, 1989, s. 10; Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001, s. 6-7).

Av alle disse definisjonene som er presentert ovenfor, kan man si at de er veldig like med hverandre, men de skiller seg også ut fra hverandre til en viss grad. I dette tilfellet, er det sårbarhetsutvalget (2000) sin definisjon som skiller seg mest ut. Sårbarhetsutvalget (2000) er veldig snevret inn til å kun gjelde organisasjoner, samtidig som at den ikke inkluderer elementer som tidspress, usikkerhet eller kritiske beslutninger. Her kan vi poengtere at kriser vil i en stor grad variere både i størrelse og alvorlighetsgrad, samt hvilke konsekvenser og påvirkning disse vil kunne medføre (Kruke, 2015). Underforstått, kan man si at kriser vil kunne inntreffe på ulike nivåer, enten om det gjelder på et individuelt, lokalt, organisatorisk, kommunalt, interkommunalt, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt plan.

En gjenganger som gjenspeiles i alle definisjonene, er trusselen om viktige verdier. Hva som kan bli ansett på som viktige verdier, kan være subjektivt. I all hovedsak blir slike verdier gjerne knyttet opp mot det som kan anses for å være et stort tap dersom dette skades, ødelegges eller tilintetgjøres. For eksempel kan dette være verdier som økonomi, miljø, liv, helse, utdanning, materiell, dokumenter, eiendom, eiendeler, trygghet, trivsel, omdømme og lignende (Njå, Sommer, Rake & Braut, 2020). I Boin et al. (2017) og Rosenthal et al. (1989 & 2001) betrakter de også grunnleggende strukturer. Slike grunnleggende strukturer vil i en stor grad bidra med å sikre ivaretagelse og opprettholdelse av menneskers grunnleggende behov, helse, trygghet og sikkerhet. Underforstått, vil disse strukturene bli ansett som kritiske dersom disse blir rammet og skadet (FN, 2021; Justis- og beredskapsdepartementet, 2021).

I dette tilfellet kan man si at Rosenthal et al. (1989 & 2001) gir en god definisjon på hva en krise er. Denne definisjonen har store likhetstrekk med politidirektoratet (2020) sin definisjon, der uønskede hendelser, trussel, strukturer, verdier, usikkerhet og respons/beslutningstaking er sentrale nøkkelbegreper i definisjonene. En viktig forskjell her er at Rosenthal også betrakter tidspress, noe som er en viktig del av kriser. Dermed kan man si at en krise er en uønsket hendelse som inntreffer og truer viktige strukturer og verdier som er helt grunnleggende og essensielt for at vi som individer skal leve et godt og trygt liv, der det igjen kreves en god og aktiv respons for å redusere eller forhindre skadeomfanget, men der beslutningstakere i en stor grad beslutter og responderer på bakgrunn av et stort tidspress og usikkerhet (Rosenthal et al., 1989; 2001).

### 3.1.1 Krisefaser

Gjennom faglitteraturen blir det presentert flere ulike teorier og perspektiver om hvordan man kategorisere kriser og krisehåndtering inn i ulike faser. Et fellestrekk ved disse fremstillingene, er at krisefasene i all hovedsak deles inn i tre ulike kategorier: en førkrisefase, akutt krisefase og en etterkrisefase (Kruke, 2012). Kruke (2012) presenterer denne inndelingen ved å illustrere dette ved en figur:



Figur 2: Hentet fra Kruke (2012). Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. juli 2011.

Ideen bak denne inndelingen er rett og slett begrunnet i at kriser vil alltid eksistere, og at man må anerkjenne at kriser ikke er noe som skjer i tid og rom, men noe som alltid vil komme tilbake i nye og forskjellige former, variasjoner og grader: «*Morgendagens kriser vil aldri være helt lik dagens eller gårsdagens kriser*» (Rosenthal et al., 2001, s. 6). Med dette kan man si at kriser kan oppleves som komplekse og dynamiske fenomener. Man ser gjerne på kriseforløpet som en sirkulær prosess. Tanken her er at man må anse kriser og håndteringen av kriser som en evig prosess, fordi kriser vil i en stor grad følges opp av nye kriser. I førkrisefasen handler det i en stor grad om å forhindre i at en krise for lov til å utspille seg, samt forebygge krisens effekt og konsekvenser. I den akutte krisefasen handler det i en stor grad om det man har forberedt i forkant av en krise, og om dette faktisk fungerer i praksis. Det er her man skal respondere på krisen. Forarbeidet som er gjort i forkant av en krise, avgjør i en stor grad hvordan utfallet blir. Dermed, i etterkrisefasen, handler det om å ta lærdom og tilegne seg kunnskap av det som har skjedd. Samtidig vil man i denne fasen gjenopprette og gjenoppbygge det som potensielt er blitt skadet eller ødelagt. Den lærdommen og kunnskapen man har fått fra etterkrisefasen tar man dermed med seg i en ny førkrisefase. Arbeidet med forebygging, respondering og læring vil aldri stoppe opp, selv om

krisen tilsynelatende «avsluttes» på et eller annet tidspunkt. Underforstått, vil dette arbeidet pågå kontinuerlig, der man ønsker å ligge på et høyt rustet nivå for å kunne være forberedt til en ny krise forekommer eller inntreffer (Engen et al., 2016). Med dette kan man si at på bakgrunn av krisehåndtering, lærdom og beredskapsarbeid, vil hovedmålet her være å forhindre å komme tilbake til en normaltilstand, i den betydning at man ikke ønsker å komme tilbake til samme utgangspunkt som bidro til at en krise fikk lov til å utspille seg, samt konsekvensene og effekten den medførte (Kruke, 2012).

### 3.1.2 Førkrisefasen

Gjennom vår studie vil vi her være interessert i å gå dypere inn i førkrisefasen for å finne mer ut om det teoretiske rammeverket rundt hvordan beredskapen iverksettes og praktiseres, og hvordan bevisstheten rundt dette etableres og implementeres. I førkrisefasen eksisterer det gjerne flere viktige og sentrale nøkkelbegreper og konsepter. I denne sammenheng har vi valgt å begrense oss til begrepene beredskap, bevissthet, barrieretenkning, kultur, treninger, øvelser, evaluering og læring. Vi velger ut disse begrepene på bakgrunn av at disse vil være helt sentrale elementer som vil inngå i vår diskusjon angående beredskapens bevissthet ved Universitet i Stavanger.

## 3.2 Beredskap

*«Ovrraskelser bør aldri komme uventet» - Helge Krogh (1889 – 1962).*

Som sitatet lyder, bør ikke uønskede hendelser være noe som kommer som en overraskelse. Beredskap vil være et helt essensielt og sentralt begrep når det gjelder det å være forberedt på uønskede hendelser. Når det kommer til begrepet beredskap, er det utviklet en rekke definisjoner på hva dette innebærer. Nedenfor fremstilles det fem ulike definisjoner på hva beredskap er:

*«Beredskap forstås som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser» (NOU 2000:24, s. 20; Lunde, 2019, s.43).*

*«Beredskap er planlegging og forberedelser av tiltak for å håndtere uønskede hendelser på best mulig måte» (NOU 2006:6, s. 38).*

*«Beredskap er planlagte og forberedte tiltak som gjør oss i stand til å håndtere hendelser og redusere konsekvenser av det inntrufne» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017, s. 22).*

*«Beredskap er tekniske, operasjonelle og organisatoriske tiltak, inkludert nødvendige utstyr som er planlagt til å kunne benyttes under ledelsen av en kriseorganisasjon i tilfeller der farefulle og uønskede hendelser forekommer, for å igjen beskytte mennesker og miljømessige ressurser og eiendeler» (NORSOK Z-013, s. 9)*

*«Beredskap er alle tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til ulykker, eller tiltak som skal redusere konsekvensene av inntrufne ulykkeshendelser» (Njå, Sommer, Rake & Braut, 2020, s. 53).*

Sammenlignet med krisebegrepet, vil også de ulike definisjonene angående beredskap inneholde mange likhetstrekk med hverandre. Tiltak er noe som gjenspeiles i alle disse definisjonene. Tiltak vil kort fortalt si at man aktivt jobber for å styrke noe. I denne sammenhengen ser man at organisasjoner eller virksomheter som jobber med beredskap, må aktivt styrke både organisasjonens motstandsdyktighet og håndteringskapasitet når det gjelder uønskede hendelser. Ifølge Lunde (2019), vil målet med å etablere en beredskap være å redusere både sannsynlighet og konsekvensene av en uønsket hendelse. Ved å redusere sannsynligheten av en uønsket hendelse, er det her snakk om at man må redusere mulighetene for at en uønsket hendelse skal få lov til å inntreffe og utspille seg. Samtidig, dersom man ikke greier å forhindre en slik uønsket hendelse, må man også ha etablert ulike tiltak som skal bidra til å redusere konsekvensene og skadeomfanget som slike hendelser gjerne medfører. Ved å både redusere sannsynlighet og konsekvenser, vil man da totalt sett redusere risikoen både når det gjelder forekomst, samt negative utfall (Lunde, 2019). I all sin helhet kan man si at hensikten med beredskap er å anskaffe seg både utstyr og ressurser som er kapable nok til å kunne håndtere og respondere på ulike typer ekstraordinære og uønskede hendelser på en mest mulig effektiv og tilfredsstillende måte (Engen et al., 2016).

### 3.2.1 Fire samfunnssikkerhets og beredskapsprinsipper

Sammen er vi sterke. I vårt langstrakte land vil et samvirke på tvers av sektorer, organisasjoner og individ være en nøkkelfaktor for velfungerende respons i den akutte krisefasen samt virke proaktivt i førkrisefasen som nevnt i kapittel 3.1.2. Beredskapsarbeidet i Norge bygger også i stor grad på dugnadsprinsippet, der frivillig innsats spiller en stor og

avgjørende rolle. (Engen et al., 2016). I Norge har vi organisert samfunnssikkerhet og beredskapsarbeidet etter fire sentrale prinsipper forankret i St.meld. nr. 29 (2011-2012).

**Ansvarsprinsippet:** «betyr at den myndighet, virksomhet eller etat, som til daglig har ansvaret for et område, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjeneste ved kriser og katastrofer. Dette ansvaret omfatter også å planlegge hvordan funksjoner innenfor eget ansvarsområde skal kunne opprettholdes og videreføres dersom det inntreffer en ekstraordinær hendelse» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012, s. 39).

**Likhetsprinsippet:** «betyr at den organisasjon man opererer med under kriser skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig. Likhetsprinsippet er en utdyping av ansvarsprinsippet, nemlig en understreking av at ansvarsforholdene internt i virksomheter/organisasjoner og mellom virksomheter/organisasjoner ikke skal endres i forbindelse med krisehåndtering» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012, s. 39).

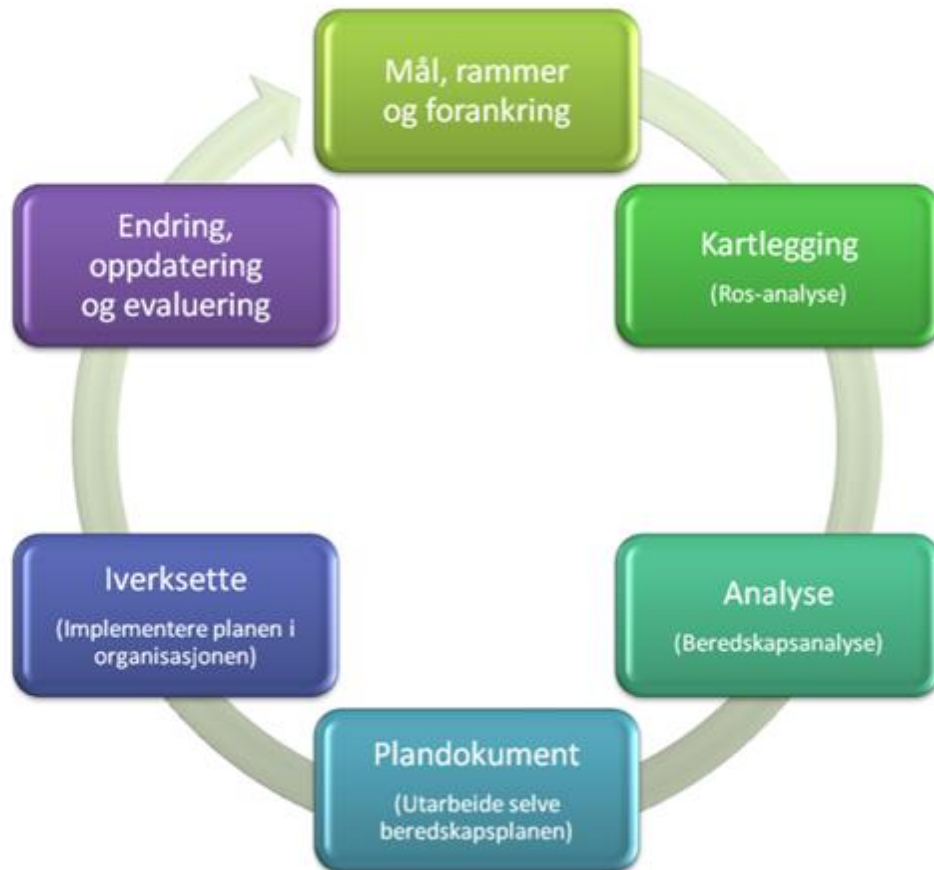
**Nærhetsprinsippet:** «innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå. Den som har størst nærhet til krisen, vil vanligvis være den som har best forutsetninger for å forstå situasjonen og dermed er best egnet til å håndtere den. Nærhetsprinsippet må også sees i sammenheng med ansvarsprinsippet. En krise innenfor en kommunes- eller virksomhets ansvarsområde er det i utgangspunktet kommunens- eller virksomhetens ansvar å håndtere. Nærhetsprinsippet gjelder ikke ved sikkerhetspolitiske kriser» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012, s. 39).

**Samvirkeprinsippet:** «stiller krav til at myndighet, virksomhet eller etat har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering. For å sikre best mulig utnyttelse av ressurser på tvers av sektorer, er det et stort behov for samarbeid på tvers av ansvarsområder» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012, s. 39).

Hvorvidt disse prinsippene etterleves ved Universitetet i Stavanger og i hvilken grad de er en del av beredskapsplanleggingen og kjent for den spisse enden blir interessant å undersøke i oppgaven.

### 3.2.2 Beredskapshjulet

Beredskapshjulet gir en fin illustrasjon på hvordan en beredskapsplanlegging i all hovedsak bør foregå. Ofte kan denne planleggingen deles opp i seks ulike faser.



Figur 3: Hentet fra Sommer, M. & Rake, E. L. (2015). Beredskapsplanlegging og beredskapsanalyse.

I fase 1, mål og rammer, handler om at organisasjonene må etablere diverse mål og rammer tilknyttet beredskapen. Målene og rammene innad en organisasjon fastsettes gjerne på grunnlag av regulerende myndighetskrav i form av regler, normer og forskrifter. Samtidig, vil målene og rammene også fastsettes på bakgrunn av egne krav i form av verdier, mål og ambisjoner (Sommer, M & Rake, E. L., 2015). Myndighetskravene vil gjerne inneholde lover, regler og normer som sier noe om hva som er forsvarlig å gjøre, og hva som må være et minimumskrav til sikkerhet for å ivareta liv og helse. Det å rette beredskapen mot egne verdier, mål, ambisjoner og lignende, innebærer at man må rette beredskapen mot noe

organisasjonen selv mener er viktig. Hvis man ikke har egne mål å forholde seg til, vil beredskapen fort bli ansett som noe nytteløst. Man må ha noe å strekke seg etter. Eksempler på dette, kan være ambisjonene og målene om å opprettholde og ivareta kulturminner, økonomi, materiell, trivsel, miljø og lignende (Njå et al., 2020).

Fase 2 innebærer å identifisere hvilke farer og trusler en organisasjon står ovenfor. Her foretar organisasjonen seg gjerne en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyser). Ved å praktisere ROS-analyser, kan man kartlegge, samt gi et oversiktlig bilde på, hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe og ramme en organisasjon, samt hvilke konsekvenser og effekter disse uønskede hendelsene kan medføre (Sommer & Rake, 2015). Gjennom ROS-analyser, kan man også identifisere hvilke tiltak og barrierer som skal til for å redusere, forebygge og forhindre uønskede hendelsers forekomst og dens konsekvenser/effekter. Dette kalles gjerne for sannsynlighets- og konsekvensreducerende barrierer og tiltak . ROS-analyser bidrar i en stor grad med å si noe om hvilke farer og trusler som eksisterer der ute, og hvilke barrierer som må etableres. Underforstått, sier den ikke noe om hvordan man faktisk skal håndtere disse uønskede hendelsene. Det er her beredskapsanalysen kommer inn i bilde (Lunde, 2019).

I fase 3, vil man være interessert å etablere en beredskap mot spesifikke identifiserte uønskede hendelser. Denne prosessen kan være tidkrevende, ettersom at man må vurdere dette nøye på bakgrunn av en rekke krav. Blant disse kravene finner vi funksjonskrav, ytelseskrav og dimensjonerende krav. Funksjonelle krav vil i all hovedsak si at man må *«beskrive de problemene eller utfordringene som tiltakene skal løse»* (Rake & Sommer, 2018, s. 3). Etterfulgt av fastsettelsen av de funksjonelle kravene, må man sette krav til ytelsen. Dette vil i all hovedsak innebære at man må sette krav til selve gjennomførelsen av responderingen. Hensikten med disse kravene er at man må effektivisere, påliteliggjøre og kapasitetsforsikre gjennomføringstiden, ressursene, kompetansen og kvaliteten. Når disse kravene er vurdert og etablert, vil det være nødvendig å sette dimensjonerende krav. Dimensjonerende krav vil kort sagt si et minimumskrav til beredskapen. Dette kan gjelde både kvalitet på utstyret, mengde utstyr som må betraktes, antall personell som skal respondere og lignende. Ved dimensjonerende krav spesifiserer og konkretiserer man i en større grad når det kommer til antall, mengde, tidsrammer, lokalisering og lignende, for å igjen respondere på en tilstrekkelig og god måte (Sommer & Rake, 2015). I mange tilfeller må organisasjoner prioritere hvilke uønskede hendelser de skal velge å fokusere på. Det å forberede seg på en krise, kan være en kostbar prosess, som igjen fører til at organisasjoner i



en stor grad velger å prioritere uønskede hendelser som utgjør en stor sannsynlighet for forekomst og som kan gi fatale konsekvenser. Ofte kan ulike uønskede hendelser håndteres på bakgrunn av samme beredskap, og vil dermed bli plassert innunder samme beredskapsområde. For eksempel kan brann i et forelesningsrom og brann i et helt universitetsbygg være to uønskede hendelser som krever samme type beredskap. Ved å samle ulike uønskede hendelser under samme beredskapsområde, kan dette bidra med å utnytte de ressursene, tidsperspektivet, personalet og utstyret man har tilgjengelig på en bedre måte (Rake & Sommer, 2018).

I fase 4, handler det om å etablere et plandokument. Her utformer man gjerne dokumenter i form av beredskapsplaner, tiltakskort, kompetanseplaner, opplæringsplaner, trenings- og øvelsesplaner, og lignende. Disse planene utarbeides dermed på bakgrunn av de foregående analysene som er blitt gjort (Sommer & Rake, 2015).

I fase 5, iverksettelsesfasen, vil man implementere og iverksette den beredskapen man har utarbeidet. Gjennom denne fasen vil det være helt nødvendig å trene og øve på den beredskapen man har etablert. Samtidig må man kjøpe inn de nødvendige ressursene og det utstyret som skal til for å respondere på en tilstrekkelig måte (Sommer & Rake, 2015).

I siste fase, vil man være interessert i å evaluere den beredskapen man har. Gjennom de ulike opplærings-, trenings- og øvelsesaktivitetene man gjennomfører, vil man etter hvert danne seg praktiske erfaringer på om beredskapen faktisk er nyttig, eller om det er noe mangler, feil eller avvik. På denne måten, vil man ta disse erfaringene inn i en ny planleggingsprosess (Sommer & Rake, 2015).

### 3.2.3 Kriterier for beredskapsplanlegging

I ulike bøker og artikler som omhandler beredskapsplanlegging, er det flere anerkjente forskere, eksperter og fagfolk som har bidratt til å sette et rammeverk eller et grunnlag for hva som utgjør en god beredskapsplanlegging. Blant disse, finner vi Perry & Lindell og Quarantelli. Nedenfor vil vi ta for oss noen av disse kriteriene for å vise til hvilke karakteristikk som danner rammeverket for en god beredskapsplanlegging

En karakteristikk som skal bidra til en effektiv og god beredskapsplanlegging, er at den bør baseres på en «*nøyaktig kunnskap og tilsvarende menneskelig respons*» (Perry & Lindell, 2003, s. 340). Med dette standpunktet, referer Perry & Lindell (2003) til at man må tilegne seg en mest mulig nøyaktig kunnskap om en krise, samt hvordan man skal respondere på denne krisen. Denne kunnskapen genereres gjerne gjennom informasjonsinnhenting og sårbarhetsanalyser. Selv om det anerkjennes at denne kunnskapen ikke alltid vil være helt optimal, mener de her at man aktivt må søke etter denne kunnskapen, slik at man får en ide om hvilke begrensninger en organisasjon har til å kunne håndtere ulike uønskede hendelser, slik at de igjen kan gjøre noe med det (Perry & Lindell, 2003).

En annen karakteristikk som blir brakt opp, er at beredskapsplanlegging skal «*oppmuntre beredskapsledere til å etablere passende handlinger og tiltak med de uønskede hendelsene som kan oppstå*» (Perry & Lindell, 2003, s. 342). Denne karakteristikken ligger som et motsvar på at forhastede og impulsive responderinger, ikke vil resultere i effektive handlinger ovenfor en krise. Det beredskapsledere må gjøre i forkant, er utføre en nøye planlegging av beredskapen, nettopp for at en virksomhet eller en organisasjon skal respondere raskt og effektivt (Perry & Lindell, 2003). Quarantelli (1997) argumenterer blant annet her for viktigheten av å innhente gyldig informasjon tilknyttet en krise, istedenfor å iverksette forhastede og umiddelbare handlinger og tiltak uten noen form for vurderings- og begrunnelsesgrunnlag (Quarantelli, 1997). To viktige punkter som blir formidlet her er at man, for det første, må kontinuerlig gjennomføre trusselvurderinger, og for det andre, ikke kan basere respondering og handlinger på bakgrunn av antagelser og ufullstendig informasjon (Perry & Lindell, 2003).

En tredje retningslinje som blir fremhevet er at man må erkjenne at kriser vil skape en dynamisk forandring i både miljø og omgivelser, og at det er umulig å etablere en beredskap som skal dekke alle områder til enhver tid, spesielt med tanke på det å kode alle handlinger og fremtidige krisehendelser med hverandre. Når det er sagt, må planleggingsprosessen i en stor grad vektlegge og inkludere fleksibilitet, slik at de aktørene som skal respondere, kan tilpasse seg den krisen de står ovenfor. I dette tilfellet refereres det til at beredskapsplanene og prosedyrene som blir produsert ikke bør være for detaljorienterte. Ved at beredskapsplaner og prosedyrer er for detaljerte, vil blant annet føre til uklarheter og forvirringer på hva man skal gjøre i en gitt situasjon, samt hvilke roller man har blitt tildelt. Dette kan igjen føre til en svekkelse av effektiviteten og gjennomførelsen av selve responderingen. Et annet problem

ved at planleggingsdokumenter er for detaljorienterte, kan være at den blir ansett som noe omfattende og komplekst, som igjen kan føre til at den vanskelig lar seg bruke som et opplæringsverktøy blant personell og ansatte. I tillegg kan beredskapsplaner og prosedyrer raskt utdatertes. Det å oppdatere en altfor detaljorientert beredskapsplan kan både være tid- og ressurskrevende (Perry & Lindell, 2003).

En annen karakteristikk ved beredskapsplanleggingen, er at den bør inkludere en koordinasjon og samarbeid mellom organisasjoner. Det at man bør implementere en koordinering mellom organisasjoner, er fordi det eksisterer uønskede hendelser der ute som krever et samarbeid og en interaksjon mellom flere aktører og organisasjoner for å kunne håndtere den. Et eksempel på dette er terroraksjoner, der både sykehus, militær, politi, beredskapsledere og liggende vil være involverte. Ved å inkludere en slik koordinering, vil man i en større grad få en innsikt i hverandres roller, struktur, ressurser, evner og begrensninger. Ved å tilegne seg en slik kunnskap om hverandre, må organisasjonene gå sammen for å gjennomføre fellesøvelser, der de trener og øver på slike uønskede hendelser (Perry & Lindell, 2003). Det er på bakgrunn av planleggingsprosessen at man kan skape og etablere en mest mulig effektiv samordning mellom responsorganisasjonene. For å få til en slik samordning, vil det være nødvendig at alle relevante og involverte aktører og organisasjoner tar en nøye gjennomgang av hverandres beredskapsplaner, og at man gjennomfører felles øvelser og treninger, samt terper på dette jevnlig (Peterson and Perry, 1999). Øvelser med hverandre, vil også være viktig med tanke på å utvikle sterkere relasjoner og tillit mellom responsorganisasjonene som til daglig ellers ikke har så mye å gjøre med hverandre (Perry & Lindell, 2003).

En femte karakteristikk omhandler da å gi kommunikasjonssystemene riktig informasjon. Selv om en uønsket hendelse rammer en spesifikk organisasjon, virksomhet eller et geografisk område, kan dette likevel påvirke mennesker som ikke er direkte berørt av krisen. Dette kan være alt fra kunder, pårørende, forbrukere eller potensielle neste ofre. Med dette i tankene, er det å utlevere og formidle god og riktig informasjon til kommunikasjonssystemene (tradisjonelle medier, digitaliserte medier, sosiale medier og lignende) helt essensielt i planleggingsprosessen. Hvordan man fremstiller og informerer om krisesituasjonens effekter og konsekvenser, vil i en stor grad påvirke menneskers oppfatning, reaksjon og respons. Det lederne som har ansvaret for å samle inn informasjon, for så å formidle dette gjennom massemediene, slik at de som er berørt og de rundt får kunnskap om

hva de skal gjøre i den uønskede situasjonen (Quarantelli, 1997). Quarantelli nevner også her, når det gjelder informasjon og informasjonsflyt, at det er en rekke strømmer som inkluderes. For eksempel, informasjonsflyten som skjer mellom aktørene internt i en organisasjon, mellom andre organisasjoner og mellom organisasjoner og sivile, og vice versa. På grunnlag av kompleksiteten omkring informasjonsflyten, poengterer dette viktigheten av å evaluere denne informasjonsflyten i etterkant av en krise (Quarantelli, 1997).

En annen karakteristikk som er verdt å betrakte i beredskapsplanleggingen, er man må se på dette som en kontinuerlig prosess. Det vil si at selv om man har en plan for hva man skal gjøre, vil beredskapsplanen til enhver tid oppdateres og forandres, avhengig av forhold, miljø og omgivelser, der det igjen kreves enten en utskiftning eller oppgradering av tiltak, handlinger, utstyr, ressurser og lignende, hvor målet er å respondere på en mest mulig tilfredsstillende måte. For eksempel etter evalueringer av trening og øvelser, vil man for eksempel få nye indikasjoner på potensielle avvik og svakheter ved beredskapsplanen, som igjen fører til justeringer og oppdateringer (Perry & Lindell, 2003).

En siste karakteristikk kan være å erkjenne at planlegging og ledelse har to ulike funksjoner. Planlegging vil i all hovedsak gå ut på det å identifisere de truslene man er mest sårbare overfor og hvilke konsekvenser dette vil medføre dersom den inntreffer. Planlegging går også ut på å identifisere hvilke krav som må implementeres, og hvilke ressurser (utstyr, materiell, personell etc.) som må anskaffes og etableres for å respondere på en god nok måte. Ledelse, derimot, omhandler å imøtekomme de kravene som blir stilt når det gjelder implementeringen av evaluerende, korrigerende, beskyttende og koordinerende tiltak som er blitt identifisert gjennom planleggingsprosessen (Perry & Lindell, 2003). Ledelsens rolle blir dermed å mobilisere personell og implementere beredskapen på en mest mulig effektiv måte. Effektivitet i denne sammenhengen vil si at et ønsket og tilsiktet resultat blir produsert (Quarantelli, 1997).

### 3.2.4 Beredskapsplaner

Beredskaps og kriseplan for UiS følger retningslinjene i Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren (2020). Retningslinjene blir redegjort for i dokumentanalysen, kapittel 5.1.2.1. Det finnes flere veiledere og håndbøker for å lage beredskapsplaner. I boken perspektiver på samfunnssikkerhet presenteres seks punkter som

kjennetegner en god beredskapsplan: «(1) Kortfattet, (2) Skrevet på en forståelig måte, (3) Designet for å kunne brukes i rask utviklende hendelser der responsen er preget av stor usikkerhet og mangel på kunnskap, (4) Ivareta tidspress/ Beslutninger på mangelfullt grunnlag, (5) Fortløpende evalueres og oppdateres i hverdagen og etter trening, øvelser og uønskede hendelser og (6) Planen må skape en bevissthet og behovet (beredskapsbevissthet), et eierforhold til beredskap og ens egen rolle i beredskapen» (Engen et al., 2016).

En beredskapsplan kan ses på som et koordinert sett med retningslinjer for hvordan en skal håndtere en hendelse, og søker mot den mest effektive måten for en organisasjon å bruke sine ressurser for å møte en uavklart situasjon som krever respons. *“Beredskapsplaner har ofte en administrativ og en operativ del, der den operative delen kan deles inn i en generisk og en spesifikk del”* (Engen et al., 2016 s. 293). Moderne beredskapsplaner er ofte generiske i sin form, noe som betyr at planverket er skrevet for å dekke de mest sannsynlige farer som kan oppstå i den enkelte organisasjons planområde, med tilhørende spesifikke risikoer og håndteringen av disse. Planverket kan være dekkende for de risikoer en anser som mest sannsynlige, og vil sannsynligvis være lite dekkende når en av hendelsene som er mindre sannsynlige materialiserer seg (Alexander, 2005).

Hva som er skrevet på papiret, og hvordan dette utføres i praksis, kan i mange tilfeller stå i en stor strid med hverandre. Ordet «fantasidokument» ble brukt av Lee Clarke og Charles Perrow, hvor kart og terreng ikke samsvarer. Slike «fantasidokumenter» innehar gjerne noen interessante karakteristikk. En karakteristikk som blir brakt opp, er at slike planer gjerne baserer seg på systemer som er helt nytt eller nylig etablert. Problemet i dette tilfellet er at disse prosedyrene ikke er skrevet på bakgrunn av tidligere historiske data. Det Clarke og Perrow (1996) mener i dette tilfellet, er at disse «fantasidokumentene» ikke har noe å se tilbake til, som vil si at de ikke inneholder noe form for taus kunnskap, erfaring eller tidligere «aha»-opplevelser, noe som igjen er en av mange viktige forutsetninger for å danne en tilfredsstillende beredskapsplan. Historiske data i slike «fantasidokumenter» er nærmest fraværende. For å sitere Clarke & Perrow (1996): *«enhver uønsket hendelse er unik, og planer vil ikke dekke alle områder»* (Clarke & Perrow, 1996, s. 1053).

«Fantasidokumenter» kan også karakteriseres som noe overbevisende, men der disse overbevisningene baserer på antagelser, og ikke erfaringer, historiske data og tidligere lærdommer. Gjennom slike «fantasidokumenter» vil man bare anta hvordan omgivelsene og

miljøet rundt påvirker et system, og hvilke negative konsekvenser dette vil medføre. Ved at slike «fantasidokumenter» omtales som overbevisende, innebærer at aktørene eller ansatte innenfor et gitt system, vil tenke at man har en beredskapsplan i bakhold og dette er mer enn godt nok. Samtidig vil slike «fantasidokumenter» føre til at de som opererer med et system i det daglige, vil få en vrangforestilling om at enkelte uønskede hendelser sjeldent eller aldri vil forekomme, som igjen kan ha noe å gjøre med at beredskapsplanen i en liten grad blir benyttet (Clarke & Perrow, 1996). Med andre ord, den står i hyllen og støver ned, mens verden går sin gang. At man har en beredskapsplan, vil ikke være overbevisende i seg selv. Dette er en passiv tankegang. Slike «fantasidokumenter» vil sjelden inneholde kunnskap eller kompetanse som stammer fra aktører som faktisk besitter den beste erfaringen eller forståelsen innenfor en gitt organisasjon. Dette kunne blant annet bidratt til å øke troverdigheten og overbevisningen omkring disse prosedyrene (Clarke & Perrow, 1996).

Når fantasier fremstiller en nøyaktig representasjon av organisasjonens antagelsesbare evne til å håndtere en uønsket hendelse, får man oppskriften på hvordan en organisasjon svikter, samt hvordan man svikter de individene man faktisk utarbeider og etablerer planer for å beskytte og ivareta. «Fantasidokumenter» bidrar til å normalisere farer og trusler ved at organisasjoner og eksperter hevder at alt er under kontroll (Clarke & Perrow, 1996).

Et interessant innspill når det kommer til «fantasidokumenter», som fremstilles av Gary Klein, er hans påstand om prosedyrer. I Kleins bok, «streetlights and shadows», konfronterer han 10 ulike påstander om hva som utgjør en effektiv planlegging og beslutningstaking (Klein, 2009). Vi skal ikke ta for oss alle påstandene i dette tilfellet, men en interessant påstand som igjen kan supplere til «fantasidokumentet», er den første påstanden: «*ved å lære folk prosedyrer, vil dette hjelpe dem med å utføre oppgaver med mer dyktighet*» (Klein, 2009, s. 15). Denne påstanden konstaterer at dersom man bare lærer seg prosedyrene, vil dette bidra til å utvikle gode ferdigheter. Ifølge Klein (2009) vil denne påstanden gi en feil virkelighetsoppfatning av hvordan praksisen fungerer i realiteten. Klein (2009) forteller her at, ifølge noen, vil det å følge slike prosedyrer være det motsatte av å utvikle ferdigheter, og at slike prosedyrer vil en større grad heller svekke eller forstyrre ytelsen og effektiviteten enn å forbedre den. Gjennom denne påstanden påpeker Klein (2009) at prosedyrer kan være et nyttig verktøy dersom man er nyansatt, har mindre eller lite erfaring, at noe har gått i glemmeboken og lignende. Derimot, vil ikke disse prosedyrene ene og alene være en bidragsyter når det kommer til å utvikle taut kunnskap og ferdigheter, på bakgrunn av at disse

prosedyrene ofte er utdaterte, og står ikke helt i tråd med hvordan det faktisk er i praksisen og realiteten (Klein, 2009).

### 3.3 High Reliability Organizations

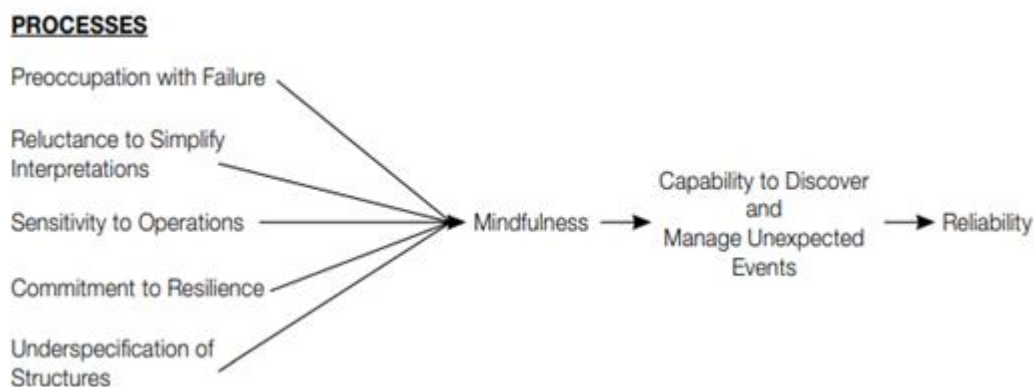
HRO står først og fremst for høypålitelige organisasjoner. Systemene innad HRO blir gjerne sett på som komplekse. HRO-er har gjennom et lengre tidsperspektiv utviklet solide og sterke strukturelle og kulturelle trekk. Dette har resultert i at de har klart å etablere og implementere gode rutiner med det de holder på med, samt at de har dannet seg en bevissthet og forståelse omkring det de opererer med. Et viktig og sentralt begrep som oftest fremheves innenfor HRO, er det som kalles for redundans. Redundans vil i all hovedsak gå ut på at aktørene har anskaffet seg en høy grad av synlig og overlappende kompetanse repertoar. Det vil si at de kan overta for hverandre dersom noe uforutsett skulle oppstå. Ved at aktørene har anskaffet seg en bred forståelse, vil dette føre til at man blir mindre avhengig av hverandre, noe som igjen fører til at uønskede hendelser raskere kan håndteres. Samtidig vil redundans innebære at man i en større grad vil evne til å drive informasjonsutveksling, gi tilbakemeldinger og revurdere beslutninger dersom dette er nødvendig. Andre viktige begreper innenfor HRO-perspektivet, vil være desentralisering, kulturelle trekk og kontinuerlig læring. Desentralisert styring innebærer at HRO-er ikke er særlige interesserte i hierarkiet. Poenget her er at de som besitter med mest mulig erfaring, taus kunnskap, ferdigheter, kompetanse eller kunnskap, er som oftest de som blir tildelt autoritet for å løse problemer. Styringsstrukturen her er dermed karakterisert som noe fleksibelt. Fleksibilitet vil på mange fronter øke effektivitet og hurtighet i håndteringprosessen, og mange uønskede hendelser kan bli avverget i tide. Kulturelle trekk knyttes gjerne opp til påliteligheten. Jo høyere pålitelighet, desto sterkere er kulturen. Påliteligheten utvikles gjerne gjennom trenings-, øvelses- og simuleringsprogrammene man aktivt tester ut. Når det kommer til læring, spiller dette gjerne på tidligere nesten ulykker, uønskede hendelser som tidligere har rammet internt og uønskede hendelser som har rammet eksternt hos lignende organisasjoner. Alt i alt, kan man si at begreper som felles bevissthet/forståelse, årvåkenhet, kommunikasjon, informasjonsflyt, tillit og samarbeid er viktige elementer som HRO-er jobber med for å avverge, forhindre, forebygge og håndtere ulike ikke-ønskede situasjoner (Engen et al., 2016; Njå et al., 2020; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

### 3.3.1 Collective mindfulness

Et helt sentralt konsept og begrep det er verdt å betrakte i vår studie, er det som kalles for «collective mindfulness». «Collective mindfulness» - konseptet er utviklet på bakgrunn av HRO – teorien (høypålitelige organisasjoner) som beskrevet i kapittel 3.3.

«Collective mindfulness» - konseptet innebærer den kollektive bevisstheten eller årvåkenheten som de ansatte har tilegnet seg rundt de systemene de opererer med i det daglige. Ved hjelp av denne bevisstheten, vil dette bidra med å øke oppmerksomheten omkring små avvik som oppstår underveis, der rask respondering vil være helt avgjørende for å unngå at en krise skal få lov til å utspille seg. Ved hjelp av detaljorientert overvåking i ulike deler av en organisasjon, vil dette bidra til å fange opp trusler og farer som kan oppstå. En viktig forutsetning for at «collective mindfulness» skal la seg praktisere, er at organisasjonen har etablert og tilegnet seg et bredt handlingsrepertoar. Dersom man ikke har utviklet et stort nok handlingsrepertoar, kan dette medføre i at mange problemer ikke oppdages, fordi dette ikke blir ansett som anerkjente problemer. Handlingene til de ansatte blir med andre ord begrenset, der oppmerksomheten og bevisstheten rundt problemene blir enten oversett, neglisjert, ignorert eller ikke forstått. Problemer vil dermed «hope seg opp», der utfallet til slutt kan få fatale konsekvenser (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

«Collective mindfulness» - konseptet underbygges av 5 ulike underkonsepter: «Preoccupation with failure», «Reluctance to simplify interpretation», «Sensitivity to operations», «Commitment to Resilience» og «Underspecification of Structures».



Figur 4: Hentet fra: Weick, Sutcliffe & Obstfeld (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective.



### 3.3.1.1 Preoccupation with failure

«Preoccupation with failure» - innebærer i all hovedsak at man kontinuerlig er på søken etter forbedringer. Dette konseptet poengterer at organisasjoner i en større grad må ta i bruk tidligere kunnskaper, samt erfaringer og historiske data, fra fortidens kriser eller nesten-kriser for å gjøre forbedringer og øke bevisstheten. Ansatte innenfor en organisasjon vil som oftest bli lært opp til å dele og formidle informasjon dersom det har oppstått et problem eller en fare som førte til negative konsekvenser. Denne informasjonen vil bidra til å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt potensielle farer og problemer som kan dukke opp på et senere tidspunkt. I dette tilfellet vil ansatte bli belønnet, framfor straffet, for denne informasjonsdelingen (Weick et al., 1999). Gjennom «Preoccupation with failure» - perspektivet, fremstilles det at mennesker først og fremst ikke kommer på jobb med en intensjon om å utføre en dårlig jobb. Poenget her er at man må sette seg mer inn i hvorfor mennesker handlet som de gjorde på et gitt tidspunkt, som igjen forårsaket feilen. Målet her vil dermed være å rette opp i denne feilen, slik at andre ikke utfører samme feil neste gang. Mennesker blir her sett på som et symptom eller en effekt til problemet, men man kan ikke ansvarliggjøres for å være en hovedårsak. Ofte vil årsaken ligge dypere inn i systemet (Dekker, 2014). Ifølge Olsen (2013), har og vil mennesker alltid gjøre feil. Han forklarer at vi mennesker har begrensninger i den grad at man ikke kan anskaffe og tolke informasjon til enhver tid, og at vi ofte vil mistolke informasjon og signaler. For å unngå slike feilhandlinger, må man i en større grad få systemopplæring og veiledning innenfor det systemet man opererer med i den daglige driften (Olsen, 2013).

### 3.3.1.2 Reluctance to simplify interpretation

«Reluctance to simplify interpretation» - går ut på at både ansatte og ledere har anskaffet seg en forståelse, samt at de erkjenner at det systemet de jobber inn under er komplekst. Ved denne erkjennelsen, må de derfor være nøye og detaljert ovenfor alt de foretar seg. I dette tilfellet, vil organisasjonen kontinuerlig søke etter en forståelse, både når det gjelder feil og problemer som oppstår i systemer og prosesser, men også hvordan disse systemene og prosessene bidrar til en best mulig sikkerhet. Poenget her er å tenke annerledes, samt være oppmerksom på selv den minste lille detalj (Weick et al., 1999). En viktig forutsetning for å anskaffe seg denne forståelsen, vil være redundans. Det å anskaffe seg en slik forståelse vil være viktig med tanke på at ansatte innenfor et komplekst system skal kunne evne til å ta over

for hverandre dersom noen ikke er tilgjengelig på et gitt tidspunkt (de må ha overlappende kompetanse). Underforstått, må ansatte og ledere evne og ville ivareta informasjonsflyt (Weick et al., 1999).

#### 3.3.1.3 Sensitivity to operations

«Sensitivity to operations» - innebærer at både ledelsen og ansatte må tilegne seg en kjennskap til hvordan deres systemer og prosesser fungerer, og hvordan dette vil kunne påvirke organisasjonen både positivt og negativt. Dersom alle relevante aktører har etablert seg et kjennskap eller kunnskap på hvordan organisasjonen opererer, skal dette bidra til å identifisere feil og mangler, samt sårbarheter og svakheter, ved organisasjonen. Dette vil igjen peke på hva som må gjøres for å forandre eller forbedre det som allerede eksisterer. Ved dette konseptet vil komplekse organisasjoner tilpasse seg de uønskede situasjonene de står ovenfor, der målet vil være å opprettholde og ivareta sikkerheten. For eksempel vil utviklingen av et slikt kjennskap til organisasjonen og systemet og prosessene, ofte opprettholdes på bakgrunn av tilpasning av uønskede situasjoner, daglige avdelingsmøter og kontinuerlig kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen (Weick et al., 1999).

#### 3.3.1.4 Commitment to Resilience

«Commitment to Resilience» – innebærer at organisasjonene må være proaktive. Dette vil si at man må ta initiativ til å kontrollere uønskede situasjoner eller hendelser i forkant, og ikke reagere i det den utspiller seg. Hvis man ikke identifiserer eller kontrollerer slike uønskede situasjoner i forkant, vil det være for sent. Dette vil igjen føre til at ting går galt, og konsekvensene blir meget alvorlige. Dersom en organisasjon skal pryde seg over å tituleres som en god organisasjon, kan man ikke være kjent for å avvente med å reagere før det er for sent. Gjennom en proaktiv tilegning av organisasjonens systemer og prosesser vil dette kunne bidra til å opprettholde og ivareta funksjonalitet både før, under og etter en krise (Weick et al., 1999).

Når det gjelder resiliens begrepet, er det gjerne fire ulike konsepter som utgjør resiliens. Først og fremst må man forstå resiliens som «rebound». Dersom en organisasjon blir rammet av ytre påkjenninger, i form av en krisesituasjon eller en alvorlig hendelse, og organisasjonen evner å komme tilbake til en normaltilstand eller evner å gjenopprette normale funksjonaliteter, vil dette defineres som en «rebound» - resiliens. Metaforisk sett kan man si

at hvis man spretter en ball på en vegg, og får ballen tilbake der den var i utgangspunktet, får vi det som kalles for en «rebound». «Rebound» - resiliens fokuserer ikke på den perioden fra en organisasjon blir rammet av en krise til den gjenoppretter normal funksjonalitet, men den tar for seg hvilke evner, kapasiteter og ressurser man hadde tilgjengelig før en krise inntraff (Woods, 2015). Det andre konseptet innebærer at man må forstå resiliens som robusthet. Det vil si organisasjonens evne til å stå imot ytre påkjenninger. Dersom organisasjonen ikke evner å stå imot uønskede hendelser eller forstyrrelser, kan dette resultere i en total fiasko eller kollaps (Woods, 2015). Det tredje konseptet tar for seg hvordan organisasjoner kan utvide tilpasningsevnen mot uønskede hendelser. Dette konseptet snakker om at organisasjonen må lære fra tidligere uønskede hendelser, og forstå hva som gjør et system sårbart. Tidligere observasjoner og analyser av uønskede hendelser kan være helt avgjørende for fremtidige tilpasninger (Woods, 2015). Det siste konseptet om resiliens går ut på at man må forstå resiliens som en vedvarende tilpasningsevne. Sentralt gjennom dette konseptet, er ideen om at organisasjonen må identifisere den grunnleggende strukturen som systemet er bygget opp på, og som blir ivaretatt, til tross for endringene som gjøres for å tilpasse seg uønskede hendelser. Dette sier noe om hvordan tilpasningsdyktigheten og fleksibiliteten til en organisasjon er (Woods, 2015).

#### 3.3.1.5 Underspecification of Structures

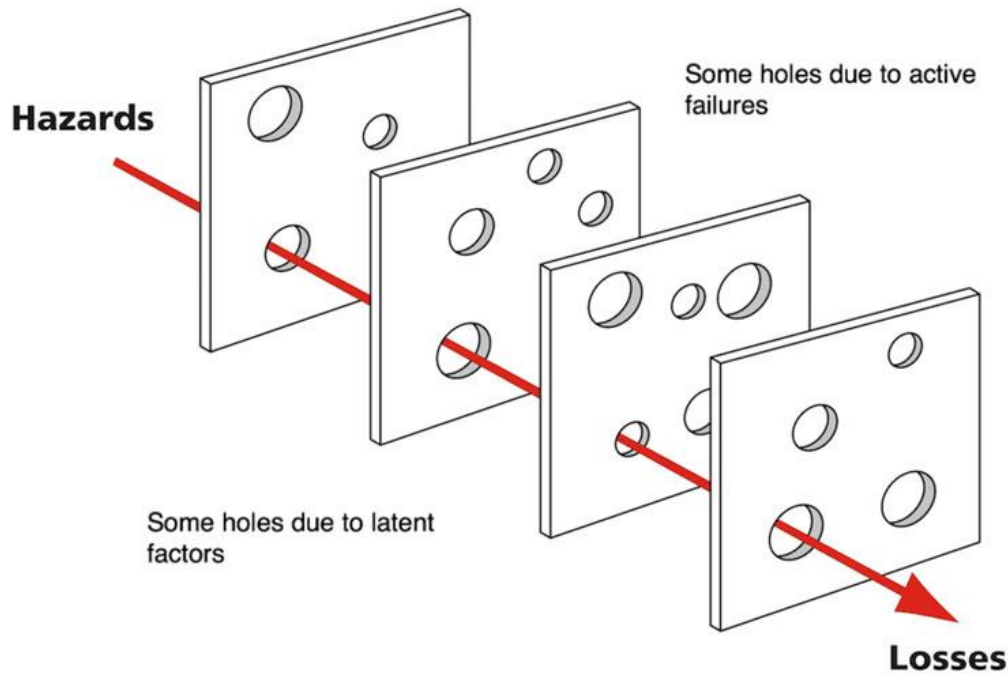
«Underspecification of Structures» - innebærer at sikkerheten må bli ansett som mye viktigere enn organisasjonens hierarkier. I dette tilfellet, vil dette bety at de som har tilegnet seg den beste kunnskapen, ferdighetene, erfaringen og kompetansen bør betraktes og inkluderes i en høyere grad, enn de som kun er blitt titulert med høyere posisjoner og status. Med andre ord, bør autoritet og «lederrolle» tildeles de med best forståelse av det systemet man arbeider innunder, og hierarkier vil ha en veldig liten betydning i denne sammenheng (Weick et al., 1999).

Alle disse fem prinsippene skal utgjøre det som kalles for den kollektive bevisstheten. Den kollektive bevisstheten skal være med på å skape en organisasjon som på en best mulig måte skal forhindre, tilpasse og forebygge seg imot ulike typer uønskede hendelser, samt opprettholde og ivareta funksjonalitet og normalitet.

### 3.3.2 Swiss Cheese modellen

I forlengelsen av HRO, vil et slikt perspektiv representere et rammeverk som i litteraturen går under navnet swiss cheese modellen. Dette rammeverket visualiserer et forsvarssystem der flere barrierer står mellom en mulig fare, og et tap, i hver ende av skalaen. Et hvilket som helst forsvarssystem er bygget for å tjene en eller flere av elementene under: «(1) Etablere forståelse og bevissthet rundt farer, (2) Vite hvordan man kan opptre sikkert, (3) Varsle og alarmere om farer, (4) Ha rutiner og prosedyrer for å gjenopprette systemet ved unormale hendelser, (5) Ha sikkerhetsbarrierer mellom farer og potensielle tap, (6) Isolere og eliminere farer dersom de skulle bryte gjennom barrierene og (7) Sikre muligheter for rømming og evakuering dersom hendelsen ikke lar seg isolere/eliminere» (Reason, 2016, s. 7).

Ideen bak Swiss cheese rammeverket og visualiseringen er å skape motstand gjennom barrieretenkning, der flere barrierer vil hindre den mulige faren, og materialisere seg i et tap av ulik karakter. I en organisasjon vil det være avgjørende å kunne ha flere barrierer. Vi ser dette i offshoreindustrien der det er krav til dobbel sikring av blant annet løfteutstyr. Flere organisasjoner har innført to og tre trinns verifikasjon i forbindelse med innlogging på sine personlige kontoer på datamaskiner. Dette er eksempler i tråd med Reason sin swiss cheese model for å avdempe og eliminere en mulig fare. I virkeligheten er det slik at hvert lag har sine svakheter, og modellen visualisert under må ses på som en dynamisk varierende modell. Hullene kan altså forsvinne, komme, øke, minske, eller flytte seg uavhengig av de andre barrierene (Reason, 2016). Aktive feil og latente forhold vil virke inn på hvert barriere lag. Med aktive feil menes selve handlingen som utløser tapet, mens latente forhold er bakenforliggende. Eksempelvis kan man si at latente forhold som dårlig design, gap i ledelse, manglende prosedyrer, ikke utført trening og øving som kan være til stede over lengre tid, sammen med aktive feil, trenger gjennom barrierene i et forsvarssystem.



Figur 5: Visualisert Swiss Cheese basert på Reason sin modell (Reason, 2016 s.12).

### 3.4 Organisasjons- og læringskultur

Hvordan en organisasjon tilegner seg, etablerer og implementerer kunnskap og læring på, avhenger i en stor grad av organisasjonens interne aktører, verktøy som benyttes og ressurser som er tilgjengelige. I tillegg vil dette også i en stor grad være avhengig av hvilke oppgaver som utføres i den daglige driften, hva det kontinuerlig trenes, øves og drilles på, hvilket nettverk som er blitt konstruert utad organisasjonen, hvor godt tilbakemeldingssystemet er, samt organisasjonens struktur, kapasitet og hierarki. Kort sagt, kan man si at alle disse faktorene og elementene som er nevnt, utgjør det som kalles for organisasjons- og læringskultur. Med andre ord, for å etablere og implementere god kunnskap og læring, må organisasjonen ha utviklet seg en god kultur, som igjen innebærer at man må se på organisasjonens kontekst og sammenheng for å få et bedre bilde på hvordan organisasjonen tar til seg kunnskap og læring, for å igjen sette dette ut i praksis innad organisasjonen. Det å oppnå en god organisasjons- og læringskultur innad en organisasjon vil ofte bli ansett som noe utfordrende og vanskelig. En viktig forutsetning for å etablere og implementere en organisasjons- og læringskultur, er at hele organisasjonen har dannet seg en felles bevissthet og forståelse. I dagens verdenssamfunn på generell basis, vil denne felles bevisstheten eller

forståelsen innad en organisasjon i en liten grad være tilstede. Hovedgrunnen til dette, er at individer gjerne vil ha ulike oppfatninger og perspektiver i forskjellige situasjoner. Dahl-Eriksen (2019), sier blant annet her at på grunn av organisasjonens stadige utvikling, fører dette til mer kompleksitet, som igjen gjør det mer utfordrende å sammenfatte en felles bevissthet blant ansatte. Med organisasjoners utvikling, vil dette føre til et større antall aktører og oppfatninger, flere avdelinger å forholde seg til og flere enheter å samarbeide med. Dette kan fort bli omfattende og komplekst med tanke på etableringen og implementeringen av en felles bevissthet (Dahl-Eriksen, 2019).

Organisasjons- og læringskulturen vil også påvirke hvordan organisasjonen evaluerer og lærer fra ulike hendelser og situasjoner. Browne & Wildawsky (1983a) nevner blant annet her at på grunn av organisasjoners økende kompleksitet, vil de slite med å etablere og implementere en god nok evaluerings- og læringsprosess (Browne & Wildawsky, 1983a). Evalueringer og læring er helt essensielt i utviklingen av organisasjonskulturen, som igjen gjerne setter grunnlaget for å skape en felles bevissthet og forståelse. Evalueringer blir i mange tilfeller kun anerkjent som en prosess som skjer kun engang, men dette er en prosess som må gjennomgås kontinuerlig (Pressman & Wildawsky, 1973/1984).

### 3.5 Læring og øvelser

Som vi nevnte tidligere, vil det å arbeide og utarbeide en beredskap bli ansett som en kontinuerlig pågående og evigvarende prosess. Det er noe man til enhver tid må rette fokuset og oppmerksomheten rundt. For å danne seg en forankring eller en bevissthet på hvordan beredskapen faktisk er i praksis, vil det være helt nødvendig å evaluere dette gjennom øvelser og trening, der man går igjennom ulike hendelsesbaserte scenarioer. Ved å øve og trene på slike hendelsesbaserte scenarioer, vil man kunne finne svakheter med beredskapen. Dette kan gjelde både hull, mangler, avvik eller feil. Selv om målet er å finne svakheter ved en beredskap, vil det også være lurt å finne styrker. Ved å finne styrker ved en beredskap, vil dette tilsi at man kan videreføre det som allerede eksisterer, hvor man igjen kan spare både tid, ressurser og økonomi. Underforstått, der man finner svakheter, vil dette innebære at det eksisterer et forbedringspotensial. Dermed, vil det være helt nødvendig for at beredskapen

evalueres, der man igjen må justere og implementere disse forbedringspunktene inn i beredskapen (Engen et al., 2016).

Læringsbegrepet vil i dette tilfellet være viktig for å tilegne seg en bevissthet og forståelse omkring den beredskapen som er etablert. I dette tilfellet, kan man si at læringsbegrepet, har i likhet med mange andre begreper, fått tildelt mange ulike definisjoner. Læring defineres gjerne i en stor grad ut ifra hvilke fagfelter eller sammenhenger man benytter det i. Med dette, kan man si at en god definisjon på læring sett ut ifra et samfunnsikkerhetsperspektiv, vil være at *«man har tilegnet seg ny kunnskap som gjør at vi endrer atferd og oppfatninger, man får bekreftet at atferden man har er god nok eller at man får en dypere forståelse av hvorfor vår atferd er god eller mindre god»* (Njå et al., 2020, s. 410). Når det gjelder hvordan øvelser, treninger og læring bør skje, bør dette gjennomføres ved at man foretar seg en systematisk og planmessig gjennomgang av de ulike hendessscenariene og de tilsvarende aktivitetene som kan forekomme i en organisasjon. På fagspråket, blir dette kalt for en systematisk øvelses- og læringsprosess. For at et slikt arbeid skal gjennomføres i praksis, vil det være helt sentralt å inkludere både lederskapet og andre relevante aktører, både internt og eksternt. Hensikten med dette, vil være å utvikle et godt samarbeid og samvirke, samt en god kommunikasjon, dialog, informasjonsflyt og forståelse (Njå et al., 2020).

Et element som gjerne inngår i en slik øvelse- og læringsprosess, er det som kalles for erfaringslæring. Erfaringslæring vil i all hovedsak gå ut på at man aktivt gjennomgår uønskede hendelser og situasjoner som kan oppstå eller inntreffe. Ved å foreta seg en slik gjennomgang, vil man kunne danne seg et bedre bilde eller grunnlag for å skjønne hvordan en uønsket hendelse faktisk må håndteres i praksisen. Ved å tilegne seg en slik forståelse, vil man anskaffe seg en erfaring. Dette vil være en gylden mulighet til å reflektere over de forventningene og oppfatningene som man hadde i forkant av en gitt hendelse, og om dette her sto i samsvar med det som faktisk skjedde i realiteten. Gjennom slike refleksjoner, vil dette være en fin måte å utvikle kunnskap på, som igjen åpner for at man kan foreslå potensielle forbedringer, slik at gjennomførelsene ved neste anledninger eller øvelser kan utføres på et bedre nivå (Njå et al., 2020). I følge Kolb (2015), vil læring baseres ut ifra fire elementer, nemlig handling, refleksjon, erfaring og abstraksjon (Kolb, 2015). I tillegg vil Kolb (1984) definere læring som *«en prosess som omdanner erfaringer til kunnskap gjennom refleksjon og eksperimenterende handling»* (Kolb, 1984, s. 38). Ved å presentere dette begrepet, kan man se at samoverensstemmelse på hvordan læringsbegrepet bør defineres, der

man kan si at aktive handlinger bidrar til reflekteringer som igjen omdannes til kunnskap. Det kan være naturlig å tenke at gjennom en slik erfaringslæringsprosess, vil dette muliggjøre for at kunnskap og bevissthet overføres til aktører både innad og utad organisasjonen. Dette vil dermed åpne for at man kan skape en felles konsensus ovenfor et gitt hendelsesscenario. Dette kan igjen bidra med å effektivisere utførelsen og samhandlingene med hverandre (Kolb, 2015).

Et annet viktig element som inngår i øvelses- og læringsprosessen, er det som kalles for en læringskultur. I følge Bang (2013), vil kultur innenfor organisasjoner bli forstått som «*de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene; og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben*» (Bang, 2013, s. 327). Ved denne forståelsen av læringskultur, vil dette gi et godt grunnlag og motivasjon til å faktisk lære og tilegne seg den kunnskapen som må til for å skape en felles bevissthet rundt beredskapen. Samtidig kan dette begrepet bli sett på som noe utfordrende. Dersom en organisasjon for eksempel er veldig komplekst, med mange uavhengige aktører, kan det være vanskelig å utvikle og etablere en felles læringskultur, på grunn av at risikoerkjennelsen, persepsjonene og oppfatningene kan være for motstridende (Bang, 2013).

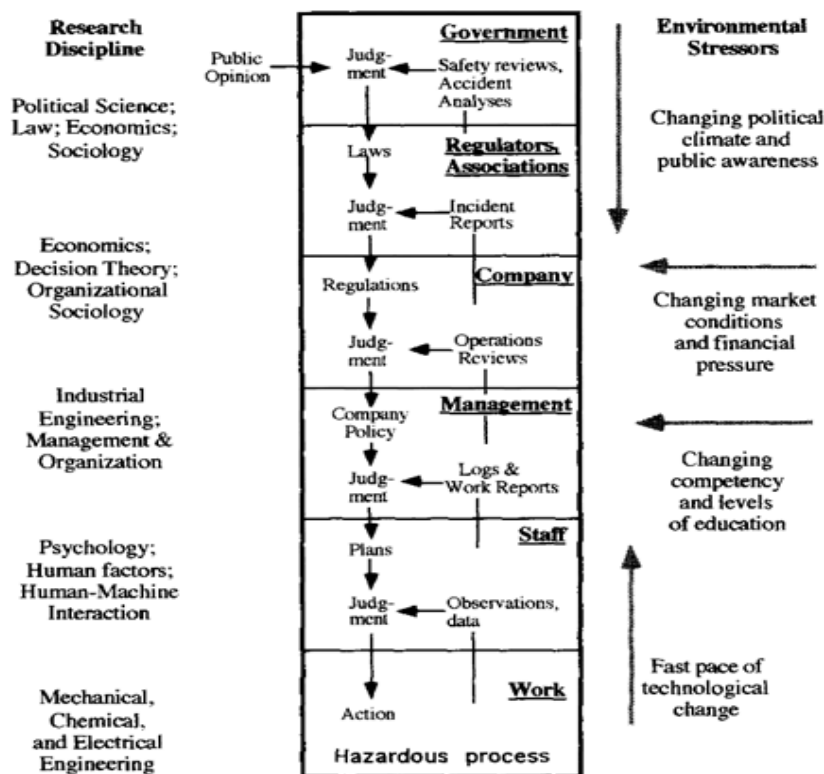
### 3.6 Den spisse enden

Et sentralt begrep som danner grunnlaget for vår problemstilling, er det som kalles for den spisse enden. Det vil derfor være helt sentralt å forklare hva dette betyr i teorien. En viktig bidragsyter som har beskrevet og klargjort for dette begrepet, er blant annet Jens Rasmussen (1997). Rasmussen tar for seg spørsmålet om sikkerheten hos ulike virksomheter som i det daglige opererer med ulike systemer, er sikker nok. Hovedideen bak Rasmussens tankegang er at det som utgjør en sikker og trygg virksomhet, avhenger i en stor grad av individuelle og kollektive beslutninger, som igjen fattes på ulike nivåer, hvor avstanden mellom beslutningstaking og der en uønsket hendelse faktisk skjer, kan variere i en stor eller mindre grad. Det at beslutninger blir fattet og iverksatt på ulike nivåer, samt avstanden mellom disse nivåene, er det Rasmussen (1997) gjerne skiller mellom det som kalles for den butte og den



spisse enden. I dette tilfellet presenterer Rasmussen (1997) en modell som bidrar med å forklare den butte og spisse enden på en bedre måte.

Ved hjelp av denne modellen skiller Rasmussen mellom den butte og den spisse enden. Det vil i teorien innebære hvor langt unna eller hvor nære aktørene som fatter beslutninger er i forbindelse med de hverdagslige operasjonene. Det vil si, jo nærmere man er et system, desto nærmere er man den spisse enden. Jo lengre unna man er, desto nærmere er man den butte enden. Hovedpoenget til Rasmussen (1997) sin modell, er at han påpeker at de aktørene som tilhører den spisse enden, er også de som har et bedre utgangspunkt, samt er bedre egnet og rustet til å danne seg en forståelse og bevissthet på hvorfor uønskede hendelser faktisk oppstår, samt hva som må gjøres for å redusere sannsynlighet og konsekvenser. De vil rett og slett ha et bedre kunnskaps- og kompetansegrunnlag til eget system, enn de aktørene som sitter lengre opp i hierarkiet (Rasmussen, 1997). Nedenfor presenteres Rasmussens avstand- og beslutningsnivåmodell.



Figur 6: Hentet fra Rasmussen (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven. For å innhente empirisk grunnlag har vi benyttet kvalitativ metode. Vi har gjennomført kvalitative intervju med informanter og utført dokumentanalyse. På vår første veiledning etablerte vi en oversikt over delmål for masteroppgaven for å sikre delmål med definerte frister mot hovedmålet. Under følger en figur hvor overskriftene i plan etablert 19.01.2021 er visualisert. Påfølgende delkapitler vi gi en innføring i vår metodiske tilnærming med start 4.1.

<b>Januar</b>	<b>Februar</b>	<b>Mars</b>	<b>April</b>	<b>Mai</b>	<b>Juni</b>
START PROSJEKT	Draft 1 teori	Draft 1 Empiri	Draft 1 Analyse	Førsteutkast oppgaven i sin helhet innen 17.05	INNLEVERINGSFRIST 15.06
Presentasjon av funn fra dokumentstudier	Vurdering fra veileder på status	Vurdering av veileder på status	Vurdering av veileder på status	Vurdering av veileder på status	

Figur 7: Oversikt over delmål per måned for å sikre systematisk tilnærming.

### 4.1 Forskningsstrategi

Vår forskning er basert på en abduktiv tilnæringsmåte. Den abduktive tilnæringsmåten, kan først og fremst beskrives som et begrep som kan være vanskelig å fange opp eller forstå. Dette er gjerne en mer omfattende måte å resonnere og argumentere på. Abduksjon blir ofte sett på som et sentralt begrep i den samfunnsvitenskapelige metodikken, selv om den sjeldent blir nevnt i litteraturen.

I følge Danermark et al. (2019), vil ikke hovedpoenget med den abduktive tilnæringsmåten være å finne ut av hva som er falskt eller sant, men at slutningene eller konklusjonene man kommer fram til skal heller bidra med å gi en ny innsikt. En abduktiv tilnærming vil dermed tilby en ny mening eller betydning av allerede kjente fenomener (Danermark, Ekstrøm &

Karlsson, 2019). Ian Dey (2004) forklarer at ved å ta i bruk en abduktiv tilnæringsmåte, vil man tilby en sannsynlig og en akseptabel fortolkning av et fenomen, istedenfor å produsere en konklusjon som skal representere en sannhet. Gjennom den abduktive fremgangsmetoden vil man tolke et fenomen på bakgrunn av et sett med allerede eksisterende teoretiske rammeverk. Hvilken tolkninger man foretar seg, avhenger i en stor grad av hvilke teorier og perspektiver man tar i bruk i sin forskningsanalyse (Dey, 2004). Blaikie et al. (2019) påpeker at ved hjelp av den abduktive forskningsstrategien, vil man i en større grad produsere eller generere en forståelse istedenfor en forklaring, samt begrunnelser istedenfor årsaker. Det Blaikie et al. (2019) mener med dette, er at forskerens oppgave er å oppdage og beskrive perspektivene og synspunktene til de sosiale aktørene som er på innsiden, hvor forskeren ikke kommer med egne og utenforstående perspektiver/synspunkter (Blaikie & Priest, 2019).

Gjennom vår forskningsanalyse har vi valgt et sett med allerede eksisterende teoretiske rammeverk som skal bidra med å forstå, beskrive og reflektere beredskapens bevissthet blant UiS sine ansatte. Med dette kan man si at det er vanskelig å komme fram til konklusjoner som er nytt og overraskende når det gjelder beredskap. I vår forskning dreier det seg om å tilegne seg mer kunnskap og innsikt rundt tematikken. Dette innebærer at ettersom vi er interesserte i å se på beredskapens bevissthet i den spisse enden ved UiS, vil man kunne få en dypere forståelse i hvordan beredskapens forankring faktisk er i praksis sett i lys av teori på feltet. Våre konklusjoner vil med dette heller oppfattes som interessante funn, som senere kan betraktes i videre forskning ved for eksempel andre institusjoner og organisasjoner i privat og offentlig virksomhet nasjonalt og globalt. Forskningen vår vil andre organisasjoner og institusjoner i både privat og offentlig virksomhet ha nytte av. Det å sikre bevissthet rundt beredskapen kan være en avgjørende faktor på hvor tilstrekkelig håndteringen av en krise vil være hos institusjoner og organisasjoner nasjonalt/globalt.

## 4.2 Kvalitativ metode

Kvalitative forskere nærmer seg sin forskning med utgangspunkt i et paradigme eller et verdenssyn. Dette betyr at en kvalitativ forsker har med seg et sett av antakelser eller et syn på verden som styrer eller rettleider deres forskning. Begrepene Ontologi, epistemologi og aksiologi representerer et innhold som sier noe om kvalitativ forskning om forskerens rolle i

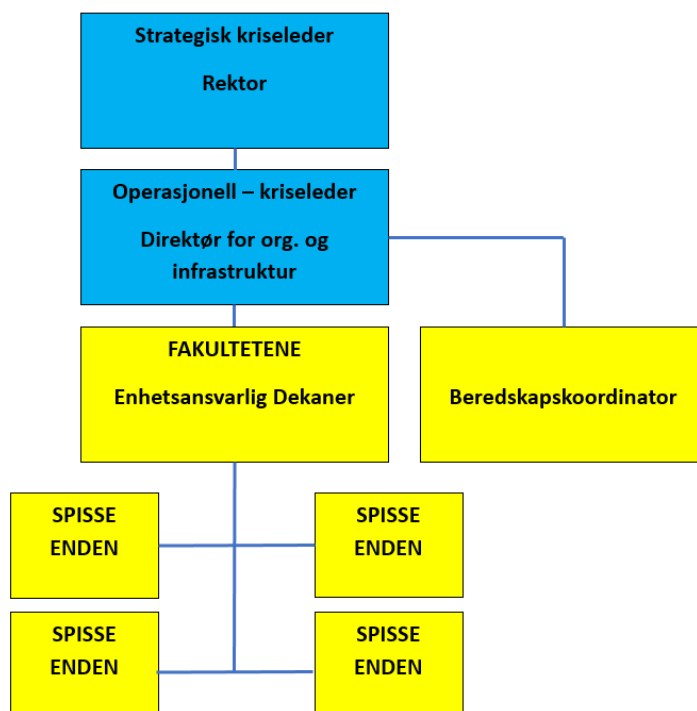
slike studier. Ontologi dreier seg om hva som er og dermed kan bli kjent for mennesker. Det ontologiske spørsmålet retter fokuset mot virkeligheten og hvordan den er. Epistemologi dreier seg om kvalitativ forskning og forholdet mellom forskeren og forskningsdeltakere. Aksiologi betegner læren om verdier (Postholm, 2005). I vår oppgave har vi med oss et sett antakelser og vil i tråd med det ontologiske spørsmålet rette fokuset mot virkeligheten og tolke den gjennom vår metodiske tilnærming.

### **Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?**

Dette er vår overordnede spørsmål og problemstillingen som danner grunnlaget for vår metodiske tilnærming. For å besvare problemstillingen ønsker vi å gå i dybden på et avgrenset antall personer og beskrive deres forståelse av fenomenet. Repstad (2007) fremhever at «*den kvalitative metodens styrke er å gå i dybden å gi en beskrivelse av en avgrenset mengde mennesker og beskrive deres opplevelser så dypt som mulig*» (Repstad, 2007, s. 17). For å sikre ønsket progresjon på oppgaven og bli kjent med UiS som organisasjon avtale vi tidlig i Januar et møte med beredskapskoordinator der vi ble kjent og kunne etablere trygge rammer mellom oss som studenter og UiS som organisasjon i tråd med metodelitteraturen. «*Det kan være hensiktsmessig med et første møte mellom forsker og respondent, der man blir kjent med hverandre, og der respondenten kan bli trygg på forskeren og få en del informasjon om prosjektet*» (Repstad, 2007, s. 87). På dette møtet drøftet vi våre planer for oppgaven og fikk nyttige innspill som har bidratt positivt i oppgavens videre progresjon. Den tidlige kontakten med en av våre nøkkelinformanter har sikret oss en god relasjon som vi har benyttet oss av underveis i oppgaveskrivingen når vi har hatt behov for forklaring og verifikasjon av data. «*I formelle organisasjoner vil det ofte være nødvendig å ha en eller annen form for tillatelse for å kunne drive observasjon*» (Repstad, 2007, s.44). Denne forundersøkelsen hadde stor verdi for oss i prosessen med å utlede en spennende og relevant problemstilling for begge parter som også fungerte som en døråpner i vår videre kontakt ut i organisasjonen. Når vi kontaktet de respektive fakultetene og deres enhetsansvarlige dekaner kunne vi henviser til den etablerte kontakten med beredskapskoordinatoren.

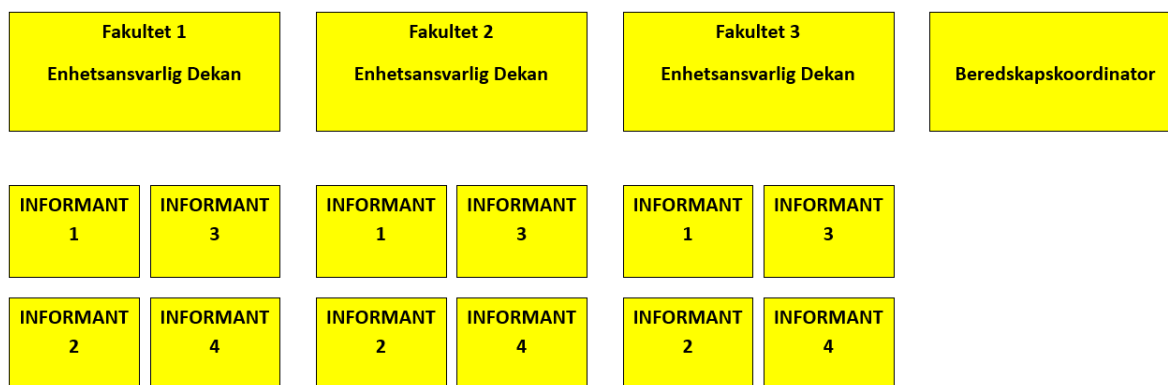
### 4.3 Utvalg av informanter

I arbeidet med å sikre et representativt utvalg fikk vi gjennom beredskapskoordinator oversikt over enhetsansvarlige dekaner på de respektive syv fakultetene ved UiS. «*Hovedkriteriet for å komme med i utvalget er alltid om forskeren regner med at de aktuelle personene har relevant informasjon for prosjektets problemstilling*» (Repstad, 2007, s.81). Vi avgrenset vårt kvalitative datamaterialet til å omhandle tre av fakultetene hvor vi ønsket intervju med enhetsvarlig dekan som er leder for hvert fakultet samt fire forelesere ved hvert av de respektive tre fakultetene. Vi var opptatt av kvaliteten på informasjonen å ville forsøke å intervjuet de personene i det sosiale systemet ved UiS som har den beste kunnskapen eller evnen til å uttrykke seg. Vi benyttet det som litteraturen beskriver som en snøballsutvalgsmetode. «*Fra en informant får man oppgitt navnet på andre informanter som det kan være aktuelt å intervjuet. Disse gir i sin tur forslag på navn til andre aktuelle informanter*» (Halvorsen, 2008, s.164). Vi fikk etablert kontakt med tre dekaner som ønsket å delta i vår oppgave. Disse tre tilbakemeldte navn på sine instituttledere og avdelingsledere som bedre kjente potensielle informanter i den spisse enden av organisasjonen. Vi fikk oversendt navn på potensielle informanter og kontaktet dem pr e-post. «*Det kan tenkes at lederen bevisst eller ubevisst har et ønske om å styre utvalget, for eksempel ved å anbefale de flinkeste ansatte, de mest fornøyde klientene og de kollegene som er mest enige med lederen*» (Repstad, 2007, s.81). Vi opplevde UiS som en travel organisasjon, mulig COVID-19 er en medvirkende årsak som påførte organisasjonen ekstra stress. Majoriteten av våre forespørsler til den spisse enden ble ikke besvart. Arbeidet med å få bekreftet alle 16 informantene tok tid, og var sikret første uken i April 2021 noe som gav oss god tid til påfølgende analysearbeid. Under følger figur 8 som viser toppledelsen ved rektor samt ledd for operasjonell kriseledelse hvor fakultetene representert ved enhets ansvarlige dekaner inngår. Dette leddet er ikke visualisert i UiS sin beredskapsplan, vedlegg 3 viser hele UiS sin kriseledelse. For vår oppgave sin del er oversikt under viktig å få visualisert.



Figur 8: Visualisert fakultetene sin rolle i den operasjonelle kriseledelsen ved UiS

Under følger figur som viser våre 16 informanter fordelt på tre respektive fakultet.



Figur 1: Utvalg bestående av tre fakultet med tilhørende dekaner, beredskapskoordinator og tolv informanter i den spisse enden fordelt på fakultetene. 16 informanter totalt.

Våre informanter har forskjellig bakgrunn visualisert i figur 9 under. Dette er et bakteppe som kan tas i betraktning ved videre lesning av oppgaven.

Stilling	Antall år ansatt ved UiS	Erfaring fra samfunnssikkerhet og beredskap
Dekan	12 år	Nei
Dekan	18 år	Nei
Dekan	8 år	Ja
Beredskapskoordinator	21 år	Ja
Førsteamanuensis	3 år	Ja
Førsteamanuensis	15 år	Nei
Professor	14 år	Ja
Førsteamanuensis	2 år	Ja
Instituttleder	15 år	Nei
Sjefingeniør	12 år	Ja
Avdelingsleder	5 år	Ja
Førsteamanuensis	6 år	Nei
Førsteamanuensis	7 år	Nei
Professor	7 år	Nei
Universitetslektor	1,5 år	Nei
Førsteamanuensis	23 år	Nei

Figur 9: Oversikt over stilling og erfaring fra UiS

## 4.4 Datainnsamling gjennom Intervju og dokumentanalyse

### 4.4.1 Intervju som metode

Å samtale er en grunnleggende menneskelig kommunikasjonsmåte. For å samle empirisk grunnlag har vi benyttet informantintervju som metode, der vi gjennom muntlig interaksjon med informant får svar på spørsmål knyttet til fenomenet vi undersøker. «*Metoden har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener*» (Kvale, 1997, s.21). Vi ønsket å få innblikk i hvordan den spisse enden ved UiS opplever beredskapsbevisstheten og om eierskapet til den sikres. Intervjuene vi har utført er basert på en intervjuguide utformet basert på problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og tema. «*Spørsmålene er tematisk relatert til intervju emnet, til de teoretiske begrepene som ligger til grunn for undersøkelsen, og til den påfølgende analysen*» (Kvale, 1997, s.77). Vi utformet intervjuguiden i tråd med metodelitteraturens anbefalinger slik at tema fremkommer i en rekkefølge som gir oss klarhet i den videre analysefasen samt at informantene opplever struktur i spørsmålstillingen. Metodelitteraturen åpner for en viss fleksibilitet slik at innsikt fra de første intervjuene fører til at en omformulerer spørsmål og endrer intervjuguiden (Halvorsen, 2008). Vi justerte på et innledende delspørsmål i vår intervjuguide etter første intervju. Spørsmål til informantene skrevet med et kvalitativt preg, med lite struktur og store muligheter for å komme med tilleggsspørsmål og avdekke interessante aspekter ved UiS sin beredskapsbevissthet og hvordan de som organisasjon sikrer den. Repstad (2007) forteller at selve stedsvalget kan virke inn på om et intervju blir vellykket eller ikke. Vi ønsket i tråd med metodelitteraturen å skape et vellykket intervju og sørget i den forbindelse for at informasjonsskriv som i detalj beskrev vår kvalitative tilnærming og vårt tema for oppgaven ble sendt til hver enkelt informant i forkant av intervju.

Informasjonsskrivet inneholdt også informasjon om at all informasjon innhentet gjennom intervju vil bli anonymisert, dette i tråd med metodelitteraturen (Repstad, 2007; Halvorsen, 2008; Kvale, 1997) som en innledende manøver for å skape et godt førsteinntrykk og skape en positiv relasjon. For å ivareta smittevern og skape en datainnsamling midt i en pandemi tilbudte vi hver informant om intervju gjennom applikasjonen teams. Dette ble svært godt mottatt og samtlige informanter takket ja til denne tilnærmingen. Vi fikk sitte uforstyrret med hver enkelt informant og skape en god samtale..



#### 4.4.1.1 Fra tale til tekst

Samtlige 16 intervju utført ble tatt opp på godkjent opptaker og transkribert, studien er søkt inn og godkjent av NSD, Norsk Senter For Forskningsdata. På denne måten kunne vi i intervjusituasjonen konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk og på et senere tidspunkt transkribere informasjonen. Transkriberingen ble gjennomført samme uke som intervju ble utført. Dette for å sikre forståelse og for eventuelt å kontakte informant for oppfølging om noe var uklart. Ved å transkribere intervju fra muntlig til skriftlig form, fikk vi strukturert intervju samtalen slik at vi fikk en empirisk oversikt til bruk i videre analyse. God lyd kvalitet ble ivarettatt ved samtlige intervju, dialekt på to av informantene sørget imidlertid for et noe utfordrende transkriberingsarbeid men gjennom samarbeid fikk vi løst og forstått hva som ble sagt.

#### 4.4.2 Dokumentanalyse

Vi gjennomførte analyse av tekster for å sikre et fullgodt empirisk datamaterialet i oppgaven. Metodelitteraturen beskriver at dokumentanalyser gjerne brukes til å «*avdekke f.eks. prosesser, utviklinger i normer og praksiser innenfor og blant organisasjoner, etablering av og endringer i nettverk, etablering av og forandring i maktrelasjoner og teknikker til maktutøvelse, utviklinger i etniske og nasjonale identiteter, og stabilitet og forandring i den mening aktører tillegger sosiale og politiske fenomener*» (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 53).

Vi undersøkte og fikk bekreftet gjennom intervju med beredskapskoordinator styrende dokumenter som er representative for UiS som organisasjon, både eksterne og interne krav. Under følger en oversikt over dokumenter som vi har analysert i vår oppgave, analysen fremkommer i kapittel 5.

Navn	År
Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapsdepartementets sektor	2019 versjon Juni

Det kongelige kunnskapsdepartement - Tidelingsbrev 2021 Universitetet i Stavanger (UiS)	2021 versjon av 18.12.2020
Beredskaps- og kriseplan for UiS	2021 revisjon 2.03 versjon av 28.07.2020
NOU 2012: 14 (2012). <i>Rapport fra 22. juli – kommisjonen</i> . Oslo: Statsministerens Kontor	2012

## 4.5 Dataanalyse

Strukturen fra intervjuguiden ble videreført i transkriberingen som ga oss rådata i sortert rekkefølge for den videre dataanalyse fasen. Analyse og tolkning av data er et omfattende tema som er grundig dekket i metodelitteraturen og går primært ut på og kategorisere innsamlet informasjon med sikte på å beskrive funn en har gjort gjennom studien (Halvorsen, 2008). Ryen (2002) forklarer at det ikke finnes standardiserte teknikker for hvordan dette skal gjøres (Ryen, 2002). Repstad (2007) forklarer at kvalitativ dataanalyse gjerne vil være personlig ved at det oftest er den som har samlet inn dataene som også analyserer dem (Repstad, 2007). Basert på transkribering av 16 intervju satt vi igjen med store mengder rådata, snitt på 8 A-4 sider pr intervju og en total på 131 sider som ble bearbeidet til våre empiriske funn presentert i kapittel 5. Vi benyttet en kombinasjon av delanalyse og helhetsanalyse, begge typene går ut på å skaffe oversikt og struktur over et tekstmaterialet.

Delanalyse ble benyttet for å dele intervjuetekst opp i ulike utsagn for en opptelling og kategorisering. Eksempel: Forekomst av bestemte utsagn, meninger og holdninger i tekst. For å sikre at leser av oppgaven forstår representativitet vil vi bruke utsagn av typen: “De fleste ansatte synes å mene at...”, “majoriteten av ansatte informerte om...”, “Alle vi snakket med gav uttrykk for...”. Metodelitteraturen (Repstad/ Halvorsen/ Postholm) forklarer at det å kvantifisere er så sentralt i menneskelig tankevirksomhet at mengdeangivelser og hyppighet også vil bli brukt som hjelpemiddel i kvalitative studier.

Helhetsanalyse kan oppnås ved at man ved gjennomlesning av intervju danner seg et allment inntrykk, og deretter velger ut situasjoner eller sitater som illustrerer hovedinntrykkene.

(Halvorsen, 2008). Den videre utfordringen med å beskrive helheter er at en gjennom helhetsanalyse risikerer å gå glipp av kompleksiteten og variasjonsrikdommen som kjennetegner sosiale fenomener (Starrin, Larsson & Willebrand, 1984). Halvorsen (2008) anbefaler derfor å kombinere delanalyse med helhetsanalyse. Dette har vi lagt til grunn i vår oppgave og vil vise variasjonsrikdommen der den forekommer, slik at den røde tråden fremkommer. «*De endelige fortolkningene må være plausible og virke pålitelige ut fra de empiriske funn som presenteres*» (Halvorsen, 2008, s.212).

## 4.6 Validitet og reliabilitet

Når man skal undersøke eller studere ulike samfunnsvitenskapelige eller naturvitenskapelige fenomener, forhold, atferd, aktiviteter, handlinger, sammenhenger, situasjoner og lignende, vil det være viktig å være bevisst på begrepene reliabilitet og validitet. Spørsmålet som ofte dukker opp i etterkant av slike forskningsavhandlinger, er hvorfor man selv mener denne undersøkelsen er pålitelig, samt hvorfor man mener at undersøkelsen fremstår som gyldig. Det kan være verdt å nevne at disse begrepene er først og fremst utviklet innenfor den kvantitative forskningstilnærmingen, men har i senere tider også blitt benyttet innenfor kvalitativ forskningstilnærming. Kort sagt, kan man si at reliabiliteten og validiteten er strengere kravstilt innenfor det kvantitative enn det kvalitative, og man forholder seg til disse to begrepene litt annerledes avhengig av hvilken forskningstilnærming man velger å benytte seg av. Etersom at vi i dette tilfellet har valgt å studere Universitetet i Stavanger, der vi gjennomgår en semistrukturert intervju metode, vil vi beskrive begrepenes betydning innenfor en kvalitativ forskningstilnærming (Halvorsen, 2008).

Validitet innenfor en kvantitativ forskningstilnærming vil være knyttet til gyldighet og generaliserbarhet. Etersom man ikke kan generalisere innenfor en kvalitativ forskningsmetode, vil man her i en større grad være interessert i overførbarheten av det forskningsmaterialet man har generert. Dette vil i praksis si at ved å studere enkelttilfeller, vil man ofte komme opp med nye hypoteser fremfor universelle konklusjoner. Med dette kan man si at disse hypotesene kan testes i flere sammenhenger og situasjoner, ved at andre forskere utfører for eksempel komparative studier (sammenligningsstudier) (Halvorsen, 2008).

Relabilitet vil innenfor den kvantitative forskningstilnærmingen være knyttet til påliteligheten og stabiliteten. Gjennom en kvalitativ forskningstilnærming, vil man her være interessert i å se på forskningens konsistens. Underforstått, vil dette innebære at de innsamlede dataene, analysene, tolkningene og rapporteringen har en god sammenheng og troverdighet. For å etablere en troverdig forskningsavhandling, forutsettes det at forskeren selv er innforstått med at egne refleksjoner, tolkninger og analyser på de dataene man har samlet inn, vil kunne bli påvirket på bakgrunn av egne perspektiver, interesser og verdier. Med dette kan man si at man hele tiden må være kritisk til sine egne refleksjoner, tolkninger og perspektiver gjennom hele dataanalysene. Nøkkelen for et godt forskningsprodukt vil med dette være å unngå partiskhet, der man heller fremstår som en nøytraliserende tredjepart, dermed for å produsere en troverdig forskningsavhandling (Halvorsen, 2008).

Ettersom vi studerer og undersøker beredskapens bevissthet ved UiS, vil vi ikke her generalisere våre funn og konklusjoner. I etterkant av denne forskningen, kan andre forskere teste vårt forskningsmaterialet ved å studere andre universitet (eller organisasjoner/institusjoner for øvrig) i forbindelse med beredskapens bevissthet. Ved å teste dette forskningsmaterialet flere ganger, vil man ikke nødvendigvis komme frem til en felles konsensus, men man vil få en større forståelse og kunnskap tilknyttet tematikken og problemstillingen. For at vår forskning skal kunne overføres og testes, forutsettes dette at vi har fremstått som en nøytral tredjepart gjennom hele forskningsprosessen, både overfor informantene, men også gjennom analysene, tolkningene og reflekteringen på de innsamlede dataene. Funn i vår oppgave som styrker oppgavens reliabilitet er korrelasjon til riksrevisjonen sin rapport av (2020) «Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019». Rapporten konkluderer med at Kunnskapsdepartementet og statlige universiteter og høyskoler kunne ha jobbet mer målrettet og systematisk med samfunnssikkerhet og beredskap. «*Flere virksomheter har ikke gjennomført kriseøvelser, og flere mangler dokumentasjon på evaluering og oppfølging av øvelser*» (Riksrevisjonen, 2020 s. 5). Funn i vår oppgave viser at på nåværende tidspunkt har UiS ingen plan for evaluering av øvelser forankret i en oppfølgingsplan.

## 4.7 Etske refleksjoner

Kvale skisserer opp etske sider som i forskning bør vurderes, hvor intervjusituasjonen, transkribering og analysing/rapportering er ulike stadier som trekkes frem (Kvale, 1997). I arbeidet med datainnsamling gjennom kvalitative intervju var vi bevisst på de etske sidene i våre henvendelser til informantene i tre faser. I fase en kontaktet vi informantene pr-epost hvor vi gjennom et informasjonsskriv informerte om oss selv, tema for oppgaven, hvordan si sikrer konfidensialitet, anonymisering og ivaretagelse av personvern i tråd med NSD sine retningslinjer samt rollen til informant og samtykkeskjema. At det hele var basert på frivillighet og at samtykke kunne trekkes uten å oppgi grunn var også viktig for oss å på kommunisert.

Når vi fikk etablert kontakt gikk vi over i fase to og fikk bekreftet samtykke, etablerte møteinvitasjon på applikasjonen teams slik at smittevern og en gjensidig forståelse av profesjonalitet i en pandemi ble ivarett. Eventuelle spørsmål ble sortert ut med oppfordring om å komme med eventuelle innspill/klarheter. I fase tre, selve intervjuet sørget vi for å koble oss opp senest fem minutter før avtalt intervju start for å sikre at systemet fungerte som tiltenkt å være klare når hver enkelt informant koblet seg opp. Vi gikk gjennom informasjon sendt på forhånd til informant og fikk bekreftet samtykke til lydopptak i tråd med samtykkeskjema i NSD sin mal. Vi opplyste til hver informant om når lydopptak ble startet for å sikre at informant var inneforstått med at lydopptak ble startet.

Konfidensialitetshensynet ble vurdert i transkriberingssituasjonen hvor anonymisering ble ivarett gjennom tallfesting av fakultet og informanter for vår egen oversikt uten sporbarhet til respektive fakultet og informanters fakultets tilhørighet. Konfidensialitetshensynet ble videreført i analyse og rapporteringfasen. De etske retningslinjene (Kvale 1997) er vurdert og ivarett.

## 5.0 Empiri

Våre empiriske funn blir presentert under hvert forskningsspørsmål som basert på tilnærming presentert i metodekapittelet. Dokumentanalyse og intervjudata vil fremkomme som delkapitler under hvert respektive forskningsspørsmål. Vi vil først gjøre rede for krav og forventninger til UIS i forhold til beredskap slik at leseren gjøres kjent med fundamentet, før vi ser på hvordan det arbeides på UIS for å møte krav til beredskap. Avslutningsvis vil se presentere funn knyttet til hva beredskapsbevisstheten er i den spisse enden på UIS. Når en leser empiri kapittelet er det viktig å ha med seg kapittel 2 der aktørene i oppgaven ble presentert når en leser videre i det empiriske grunnlaget med start i kapittel 5.1.

### 5.1 Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?

#### 5.1.1 Intervju med beredskapskoordinator

##### Krav og forventninger til UiS

Gjennom intervju med nøkkelinformant, beredskapskoordinator ved UIS fikk vi informasjon om krav knyttet til UIS som institusjon. Beredskapskoordinator forteller oss at krav er forankret i kunnskapsdepartementet gjennom styringsdokument for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren (revisjon juni 2019). Han viser til UIS sin beredskapsplan som i kapittel 2 forteller at beredskaps- og kriseplan for UIS følger retningslinjene i ovennevnte styringsdokument og at UIS legger til grunn de nasjonale prinsippene for beredskapsarbeid og krisehåndtering, Ansvar, nærhet, likhet og samvirke nærmere presentert i kapittel 3.2.1. Vi spurte videre om det var andre interne eller eksterne krav i forhold til beredskap. Beredskapskoordinator forklarte at andre eksterne krav er årlig tildelingsbrev som for 2020 omfattet informasjonssikkerhet, mens det for 2021 kravfester systematisk arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap.

*«Du kan si at Kunnskapsdepartementet sender et tildelingsbrev til hver institusjon. Det er oppdragsbrevet og er styrende for UiS, for ett år om gangen. Det som er spesielt er jo det at de kun fokuserte på informasjonssikkerhet for 2020».*

Vi vil i påfølgende delkapittel 5.1.2 og 5.2.2 presentere relevant informasjon fra fire dokumenter nevnt i kapittel 4.4.2.

## 5.1.2 Dokumentanalyse

### 5.1.2.1 Dokument 1

Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapsdepartementets sektor	2019 versjon Juni
---	-------------------

Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapsdepartementets sektor viser til krav UiS som institusjon er underlagt. Kapittel 7 i ovennevnte dokument viser til grunnleggende tiltak og det som omtales i dette kapitlet regnes som krav til underliggende virksomheter og sterke anbefalinger til andre virksomheter i sektoren. Under fremkommer KD`s krav gjennom styringsdokumentets egne ord (s.17-18). Kapittel 7.1 Risiko og sårbarhetsanalyser (s.18), 7.2 Krise og beredskapsplanverk (s.19) og 7.3 Krise og beredskapsøvelser (s.19-20) utdyper og forklarer utfyllende rundt kravene.

*“KDs underliggende virksomheter skal/andre virksomheter i sektoren bør:*

- *Utarbeide ROS-analyser knyttet til samfunnssikkerhet. Disse skal gjennomgås hvert år og revideres minimum hvert fjerde år. Analysen skal presenteres i en helhetlig rapport.*
- *Utarbeide krise- og beredskapsplaner som oppdateres ved behov.*
- *Utarbeide pandemiplan som oppdateres ved behov”.*
- *Gjennomføre krise- og beredskapsøvelser for å teste egen beredskap og krisehåndtering. Funn og læringspunkter fra disse øvelsene og reelle kriser skal følge opp.*

### Kapittel 7.1 Risiko og sårbarhetsanalyser (s.18)

*«Målet med ROS-analyser er å identifisere uønskede hendelser som kan inntreffe, vurdere risikoen knyttet til hendelsene og utarbeide forebyggende og skadereduserende tiltak som er*

*nødvendige for å få ned risikoen. ROS-analysene ligger til grunn for det øvrige samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet. Analysene kan også bidra til å styrke risikoerkjennelsen, det vil si at alle med tilknytning til en virksomhet (ansatte, studenter og så videre) forstår risikoen de kan bli utsatt for og erkjenne ansvaret for å håndtere den. Risikoen ved en hendelse beregnes ofte ut fra en sammenstilling av sannsynlighet og konsekvens. Trusselen beregnes da på grunnlag av vurderinger av trusselaktørens kapasitet, evne og vilje til å påføre skade. Denne modellen er mer tilpasset tilsiktede uønskede handlinger og sannsynlighetsvurderingen er mer implisitt».*

*«Arbeidet med ROS-analyser på samfunnssikkerhetsfeltet må tilpasses virksomhetens størrelse og egenart. Det er stor variasjon innenfor KDs sektor, fra små barnehager og skoler til store universitet og høyskoler, og fra opplæringsvirksomheter til rene forvaltningsorganer. Det er derfor viktig at virksomhetene tar utgangspunkt i egen situasjon og tilpasser analysen til hva som er relevant for denne. ROS-analysene skal være nyttige verktøy i det konkrete arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap».*

*«ROS-analyser må gjennomgås hvert år og revideres minimum hvert fjerde år».*

## 7.2 Krise og beredskapsplanverk (s.19)

*«Alle virksomheter må utvikle og vedlikeholde krise- og beredskapsplaner for håndtering av uønskede hendelser eller kriser. Planverket skal utarbeides på grunnlag av ROS-analysen».*

*«Planverket bør som et minimum inneholde rammer og vilkår for organisering i en beredskapssituasjon eller krise; definere roller, oppgaver og fullmakter i en beredskapssituasjon eller krise, rutiner for krise-kommunikasjon internt og eksternt og varslingsrutiner».*

*«Avklare hvem som skal varsle, og hvem som skal varsles ved kriser, og hvordan varsling skal finne sted».*



### 7.3 Krise og beredskapsøvelser (s.19-20)

«En viktig forutsetning for å lykkes i håndteringen av uønskede hendelser og kriser er at involverte medarbeidere i organisasjonen kjenner kriseplanverket, sin rolle og sine oppgaver i en krisesituasjon. Øvelsene skal bidra til at planverket og roller er kjent i organisasjonen og være en test på om planverket fungerer».

«Ved valg av øving scenario bør virksomhetene ta utgangspunkt i ROS-analysen».

«Virksomhetene bør vurdere å gjennomføre krise- og beredskapsøvelser sammen med eksterne aktører/samarbeidspartnere som kommunen, politiet og andre beredskapsetater, eller sammen med departementet».

«Som et minimum skal det gjennomføres én øvelse hvert år, men det er ikke nødvendig at hele organisasjonen øves hver gang. Kriseledelsen må håndtere hendelsen for at det skal regnes som en krise- og beredskapsøvelse. I samfunnssikkerhetsinstruksjonen er det innført nye krav til oppfølging etter hendelser og øvelser til departementene. Disse er relevante også for de øvrige virksomhetene i sektoren. Øvelser og hendelser må evalueres. De forbedrings- og læringspunktene som blir avdekket gjennom evalueringen må følges opp og konkretiseres i en oppfølgingsplan. Det er essensielt at både individer og organisasjonen lærer. Dette krever blant annet at øvelses virksomheten og oppfølging av øvelser og hendelser får nødvendig oppmerksomhet av ledelsen».

#### 5.1.2.2 Dokument 2

Det kongelige kunnskapsdepartement - Tidelingsbrev 2021 Universitetet i Stavanger (UiS)	2021 versjon av 18.12.2020
---	----------------------------

Tidelingsbrev for 2021 forankrer krav i delkapittel 4.2.2 og skriver følgende (s.11):

“UiS skal jobbe systematisk med sikkerhet og beredskap, herunder både samfunnssikkerhet og sikkerhet etter sikkerhetsloven. Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor skal ligge til grunn for arbeidet med

*samfunnssikkerhet. Informasjonssikkerhet skal være en integrert del av arbeidet. Alle Kunnskapsdepartementets underliggende virksomheter er underlagt sikkerhetsloven, jf. § 1.-2 i loven, og skal derfor ha et styringssystem for sikkerhet, jf § 3 i forskriften til loven”.*

## 5.2 Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?

### 5.2.1 Intervjudata med beredskapskoordinator

Beredskapskoordinator ved UiS forteller oss at UiS legger til grunn de fem hovedkonklusjonene til Gjørsv-kommisjonen i beredskapsarbeidet (22-juli kommisjonen), med risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, IKT-utnyttelse samvirke og læring. Han forteller oss at UiS ser de samme utfordringene i dag som beskrives av Gjørsv kommisjonen, med manglende risikoerkjennelse og gjennomføringsevne.

*«IKT-utnyttelse har vi faktisk kommet ganske langt med. Både med krisehåndteringsprogram, og med det der UiS.no/kriser og de der sikre sidene, så der har vi en del ressurser. Du kan si at de interne kravene er veldig svake i forhold til et systematisk beredskapsarbeid. Altså, det er ikke der. Det er ikke en reell oppfølging av Gjørsv-kommisjonen».*

Beredskapskoordinator forteller oss at risikoerkjennelse er nøkkelen til forståelse i organisasjonen slik at en fremmer motivasjon. UiS har startet et arbeid for å øke risikoerkjennelsen og forventer avkastning innen 5-6 år for å etablere en risikoerkjennelse i organisasjonen i forhold til de fem hovedkonklusjonene til gjørsv kommisjonen.

*«Det er jo beredskapskultur som er hovedanliggende, også disse her fasene. Altså, førkrise, akutt krise og etterkrise, hvor på en måte førkrisefasen er avgjørende for skadebegrensningen og for sannsynlighetsredueringen. Vi prøver å holde fast i både håndtering og systematisk beredskapsarbeid. Men det er langt igjen, det er veldig langt igjen. Evaluering forekommer omtrent ikke. Opplæring, trening og øvelser er også veldig svakt».*

Han forklarer videre at UiS ikke har noen interne styringskrav på det systematisk beredskapsarbeid. UiS gjennomfører øvelser. Men jeg syns ikke at øvelser gir noe mening uten opplæring og trening slik som det kravfestes i styringsdokumentet til KD.

## Beredskapsplan

Beredskapsplan utarbeides av beredskapskoordinator ved hjelp av sommervikarer. Vi spurte hvordan UiS sikrer forankring i den spisse enden og fikk følgende tilbakemelding:

*«Det er ikke sikret at den sitter ute. Noen av tankene jeg har gjort er, at den kanskje burde vært innbundet. Jeg vil tro at den er ganske dårlig kjent».*

Ved UiS er det ledelseslinjen sitt ansvar å sikre ivaretagelse av beredskapsplan ved sitt respektive fakultet/ institutt. Beredskapskoordinator forklarer at først så må man få dette ned på fakultetsnivå, også må vi få det ned på instituttnivå, også må instituttlederne ta ansvaret for lederne. Når det gjelder oppdatering og revisjoner av beredskapsplanen, og herunder forståelsen av endringene ute i organisasjonen så forklarer beredskapskoordinator oss at det jobbes mest på det sentrale planet og at det ikke sikres at den spisse enden får med seg alle oppdateringer.

*«Helt i den spisse enden, så er det ikke noe annet en UiS.no/krise. Alle lederne er jo kjent med dette, alle fadderne, med opplæring og sånt, men det er ikke noe systematisk oppfølging av alle lederne med tanke på når tid man må ha en «refresher» på beredskaps- og kriseplanen. Det er det ikke. Jeg tror at den kan være ganske lite kjent».*

Det som har vært prioritert er UiS.no/krise for å sikre ivaretagelse av liv og helse, en del av verdiprioriteringen. Han forklarer oss at det er lettere å få ut UiS.no/krise blant studenter enn i den spisse enden. Beredskapsplanen er ikke i papirformat på UiS rundt på respektive fakultet og større oppholdsrom. Når vi spør beredskapskoordinator om dette får vi tilbakemelding om at dette er kanskje på tide å få på plass. UiS har heller ikke en komprimert versjon av den administrative beredskapsplanen på 30 sider, kun varslingsrutiner ved uønsket hendelse og tiltakskort på skudd løsnet.

*«Vi må på en måte gjøre det til et dokument. Men da må man også ha en prosess i forkant, hvor det står noe signaturer fra rektor. Man må derfor heve formaliteten for å øke autoriteten i dokumentet. Da blir det på en måte et kulturelt symbol. Det blir en beredskaps artefakt på linje med at du forholder deg til brannslukningsapparat, nødutganger, så har du en beredskaps- og kriseplan. Og dette må du faktisk forholde deg til. Om det ikke er gullrammer på den, så er det nummeret før».*

Foreleseren i den spisse enden vet ikke om beredskapsplanen om ikke egen interesse eller at instituttlederen har fortalt om den.

*«Foreleseren vet ikke om det uten at instituttlederen har fortalt noe om det, og instituttleder kjenner mest sannsynlig ikke til det. Det er i hvert fall tilfeldig om vedkommende gjør det. Vi har ingen system som sikrer det. Det betyr at det er dødt i den spisse enden i mange tilfeller. Dette er avhengig av personene og motivasjonen, og egentlig kunnskap og interesse».*

Beredskapskoordinator forklarer at ved UiS må nye tiltak implementeres gjennom linjen, gjennom fakultetene med tilhørende institutt. HMS/ Beredskapskoordinator vil hjelpe til i fasiliteringen slik de eksempelvis har gjort med ROS analysene.

*«Vi skal gjerne hjelpe de med å gjøre jobben, men da må vi være ute å tilby det. Sånn for eksempel som vi har gjort på ROS-analysen, så har vi laget en veldig bra ROS-analyse som mal, som de kan bruke, som igjen hjelper de med gjennomføringen. Vi må gjøre noe med rollen, beredskapsrollen for forelesere, lage opplæring og pensum, og tilby det. Så kan de velge om de vil eller ei. Så dette er tilretteleggerrollen. Det samme må vi gjøre på den lokale beredskapsplanen på taktisk nivå. Men det er stort utviklingsarbeid».*

*“Når du tenker på det systematiske beredskapsarbeidet, så er jo dimensjoneringen en sentral bit der, det er jo aldri blitt gjort en beredskapsanalyse av UiS. Så den største utfordringen er å få dimensjonert beredskapen”.*

## **Trening og øvelser**

Vi får forklart at det ved UiS kun er den operasjonelle kriseledelsen som trener og får opplæring i kriseledelse. Men det er ikke øvd på koblingen mellom fakultet og den operasjonelle kriseledelsen. Beredskapskoordinator forteller også at det er liten systematikk i arbeidet med trening og øvelser knyttet til beredskap. Det har aldri vært gjennomført en beredskapsanalyse ved UiS, så den største utfordringen er å få dimensjonert beredskapen.

*«Hvis det er en krise som gjelder et fakultet eller to fakultet, så sitter jo dekanene i den operasjonelle kriseledelsen. Da er det med å få til koblingen mellom fakultetet og den operasjonelle kriseledelsen. Det har vi ikke øvd på. Det er fordi vi har ikke trent. Altså vi har ikke hatt opplæring, trening og øvelser av den lokale beredskapsledelsen. Det er det som står*

*på agendaen, og vi jobber med å lage en mal på lokale beredskapsplaner. Nå har vi inne en som jobber med dette nå. Dette løser du ikke med papir, det løser du med trening og øvelser».*

Beredskapskoordinator forklarer oss at det nå små smis mens jernet er varm, da alle nå har pandemien friskt i minne og at det vil være letter å selge inn det systematiske beredskapsarbeidet. Han legger til at det er en stor jobb med 125 00 kvadratmeter og ca 18 000 studenter og ansatte.

*«Skal du ha en operasjonell, og en levende beredskapskultur her, så kreves det en masse jobb hele veien. Dette er et usynlig arbeid, som veldig få er kjent med. Hvis det ikke er en krise, så er det heller ikke motivasjon for det heller».*

## **Evaluering**

Vi får forklart at UiS fikk evaluert en eskalerende bombetrussel for flere år tilbake som resulterte i store mangler. UiS opplevde også en uønsket hendelse på sitt eget laboratorium som resulterte i intern granskning av av hendelsen. På bakgrunn av denne tilbakemeldingen fra beredskapskoordinator sjekket vi opp hendelsen som resulterte i intern granskning som han refererte til. En kort oppsummering av den med nøkkelfunn følger under funnet i granskningsrapporten med tittel, Undersøkelse av uønsket hendelse på laboratoriet i Hagbard Line-huset, Universitetet i Stavanger, 16 Januar 2018. Rapport nummer 71 UiS:

16. januar 2018 hadde elever fra forskerlinjen ved St. Olavs VGS gjestet UiS, der de blant annet skulle prosessere et kjemisk forsøk i forbindelse med en finalekonkurranse tilknyttet fjernstyrte båter, hvor de skulle avslutte det hele med en salutt. Dette kjemiforsøket endte i en eksplosjon (trykkbølger kjentes på kroppen) grunnet blandingsforhold og stoffene som de benyttet seg av. I etterkant av denne hendelsen ble det skrevet en grundig granskningsrapport av Bjørn Ivar Kruke og Ove Njå ved UiS. Nøkkelfunn i denne rapporten som tilligger vår interesse, blir presentert punktvis nedenfor:

Det første funnet gjennom denne rapporten, var at faglærerne i sitt respektive fakultet var tildelt fri disposisjon. Dette innebærer at faglæreren selv kan bestemme hvilke aktiviteter de skal praktisere, hvor det ikke er tilrettelagt noen former for interne krav til forebyggende og HMS-relaterte samtaler og diskusjoner i forkant. Aktivitetene vil dermed i en stor grad basere seg på taus kunnskap, der det er tilknyttet stor usikkerhet på hvilken erfaring faglærerne besitter.

Et annet funn som ble gjort, var at elevene, faglærerne ved St. Olav og UiS ikke hadde kjennskap til HMS-veilederen, som vil si forholdsregler man bør sette seg inn i før man utfører risikofylte aktiviteter. Beredskapsdokumenter/planer vil ha en liten hensikt og effekt dersom personell ikke har satt seg inn i dette. I denne sammenhengen, sies det at ledelsen har en alt for stor tillit når det gjelder ansattes bevissthet rundt beredskap og risikoerkjennelsen.

Et tredje funn som ble gjort angående det som skjedde rett etter eksplosjonshendelsen, var at evakueringsrutinene sviktet. Nødutganger ble ikke benyttet i dette tilfellet, selv om det fortsatt var tilknyttet stor usikkerhet når det gjaldt om røykutviklingen inneholdt toksinerende og skadelige stoffer. Dette er alvorlig ettersom at toksinerende partikler og molekyler kan skadeliggjøre viktige funksjonsorganer i kroppen.

Et fjerde funn som ble gjort, var at varslingsrutinene, rollefordelingen og ansvarsområdet sviktet. Beredskapskoordinatoren hadde oppdaget denne hendelsen ved en tilfeldighet gjennom mediene. Da beredskapskoordinatoren hadde varslet dette videre, ble det erkjent at ingen av de ansatte ved dette fakultetet hadde spesifikke og tydelige roller og ansvar i denne fasen (Kruke & Njå, 2018).

I den senere tid har det vært utført “tabletops” på UiS, utenom dette har det vært svakt på evalueringsbiten får vi fortalt. På nåværende tidspunkt har UiS ingen plan for evaluering av øvelser forankret i en oppfølgingsplan.

*«Det er ganske svakt på evalueringsbiten. Men det er svakt på øvelsesbiten også, og det har noe med at vi må få i gang treningen først. Vi må ha opplæring og trening før øvelsene, og det er der jeg mener KD svikter fullstendig, som ikke har det fokuset. Man burde jo ha laget et nasjonalt beredskapsensum for alle ledere i UH-sektoren. Det er jo ingen grunn til at man ikke skulle ha hatt det. Hvis man vil ha en beredskap».*

## **Roller og ansvar**

Vi får forklart at den spisse enden ikke innehar noe rolle i UiS sin krise og beredskapsplan.

*«Det er kanskje noe av det første vi burde fått på plass. De må jo konkretiseres i en mye større grad. Det går også på «firstresponder». Altså, tiltakskort for forelesere. Hvilke roller*

*de skal ta i en situasjon, og få det inn i den lokale beredskapsplanen, fordi vi har jo ikke det planverket. Det er jo et stort hull. Her må vi på plass et pensum, Det å ta «first-responderen» som en allmennkunnskap angående rolle til foreleser, det blir første prioritet».*

### **ROS Analyser**

Vi får forklart at ROS analyser og kjennskap til dem er et lederansvar ved respektive fakultet/institutt. På UiS er det 34 enheter som gjennomfører ROS analyser. Utfordringen er å få involvert ansatte, det er opp til dekan på fakultetsnivå og instituttleder på instituttnivå å sikre. Jeg anbefaler sterkt at dette gjøres. noen gjør det andre ikke. Om 5-6 år tror beredskapskoordinator at alle gjør det.

*«Jeg tror vi er det eneste Universitet i Norge som gjennomfører så mange ROS-analyser, med de samme beredskapsscenarioene, vi har bare valgt fem. Vi kunne hatt 15, vi kunne hatt 25, men vi har bare valgt 5. Forstår vi disse fem, så fikser vi resten også».*

### **Rapportering av uønskede hendelser**

Vi får informasjon fra beredskapskoordinator at UiS har et avvikssystem som kobles mot ROS analysene, han legger til at det kommer svært lite rapportering denne veien. Hendelsene som rapporteres og oppfølgingen av disse besvares slik:

*«Det rapporteres omtrent ingenting. Og selv om det er en hendelse, så kan man godt spør om hvor godt det følges opp. Det er jo det systematiske arbeidet som svikter».*

### **Informasjonsutveksling**

Basert på tidligere hendelser ved UiS har organisasjonen lært og ivaretatt opplæring av de som jobber i ekspedisjonene.

*«Vi har kjørt flere opplæringer av alle som jobber i ekspedisjonene. Så der har det minst vært årlig opplæring av de som jobber i ekspedisjonene. Det er kanskje en av de mest systematiske oppfølgingene».*

Vi spurte om relevant læring fra andre institusjoner, som for eksempel Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo, formidles og kanaliseres til UiS i den spisse enden. Vi får forklart at beredskapskoordinator sitter i et nettverk med andre i tilsvarende stilling på andre

universiteter i Norge. Her skjer det erfaringsutveksling kontinuerlig, nå under Covid-19 på ukesnivå.

*« Det som er det fine, er at når vi har et forum som er uformelt, så kommer jo alt på bordet. Så vi sitter jo med bøltespann av informasjon som ikke deles andre plasser. Det gjør at vi klarer å kalibrere oss, og at vi lærer av hverandre og vi lærer hva de enkelte gjør. Vi har også et godt samarbeid med beredskapssjefen i Stavanger kommune ».*

## 5.2.2 Dokumentanalyse

### 5.2.2.1 Dokument 3

Beredskaps- og kriseplan for UiS	2021 revisjon 2.03 versjon av 28.07.2020
----------------------------------	--

#### **Formål og målgruppe**

I UiS sin beredskapsplan presenteres formål og målgruppe på side 1. Det står at UiS sin overordnede beredskap og kriseplan har som formål å forberede UiS på ulike typer krisesituasjoner både før, under og etter en krise. Målgruppen for beredskaps og kriseplanen er primært alle ledere ved UiS. Videre forklarer planen at effektive anvendelse forutsetter opplæring, trening og øvelse. UiS skal gjennom samvirke med nødetatene, Stavanger Kommune og andre relevante aktører sørge for best mulig arbeidsdeling og samarbeid i kriseforebygging, håndtering og evaluering/ oppfølging. For at UiS som helhet skal være best mulig forberedt på å møte krisesituasjoner er det viktig at hver enkelt enhet utarbeider lokal beredskaps og kriseplan for enheten.

#### **Varslingsplan**

Varslingsplan redegjøres for på side 2 og 3. Den som først blir oppmerksom på en ulykke/ krisesituasjon eller en alvorlig uønsket hendelse er ansvarlig for varsling. Det er utarbeidet sjekklister for anbefalte handlingsprosedyrer ved følgende hendelser: (1) Varsling av nødetatene og UiS (s.20), (2) Brann (s.21), (3) Hjertestans (s.22), (4) Livstruende vold (s. 25).



Det er utarbeidet tiltakskort for (1) trussel eller informasjon om ondsinnet handling og (2), når skudd er løsnet presentert på side 4-7.

## Beredskapsprinsipper og rolleavklaring

I kapittel 2 presenterer UiS at de legger til grunn de nasjonale prinsippene for beredskapsarbeid og krisehåndtering, ansvar, likhet, nærhet og samvirke. Beredskaps- og kriseplan for UiS følger retningslinjene i Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren (juni 2019).

Den sentrale kriseledelsen blir presentert på side 8 og innbefatter rektor som strategisk kriseleder, direktør for organisasjon og infrastruktur som operasjonell kriseleder, AKS direktør med informasjon staben som direkte rapporterende, HR direktør med omsorgsgruppen som direkte rapporterende, IT direktør med IT krisestab som direkte rapporterende, utdanningsdirektør, beredskapskoordinator, direktør bygg og arealforvaltning med driftsavdelingens krisestab. Rolleavklaring presenteres på side 9-11.

Rektor	Totalt ansvar og myndighet for krisehåndtering ved UiS. Strategisk kriseleder. Talsrolle internt og eksternt ved behov, i samråd med direktøren for kommunikasjon og samfunnskontakt. Rådgiver i operasjonell kriseledelse.
Direktør for organisasjon og infrastruktur	Totalt ansvar og myndighet for den operasjonelle krisehåndteringen/kriseledelsen. Leder av operasjonell kriseledelse.
Beredskapskoordinator	Etablere kriserom i samarbeid med Strategi- og kommunikasjonsavdelingen. I samråd med direktør for organisasjons og struktur se til at kriseledelsens oppgaver er fordelt i tråd med de enkeltes ansvarsområder Kontakt med nødetater, eier (KD) og evt. andre eksterne aktører. Være operativ kriseleder i direktørens fravær.
Direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt	Informasjonsoppfølging. Intern informasjon (ansatte og studenter). Ekstern informasjon (mediene og webinfo) Kommunikasjonsfaglige vurderinger i forhold til den aktuelle situasjonen og utviklingen.
Enhetsansvarlige dekaner	Enhetene skal ha klargjort ansvar og oppgaver i en krisesituasjon. Det anbefales at dette gjøres gjennom utarbeidelse av lokal handlingsplan for håndtering av en krisesituasjon. Berørt avdeling i en krisesituasjon arbeider nært med den sentrale

	kriseledelsen.
Fakultet/institutt/senter	Håndtering av studenter, ansatte og deres pårørende i samarbeid med HRavdelingen/Utdanningsavdelingen.
HR direktør	Håndtering av pårørende til ansatte. Dette inkluderer personaloversikt, pårørendeoversikt, kontaktelefon for pårørende og pårørendesenter.
IT direktør	Sørge for tilstrekkelig med utstyr og linjer for intern og ekstern tele- og datakommunikasjon. Ha ansvar for at utstyr og linjer er operative. Ha ansvar for felles datasystem. Ansvar for å sørge for praktisk IT-støtte til den operasjonelle kriseledelsen. IT-teknisk kjentmann til å bistå operativleder i Politiet.
Direktør for bygg- og arealforvaltning	Overordnet ansvar for Driftsavdelingen
Driftssjef UiS	Bistå kriseledelsen med informasjon om universitetsområdet, bygninger og tekniske anlegg. Bistå kriseledelsen med transport. Bistå nødetater når ulykke/katastrofer berører bygninger eller driftstekniske forhold. Føre statistikk. Bygningsteknisk kjentmann til å bistå operativ leder i Politiet.
Utdanningsdirektør	Vurdere om undervisning, eksamen el. andre arrangement skal avlyses, i samarbeid med kriseledelse og eventuelt berørte enheter. Bistå med informasjon om studenter/pårørende ved hendelser i utlandet.
Leder for Enhet for studentservice, ESS	Bistå fakultet/institutt med informasjon om studenter (og pårørende, hvis mulig).
SiS-direktøren	Personaloversikt. Oversikt studenter i SiS-boliger. Oversikt barn i SiS-barnehager

Figur 10: Rolleavklaring UiS beredskapsplan

## Beredskapsdokumentasjon

Ansvarsforhold i beredskapsarbeidets tre faser presenteres i UiS sin beredskapsplan kapittel 4:

- a. *«Forebyggende fase/førkrisefasen: Ansvar for dette ligger hos universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren, dekaner/museumsdirektøren og ledere av instituttene og administrative enheter».*
- b. *«Gjennomføringsfasen/akutt krisefase: Ansvar for håndteringen av en krise ligger hos operasjonell kriseledelse, ledet av direktør for organisasjon og infrastruktur og i samsvar med UiS sin ledelseslinje».*
- c. *«Etterkrisefasen: Totalansvaret ligger hos rektor og følger ledelseslinjen».*

Beredskapskoordinatoren har ansvar for å oppdatere Beredskaps- og kriseplan for UiS, herunder varslingslistene.

Rutinen for oppdatering er slik:

- *«Varslingslistene oppdateres hvert kvartal – januar, april, august og oktober».*
- *«Resten av Beredskaps- og kriseplanen for UiS oppdateres etter behov, men minst en gang i året».*

Den enkelte leder har ansvar for at nødvendig informasjon og opplæring til ansatte i enheten finner sted.

## Veiledere

UiS sin beredskapsplan inneholder to veiledere:

1. Veileder for bruk av sjekklister ved alvorlige uønskede hendelser i møterom og undervisningsrom (s. 19)

Veilederen forklarer at den enkelte har ansvaret, enten som foreleser, møteleder, ansatt eller student vil du måtte handle dersom det oppstår en uønsket hendelse. I denne anledningen bør en kjenne til instruksene for nødstilfeller som inkluderer sjekklister for undervisnings og møterom. Sjekklister skal være lett tilgjengelige til enhver tid samt være hjelpemiddel for

forelesere, møteledere, lab ansvarlige og andre som vil få en naturlig ansvarsrolle ved en uønsket hendelse. (1) Varsling av nødetatene og UiS (s.20), (2) Brann (s.21), (3) HjerTESTANS (s.22), (4) Livstruende vold (s. 25).

## 2. Veileder for praktisk kriseforståelse (s.48).

Formålet med veilederen er å gi en grunnleggende forståelse av krisebegrepet og fasene som inngår i beredskapsarbeidet. Den skiller mellom før, under og etterkrisefasen og gir definerer beredskap som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser og kriser. Veilederen forklarer at det er viktig å etablere en felles risikoforståelse/ bevissthet i organisasjonen, som representerer organisasjonens mål og verdier.

### 5.2.2.2 Dokument 4

NOU 2012: 14 (2012). <i>Rapport fra 22. juli – kommisjonen</i> . Oslo: Statsministerens Kontor	2012
--	------

Kommisjonen kommer med følgende fem avsluttende observasjoner og anbefalinger i kapittel 19.

- «Evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten».
- «Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å bruke planene man har utviklet, har vært for svak».
- «Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull».
- *Potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet.*
- «Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig».

## 5.3 Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?

For å besvare forskningsspørsmålet over vil vi vise til spørsmål fra intervjuguide, relevante funn og en oppsummering fra hvert spørsmål slik at leseren sitter igjen med et overblikk og en forståelse av våre funn. Intervjudata i besvarelsen av 5.3 er hentet fra den spisse enden ved UiS gjennom: Dekaner og Forelesere.

### 5.3.1 Intervjudata fra den spisse enden: Dekaner/ forelesere

#### Rolleforståelse

Spørsmål 13: Kjenner du til og har fått informasjon om din rolle i en beredskapssituasjon?

- a. Hva er rollen?
- b. Hvordan en ansatt vil opptre i en beredskapssituasjon?
- c. Har du fått informasjon og føler deg trygg på hvordan du skal agere i en beredskapssituasjon?

Oppsummering 13:

I spørsmålet om informantene kjenner til og har fått informasjon om sin rolle i en beredskapssituasjon svarer 3/3 dekaner at de har fått informasjon og kjenner sin rolle. 5/12 forelesere er ukjent med sin rolle og er usikre på hvordan de skal håndtere en uavklart situasjon som brann eller skoleskyting/ terror. 2/12 synes informasjonen fra sentralt hold er god. 1/12 viser til informasjon sendt fra sentralt hold i starten av semester, mens 4/12 svarer at det kan hende at de har fått informasjon men at denne ikke er lest og viser til en passiv kommunikasjon rundt beredskap. Dette forklarer oss at på dekan nivå i organisasjonen er det god rolleforståelse i motsetning til forelesernivå hvor majoriteten er ukjent med sin rolle. Sitatene under illustrerer ovennevnte oppsummering:

#### **Dekan nivå:**

*«Ja, det har jeg god kontroll på. Det ligger informasjon om hvilket ansvar jeg har i stillingsinstruksen min. Der står det at jeg er den øverste ansvarlige for vår enhet tilknyttet kriser og beredskap. Jeg er også en del av ledergruppen på UiS, der vi går over ulike ting som blir diskutert».*

*«Som den øverste ansvarlige for fakultetet, har jeg ansvaret for informasjonsoppgaver/ informasjonsvirksomheten både utad og innad UiS. Det siste året har vi fått et krasjkurs i beredskap og roller gjennom pandemien. På bakgrunn av pandemien vil jeg si at vi har fått en høyere bevissthet om beredskap enn det vi har hatt tidligere. Som leder, har jeg selv deltatt på leder opplæringskurs, der beredskap blir satt av en av dagene. Man betrakter ikke simuleringer i dette kurset, men vi får ihvertfall informasjon. Vi får opplæring i hvor vi finner informasjon om beredskap, eksempelvis krise informasjonen på nettsidene. Fra tidligere erfaringer, har jeg også en bakgrunn i mediene, som redaktør. I denne virksomheten hadde jeg kanskje simuleringer og øvelser i en større grad enn det jeg har hatt fått her på UiS».*

**Foreleser nivå:**

*“Nei, det har jeg ikke og kjenner ikke min rolle”.*

*«Nei, det kan jeg ikke si at jeg har. Det kan hende at jeg har fått informasjon, men ikke noe som jeg har lest. Dette er ikke noe som konsekvent ligger i bevisstheten».*

*«Det har jeg fått beskjed om er veldig passivt. Det har vært noen mailer og linker som er blitt sendt ut, men i en liten grad fulgt opp».*

*«Vi får informasjon gjennom et generelt skriv som kommer fra sentralt hold i begynnelsen av semesteret. Denne informasjonen er en påminnelse på at man må huske å opplyse studentene. Jeg pleier å koke dette ned til plansjer, der jeg viser til telefonnummeret til brannvesenet, nødutganger, hva man gjør ved brann, hvordan komme seg ut etc».*

**Oppsummering 13 a og b:**

I spørsmålet om informantene kan forklare oss hva rollen er og hvordan de ville opptrådt i en beredskapssituasjon svarer 3/3 dekaner at de ville tatt lederrollen og fungert som et kontaktpunkt. 5/12 forelesere svarer at rollen ikke er godt kjent og de er ikke beredt. 1/12 føler seg beredt grunnet bakgrunn fra flere år i forsvaret, mens 3/12 har fått instruksjoner på å

varsle krisetelefonen til UiS. 2/12 svarer at dette vil være utelukkende ryggmargsrefleks. 1/12 har fått full gjennomgang av skoleskyting og håndtering av en slik situasjon, men husker ikke nå hvordan han skal håndtere situasjonen. Dette forklarer oss at på dekan nivå i organisasjonen kjenner dem rollen sin og hvordan de skal håndtere en beredskapssituasjon, i motsetning til forelserenivå hvor majoriteten er ukjent med sin rolle og ikke beredt til å håndtere en beredskapssituasjon. Sitatene under illustrerer ovennevnte oppsummering:

**Dekan nivå:**

*«Hvis man eksempelvis hadde tatt for seg en skyteepisode-scenario her på UiS, ville jeg ikke spilt helt eller noe. Primært, vil det viktigste her være å kontakte politi. Samtidig, hadde det vært viktig å skjule, løpe og sikre mest mulig av både ansatte og studenter. Jeg måtte i dette tilfellet ha tatt på meg en lederrolle»*

*«Min rolle i dette vil være å kontakte politi. Ansatte sin rolle blir å komme seg vekk å ringe politi, dermed må de kontakte beredskapstelefonen ved universitet, og til slutt kontakte den nærmeste lederen. I slike situasjoner må jeg stille opp på alle mulige måte for ansatte. Samtidig må jeg være det gode informasjonsleddet i det».*

**Foreleser nivå:**

*“Rollen er ikke godt nok kjent i en beredskapssituasjon. Utfordringen min er at jeg er veldig emosjonell, så i den forbindelse ville jeg nok opplevd et høyt stressnivå. Jeg har ikke øvd på en reell forelesnings situasjon, så jeg er ikke beredt”.*

*«Hvis det er en eller annen væpnet situasjon, så ligger det ikke noe råd eller tips ovenfra om hvordan det skal håndteres. Jeg måtte jo bare ha håndtert det etter beste evne der og da. Det er ikke noe jeg føler meg noe jeg føler meg forberedt på».*

*«Jeg var i tvil om jeg skulle gå inn på disse linkene og lese meg opp før dette intervjuet ... Men jeg ville at dette skulle være et mest mulig ærlig intervju, hvor jeg avslører litt en manglende kompetanse på dette feltet. Dermed, kan jeg si at jeg ikke har den ryggmargsrefleksen eller kunnskapen på hva man skal gjøre i eksempelvis en terrorsituasjon».*

*«Når det gjelder skyte situasjoner, så har vi fått full gjennomgang av hvordan dette skal håndteres. Vi har gått gjennom alle prosedyrene. Akkurat nå klarer jeg ikke å huske helt hvordan jeg skal håndtere det. Jeg har ikke gått mer inn i det. Dette må repeteres».*

Oppsummering 13 c:

I spørsmålet om informantene har fått informasjon som gjør dem trygge på hvordan de skal agere i en beredskapssituasjon svarte 3/3 dekaner at informasjonstilgangen er god, 2/3 besvarte at de er trygge, 1/3 besvarte ikke dette spørsmålet konkret. Blant forelesere svarer 6/12 nei, 4/12 besvarer ikke spørsmålet direkte mens 2/12 svarer ja. Oppsummeringen viser oss at på dekan nivå er de kjent med informasjonstilgangen og føler seg trygge på hvordan de skal håndtere en situasjon. Her klarer UiS å nå dekan nivå med informasjonsstrømmen sin. Majoriteten i den spisse enden på foreleser nivå nås ikke med informasjonsstrømmen til UiS. Sitatene under illustrerer ovennevnte oppsummering:

**Dekan nivå:**

*«Det jeg vet, hvis det eksempelvis hadde oppstått en skoleskyting-episode, er at det er noe telefonnumre som vi skal plinge ... Vi er på en måte de første som får informasjon. På den ene siden så handler det for meg om å være den øverste bevisste ansvarlige, og at HMS kommer foran alt. Man må på bakgrunn av dette legge til side alle andre lederoppgaver, og heller fokusere på dette. Når det gjelder den aktuelle situasjonen (skoleskyting-scenario), så blir dette såpass spesifikt at det er vanskelig å si hvordan dette ville ha utfoldet seg ... Men i det rommet det varer, så er det den øverste ansvarlige leder som er det viktigste her»*

*«Vi har et stort informasjonsansvar, og jeg har vært på kurs som omhandler krise, beredskap og uønskede hendelser. Jeg føler meg rimelig trygg. Vi har både hatt brannøvelser og andre typer øvelser. Vi har en del håndbøker på hvordan man skal håndtere ulike situasjoner. I tillegg har vi også den appen tilknyttet håndtering av kriser. Det er greit å kunne ha et oppslagsverk i situasjoner der man skal holde hodet kaldt »*

**Foreleser nivå:**

*“Nei, men så har det noe å gjøre med hva du får av informasjon og hva du må hente inn selv av informasjon, ikke enkelt i en travel hverdag”.*



*“Vi får tilsendt nettsider som vi blir anbefalt å gå inn å lese, men jeg har ikke finlest dem. Det er ikke noe fra UiS sine retningslinjer som ligger lengst framme i pannebrasken knyttet til beredskap”.*

*«Jeg burde vite bedre. Jeg kan jo si at det er tilrettelagt en passiv E-læring som blir distribuert ut, men det er lite kurs og investering på dette området ».*

*«Ja, det føler jeg meg trygg på i de aller fleste tilfeller. Men i tilfeller der det foreligger større menneskelige skadeomfang, ville jeg ikke vært direkte usikker, men jeg ville ha påkrevd nødstansene tidlig».*

#### Ivaretagelse av beredskapsansvar

Spørsmål 14: Hvordan organiseres beredskapsansvaret slik at ditt ansvar ivaretas også i ditt fravær?

Oppsummering 14:

I spørsmålet om hvordan beredskapsansvaret organiseres slik at ansvar ivaretas ved fravær i organisasjonen svarte 3/3 dekaner at redundans var ivaretatt. Blant forelesere svarer 11/12 negativt, ingen rutiner for dette, privat kunnskap, ikke godt ivaretatt er ordlyden som står igjen blant majoriteten. Dette viser oss at ansatte ved UiS på foreleser nivå ikke har et system som ivaretar redundans knyttet til beredskap. Sitatene under illustrerer dette.

#### **Dekan:**

*«Det er fakultetsdirektøren som ville ha vært erstatter for med. Jeg vet ikke om dette er noe som er spesifisert ned, men jeg ville ha delegert dette ansvaret til fakultetsdirektøren, fordi det er vedkommende som er tettest det operative i det daglige».*

*«Hvis vi tar pandemien som et eksempel, så er det nedsatt en beredskapsgruppe. Dette har gjort at vi tenker på beredskap på en helt annen måte. Fakultetsdirektøren har et større ansvar enn dekanen. I dette tilfellet er det fakultetsdirektøren som er leder av beredskapsgruppen. På et operativt beredskapsnivå, ivaretas dette av fakultetsdirektøren».*

## Foreleser:

*«Det er ingen rutiner på overføring av beredskapsansvar til vikarer. Det er veldig sjeldent at man har vikarer inne. Forelesningene blir heller utsatt enn erstattet med en annen foreleser».*

*«Den er ikke godt ivaretatt, siden det er ingen god stedfortreder ordning. Hvis det for eksempel skjer en uønsket hendelse på sikkerhetsområdet om sommeren, tror jeg veldig mange ville vært usikre på hvordan de skulle ha handlet. Dette er en svakhet hos mange virksomheter, at det ikke er en redundans i en del viktige funksjoner. Beredskap er en prioritert ledelsesoppgave, men ikke nødvendigvis prioritert ressursmessig».*

*«Det eksisterer jo ikke systemer ved UiS som ivaretar dette ansvaret dersom en foreleser er borte på grunn av sykdom. Faktumet er den at vi forelesere må gå på jobb syk, fordi vi kan ikke tillate oss å la studentene vente på en foreleser. Det er verken et system for å ta hånd om erfaringsoverføringen eller ivareta en sann type situasjon».*

*«Etter mine erfaringer, så er det erstatte selv som må gjøre noe med det. Vi har ikke prosedyrer for automatisk overføring. Det ligger liten bevissthet rundt beredskap sånn generelt, og opplever at det kanskje er litt mer fatalistiske og naive holdninger til beredskap».*

## Formidling av læring

Spørsmål 15/15a: Hvordan er informasjonsutvekslingen for å lære etter uønskede hendelser ved UiS? Formidles læring på tvers av fakultet ved UiS?

- b. Formidles læring fra andre relevante institusjoner som f.eks UiB/UiA til ansatte ved UiS?

Oppsummering 15/ 15a:

I spørsmålet om hvordan informasjonsutvekslingen for å lære etter uønskede hendelser er ved UiS, og om det formidles læring på tvers av fakultet ved UiS svarte 3/3 dekaner at

informasjonsutvekslingen internt på UiS var god, og la vekt på COVID-19 pandemien som bidragsyter til økt bevissthet. 5/12 forelesere tenker at informasjonsutvekslingen kunne vært bedre, 3/12 er fornøyd 2/12 svarer ikke direkte og 1/12 svarer at vedkommende ikke har erfart deling. Svarene viser oss at på dekan nivå er det bred enighet om god informasjonsflyt, mens det ønskes bedre informasjonsutveksling knyttet til læring av uønskede hendelser og læring på tvers av fakultet. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Jeg vil si at informasjonsflyten internt på UiS er veldig god. Gjennom Coronasituasjonen, så har HMS-bevisstheten økt, men jeg tror denne bevisstheten vil forsvinne etter pandemien. Det har forekommet mye læring på bakgrunn av denne pandemien. Hvis det generelt er som skal ut, så sender vi det raskt ned i organisasjonen. Her sender vi både mail og legger det ut på workshop».*

*«Nå under pandemien vil jeg si det er en stor grad av erfaringsutveksling. Jeg føler at bevisstheten har økt under selve pandemien, der det jevnlig foregår erfaringsutveksling og diskusjoner gjennom den lokale beredskapsgruppen».*

*«Jeg vet at det er erfaringsutveksling på fakultetsdirektør møtene. Jeg er derimot usikker på hvor tilgjengelig den informasjonen som blir gitt der, er for ansatte på denne avdelingen».*

**Foreleser nivå:**

*«Vi har fagmøter der vi diskuterer fag, studier og undervisning, men håndtering av hendelser er ikke et tema. Når det kommer til læring på tvers av fakultet, så er ikke det noe jeg har sett noe til».*

*«Jeg er ikke veldig imponert over hva UiS gjør for oss ansatte. Det er ikke noe som helst former for opplæring, informasjonsutveksling eller noen ting tilknyttet beredskapssituasjoner. Det vi får er en påminnelsemail i begynnelsen av hvert semester om å vise et lysbilde om evakuering».*

*«Jeg tror dette handler om ansattes motivasjon og vilje til å agere og søke ut til andre*

*fakulteter. For mitt vedkommende, er jeg med i en gruppe som er nedsatt på tvers av fakulteter. Det er jo erfaringsoverføring på den fronten».*

*«Nei. Jeg opplever at det kommer informasjon fra sentralt hold, men som kun kommer ut til enkelte fakulteter. Det har skjedd uønskede hendelser på UiS, men det har ikke fremkommet informasjon på hvordan dette ble håndtert».*

Oppsummering 15 b:

I spørsmålet om hvordan læring formidles fra andre relevante institusjoner som f.eks UiB/UiA til ansatte ved UIS svarer 3/3 dekaner at de er ukjent med formidlet læring fra andre lignende institusjoner. Trenden følges opp av forelesere, hvor 11/12 ikke er kjent med uønskede hendelser og læring av dem formidlet gjennom UiS til den spisse enden av organisasjonen. 1/12 søker aktivt på UH sektorens sine sider og finner selv hendelser og læring. Svarene viser oss en bred enighet blant dekan og foreleser nivå i organisasjonen om ukjent formidlet læring gjennom UiS sine kanaler knyttet til hendelser i sektoren. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Kjenner ikke til så mye informasjonsflyt når det gjelder andre lignende institusjoner annet enn det man eventuelt fanger opp selv».*

*«Kan ikke huske å ha fått noe fra andre lignende institusjoner».*

**Foreleser nivå:**

*«Ikke som jeg vet om. Det vil være formidling på toppnivå, men som ikke treffer oss i gangen»*

*«Vi har et beredskapsråd for UH-sektoren, men det er ikke noe der som treffer oss her på formidlings linjen. Man kan kanskje fange opp noe over en kaffekopp, men det er ikke noe som er organisert».*

*«Det tror jeg ikke. Jeg tror det er mer fokus på det faglige enn beredskap. Organisatorisk*

*og virksomhetsmessig er vel dette noe man kan ha litt i bakhodet, men som vi ikke jobber metodisk eller så mye operativt med».*

### Beredskapsplan

Spørsmål 16/ 16 a: Er beredskapsplanen lett tilgjengelig og kjenner du innholdet i beredskapsplanen?

Spørsmål 16 b: Hvordan sikrer UiS at du er kjent med innholdet?

Oppsummering 16/ 16 a:

I spørsmålet om beredskapsplanen ved UiS er lett tilgjengelig og om de ansatte i den spisse enden kjenner innholdet i UiS sin beredskapsplan, svarer 2/3 dekaner at de vet at den ligger på intranettsidene men er usikre på hvor. 1/3 dekan svarer at den ligger lett tilgjengelig på intranett. Blant forelesere svarer 10/12 at de mest sannsynlig finner den på intranettsidene, men er usikre hvor og må lete. 1/12 svarer at han har sett den, og 1/12 svarer at den er lett tilgjengelig på intranettsidene til UiS. Svarene forteller oss at det både på dekan nivå og foreleser nivå er usikkerhet knyttet til hvor beredskapsplanen til UiS konkret ligger og dermed ikke lett tilgjengelig. Sitatene under illustrerer dette:

#### **Dekan nivå:**

*«Den skal være lett tilgjengelig ved å gå inne på intranettsidene våre, men jeg må innrømme at jeg måtte ha bladd litt selv».*

*«Der er jeg usikker. Jeg vet at den ligger tilgjengelig på nettet».*

*«Den ligger lett tilgjengelig på intranettsidene våre, men jeg forholder meg mest til beredskapensumet».*

#### **Foreleser nivå:**

*«Jeg tror ikke man finner den uten å aktivt søke på intranettsidene våre. I en travel hverdag er det kanskje greit å få en påminnelse om å gå inn å lese den. Beredskapsplanen*

*burde vel ha vært enda mer tilgjengelig, fordi det kan være strevsomt å finne ting på intranettet ».*

*«Her må jeg krype til korset å si at jeg ikke kjenner til beredskapsdokumentet. Den ligger sikkert på intranettsiden, men jeg har ikke vært innom å tittet».*

*«Det er ingenting som er lett tilgjengelig på UiS. Det å orientere seg fram til ting er jo helt forferdelig. Jeg kjenner ikke til innholdet i beredskapsplanen».*

*«Hvis man søker det opp på intranettsidene, så finner man vel det. Jeg har sett hva man skal gjøre i enkelte situasjoner».*

Oppsummering 16 b:

I spørsmålet om hvordan UiS sikrer at ansatte er kjent med innholdet i beredskapsplanen, svarer 1/3 dekaner at de ansatte selv har en ansvar for å sette seg inn i den, 1/3 at det nok sendes mail eller workplace melding om det men er usikker og 1/3 reaktivt at det ved en hendelse blir satt på dagsorden. 6/12 forelesere svarer at det er en passiv opplæring med linker og mailer hvor mye er opp til den enkelte og et selvstendig ansvar. 5/12 svarer at det ikke er noe form å sikre kjennskap til planen, 1/12 svarer at han har hatt gjennomgang på et personalmøte. Her ser vi en spredning i besvarelsen fra dekan nivå som forklarer oss at det er opp til hvert enkelt fakultet hvordan planen sikres ut i organisasjonen, kun et fakultet kravspesifiserer at det er opp til den enkelte. At det er opp til den enkelte og et selvstendig ansvar følges opp av majoriteten på foreleser nivå, tett fulgt av at det ikke noe form for å sikre kjennskap. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Det blir vel sendt ut en mail om det, eller en workplace-melding, uten at jeg kan si det med 100 % sikkerhet».*

*«Hvis det skjer en alvorlig hendelse som er relevant for oss, så blir jo det satt på dagsorden. Til nå er det for det meste førstehjelp og brann det blir informert om».*

*«Krise- og beredskapsmappen er jo ganske tydelig på enkelte momenter. Det forventes at*

*ansatte setter seg inn i de ulike delene her. Ikke gå i dybden, men gjøre seg kjent med det viktigste».*

**Foreleser nivå:**

*«Jeg tenker at jeg har et selvstendig ansvar for oppfriskning. For mitt vedkommende er jeg mest opptatt av de psykososiale forholdene».*

*«De gjør ikke noe som helst for å sikre at jeg er kjent med den. I militæret hadde man det som kaltes for “plakaten på veggen”. Forskjellen mellom denne og UiS er at planen ligger gjemt på en nettside, der man virkelig må være nysgjerrig for å søke den opp».*

*«Per dags dato får vi ufattelige mengder med informasjon som blir sendt ut elektronisk, og det er en evig kamp å holde hodet over vannet med denne informasjonsflyten».*

*«Jeg opplever at dette er opp til meg selv. Det kommer jo informasjon innimellom, men dette har en tendens å havne nederst i bunken».*

*«Det er passiv opplæring med noen linker og mailer».*

### Risiko og sårbarhetsanalyser

Spørsmål 17/ 17 a: Er du kjent med ROS analysen ved ditt fakultet og hvilke risikoer/ farer er reflektert i analysen?

Spørsmål 17 b: Hvordan sikres det at du er kjent med innholdet og har bevissthet knyttet til den?

Oppsummering spørsmål 17/ 17 a:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden kjente til ROS- analysene ved sitt fakultet, og om de visste hvilke risikoer/farer som er reflektert i disse analysene, svarte 2/3 dekaner at bevisstheten rundt ROS-analyser har økt nå under pandemien enn den var tidligere. Blant foreleserne, kjente ikke 9/12 til innholdet i ROS-analysen ved sitt representativt fakultet. 3/12

svarte at de var kjente med ROS-analysen ved sitt fakultet, men de har påtatt seg verv som skulle tilsi at de deltar mer aktivt i denne prosessen. Svarene viser at det er bred enighet om at pandemien har bidratt til en økt bevissthet til ROS analysene på dekan nivå. Blant forelesere kjenner de ikke til innholdet i analysen, et mindretall kjenner innholdet basert på påtatt verv. Sitatene under illustrerer dette:

#### **Dekan nivå:**

*«Vil si at bevisstheten har økt nå under pandemien enn tidligere. Jeg tror ikke vi har en fungerende eller operasjonell ROS-analyse på fakultetet, men mest enkle ROS-analyser tilknyttet situasjoner tilknyttet pandemien».*

*«Vi gjennomfører en ROS-analyse hvert år, men den er litt “tick the box”-aktig må jeg innrømme. ROS-analysen gjennomføres i samarbeid med verneombud og fakultetsdirektør».*

#### **Foreleser nivå:**

*«Kjenner til begrepet, men verken sett eller hørt om det ved vårt fakultet».*

*«Kjent med begrepet, men kjenner ikke til risikoer og sårbarheter som blir analysert inn mot oss».*

*«Ja, jeg kjenner til den ganske godt, fordi vi tar det opp gjennom avdelingsmøter. Den største risikoen for oss nå, handler i en stor grad om belastningsskader tilknyttet pandemien».*

Oppsummering spørsmål 17 b:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden visste hvordan UiS sikrer at ansatte blir tilkjennegjort med innholdet i ROS-analysen, svarer 3/3 dekaner viser til enighet om at det jobbes med orientering og at tiltak blir tilkjennegjort. En av dekanene uttaler seg om at det jobbes med å øke bevissthet til ROS-analyser tilknyttet pandemien og digital sikkerhet, men at det verken er fokusert eller trent på undervisningssituasjoner. Blant foreleserne, svarer 7/12 at de er usikre på hvordan dette blir sikret. 3/12 svarer at dette ikke blir sikret i det hele tatt, mens 2/12 sier at det blir sikret. Svarer viser oss at det jobbes med orientering på dekan nivå



rundt på fakultetene, men at nåværende jobb ikke bærer frukter da majoriteten på foreleser nivå ikke oppfatter noe form for sikring og kjennskap til ROS analysen.

**Dekan nivå:**

*«Vi forsøker å orientere ut mest mulig når det gjelder både alvorlig risikoer og mindre alvorlige risikoer».*

*«Jeg tenker at vi har et godt eierskap til ROS knyttet til pandemien og digital sikkerhet, og synes vi har jobbet ganske mye for å øke denne bevisstheten i alle ledd. Når det gjelder undervisningssituasjoner, så er ikke det noe vi har fokusert eller trent så mye på».*

*«Jeg vil si at de spesifikke tiltakene blir godt tilkjennegjort».*

**Foreleser nivå:**

*«Vi har verken fått informasjon eller noe skriv om den. Den har heller ikke blitt tatt opp på avdelingsmøter».*

*«Det vet jeg ikke. Det eksisterer garantert en ROS-analyse, men jeg er usikker på både innhold, viktige funn og det metodiske arbeidet rundt det».*

*«Det vet jeg ikke, men jeg skulle gjerne ha sett den».*

*«Jeg tror det blir sikret ved at vi hvert halvår gjennomfører en evaluering, der vi gjennomgår en ROS-analyse og ser på hva som eventuelt må påminnes og friskes opp i blant ansatte. Dette ser vi gjerne gjennom medarbeiderundersøkelsen».*

Krav og forventninger

Spørsmål 18: Kjenner du til krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?

Oppsummering spørsmål 18:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden kjente til krav og forventninger i forhold til beredskap, svarte 3/3 dekaner at dette var krav og forventninger de ikke konkret var kjente med. Blant foreleserne, svarte 11/12 at kravene og forventningene var ukjent. 1/12 svarte at dette var kjent i en viss grad, men at kravene som riksrevisjonen påpeker i sin rapport ikke var kjent. Svarer viser oss at både dekan nivå og foreleser nivå er ukjent med krav og forventninger knyttet til beredskap for UiS som institusjon. Svarene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Jeg er inneforstått med at det er krav knyttet til oss som institusjon, akkurat hva de kravene går i, det kjenner jeg ikke detaljene på».*

*«Det burde jeg sikkert gjøre, men jeg kan dem ikke. Da måtte jeg ha slått opp».*

**Foreleser nivå:**

*«Nei, i grunn så gjør jeg ikke det».*

*«Nei, og det er med litt dårlig samvittighet i at jeg ikke har satt meg mer inn i dette, og det har jeg ærlig tenkt på i lang tid. Kanskje dette intervjuet er det som skal til for at jeg setter meg mer inn i det».*

*«Ja, den er ganske klar og ligger i tildelingsbrevet hvert år tilknyttet informasjonssikkerhet og beredskapsledelse. Den sier ikke nødvendigvis altfor mye men riksrevisjonen overvåker».*

Trening, læring og øvelser

Spørsmål 19: Hvilken trening, kursing i kriseledelse/ beredskapsledelse har du fått?

Spørsmål 19 a/ b/ c: Har du vært med på øvelser? Hva synes du om kvaliteten og frekvensen på disse øvelsene? Hvilket læringsutbytte sitter du igjen med?

Spørsmål 19 d: Hvordan sikres det at du har nødvendig trening og kursing?

Oppsummering spørsmål 19:

I spørsmålet om hvilke trening/kursing informantene i den spisse enden hadde fått i krise-/beredskapsledelse, svarte 2/3 dekaner at de har fått intro-/lederkurs. 1/3 dekaner nevner at fakultet/avdelingen har hatt sikkerhetskurs i forbindelse med kriser og krisehåndtering. Blant foreleserne sier 7/12 at de har hatt kursing og opplæring ved å se en filmsnutt som omhandler brannvern, 2/12 sier at de ikke har hatt noen former for trening eller kursing tilknyttet beredskap og kriser, 1/12 har hatt pedagogisk kurs i hvordan man skal opptre som foreleser i ulike situasjoner, 1/12 har hatt lederkurs og 1/12 har passivt fått tilsendt mailer der man blir bedt om å sette seg inn i enkelte deler av beredskap og kriser uten noe form for oppfølging. Svarene over viser oss at det på dekan nivå holdes gjennom intro/ lederkurs. Blant forelesere ser vi at UiS fokuserer på kursing og opplæring knyttet til en filmsnutt som omhandler brannvern som majoriteten har gjennomført, og ikke noe utover dette. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Når jeg begynte som dekan fikk jeg for såvidt et introkurs i beredskapsledelse, med hjertestarter, førstehjelp og lignende ».*

*«Har fått lederopplæring, som jeg synes var nyttige. Det ble sikkert orientert om beredskapskrav på UiS her, men jeg kan ikke gjengi dette akkurat nå».*

**Foreleser nivå:**

*«Jeg har vært med på kurs i forbindelse med psykososiale forhold. Her går man gjennom blant annet en brannfilm som jeg synes begynner å bli gammel og dårlig».*

*«Ingenting ved UiS. Det har vært noen filmsnutter og sånt, men ikke noe opplæring og krav som er pålagt».*

*«Ikke så mye mer enn brannøvelser og varslingsrutiner».*

*«Man får jo trening/kursing i hvordan man skal oppføre seg i en brannsituasjon, men ikke mer utover det».*

Oppsummering spørsmål 19 a/ b:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden har deltatt på øvelser i regi av UiS, og hva de syntes om kvalitet og frekvens, svarte 3/3 dekaner at de har deltatt jevnlig på brannøvelser. 2/3 av dekanene nevner også at de har deltatt på førstehjelpsøvelser. 1/3 dekan nevner også i å ha deltatt på terrorøvelser. Når det gjelder foreleseren, svarte 9/12 at de hadde deltatt på brannøvelser. 2/12 hadde deltatt på både brannøvelser og førstehjelpsøvelser, 1/12 hadde ikke deltatt på noen øvelser i det hele tatt. Når det gjelder kvaliteten på brannøvelsene, svarer 6/12 at de ikke kan uttale seg om kvaliteten, 4/12 sier at kvaliteten ikke er tilstrekkelig, mens 2/12 sier at kvaliteten er god. Når det gjelder frekvens, sier 6/12 at de ikke kan uttale seg om frekvensen. 4/12 sier at spesielt brannøvelser skjer hyppig/jevnlig, mens 2/12 sier at brannøvelser skjer for ofte. Svarene oppsummert viser at majoriteten på dekan nivå og foreleser nivå har deltatt på øvelser knyttet til brann gjennom UiS sine kanaler. Kvaliteten på øvelsene kan bedres mens frekvensen er jevnlig med positiv tilnærming til intervall. Sitatene under illustrerer dette:

#### **Dekan nivå:**

*«Vi har brannøvelser 1-2 ganger i året. Jeg har også vært med på førstehjelps- og hjertestarterkurs, men ikke noe mer utover det. Hadde jeg vært fagmann hadde det sikkert vært noe å utsette, men jeg synes de har vært greie».*

*«Det har vært her hos oss, som i all hovedsak har vært tilknyttet brann og terror. Det er vi som lager disse øvelsene, så de synes jeg er knallbra. Vi har øvelser 2 ganger i året, men vet ikke om det er bra eller dårlig».*

#### **Foreleser nivå:**

*«Ja, brannøvelser. Det er 2 ganger i året tror jeg. Kvaliteten synes jeg er lav. Ved brannøvelser for eksempel, er det ikke noe forsøk på personkontroll eller opptelling. Det er mer en "happening" enn en øvelse».*

*«Brannøvelser er det jo jevnlig av. Det kommer også informasjon og tilbud om førstehjelpskurs og hjertestarterkurs, men dette er frivillig. De øvelsene jeg har deltatt på har vært fine».*

*«Vært med på brannøvelser, og det synes jeg er litt for ofte. Man kunne kanskje gjort disse*

*øvelsene litt mer spennende med røykmaskiner, markører, skadde personer og lignende».*

Oppsummering spørsmål 19 c:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden fikk noe læringsutbytte i etterkant av øvelsene som arrangeres, nevner 3/3 dekaner at læringsutbytte sikres gjennom evalueringer og det å øke bevisstheten rundt funn og tiltak. Blant foreleserne ser vi at 5/12 forelesere at det i en liten eller ingen grad skjer noe læringsutbytte. En felle enighet blant disse er at brannøvelsene er som regel helt like, samt at det er lite diskusjoner og samtaler i etterkant av slike øvelser. 3/12 kunne ikke uttale seg så mye om dette, 3/12 synes det var et læringsutbytte. 1/12 syntes at det var et godt læringsutbytte når det gjaldt førstehjelpsøvelsene, men ikke når det gjaldt brannøvelser. Funnene viser oss at det er forskjellig forståelse blant dekan nivå, som kan tyde på at det er opp til det enkelte fakultet hvordan læringsutbytte sikres. Blant forelesere ser vi at majoriteten viser til like øvelser, som kan tolkes som noe som utføres for å ivareta et krav da det er lite diskusjoner i etterkant og lite oppfølging. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Man får en sånn generell bevissthet/”alertness”, så man sitter igjen med et læringsutbytte».*

*«Vi har evaluering etter hver øvelse, og der lærer vi stadig nye ting».*

**Foreleser nivå:**

*«Har ikke lært noe spesielt. Man har gjort dette så mye at man lærer ikke noe mer».*

*« Det kunne kanskje ha vært et bedre læringsutbytte med seminarer der man diskuterer rundt kriser og beredskap».*

*«Jeg synes det er gode påminnelser og repetisjoner på hva vi skal gjøre, så læringsutbytte ligger i at vi stadig vekk får en oppfriskning».*

Oppsummering spørsmål 19 d:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden visste om hvordan de blir sikret nødvendige trening og kursing i beredskap, svarte 2/3 av dekaner at det er ingen som sikrer dette, og at dette er opp til den enkelte. 1/3 dekaner nevner at dette blir sikret gjennom lederopplæringen, samt HMS-samlingene som gjennomføres 2-3 ganger i året. Blant foreleserne svarte 10/12 at dette blir sikret i en for liten eller ingen grad. 2/12 forelesere mente at dette sikres i en viss grad ved at det blir sendt mailer om anbefalinger til å delta på trening og kursing. Majoriteten på dekan nivå og foreleser nivå i den spisse enden forteller oss at at det ikke sikres at de har nødvendig trening og kursing i beredskap. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Det er ingen som har sjekket at jeg har tatt de nødvendige kurs. For mitt vedkommende så står beredskapen veldig høyt i bevisstheten siden vi snakker om det flere ganger i uken nå under pandemien. Vi har fått en helt annen holdning til beredskap».*

*«Det er nok opp til meg selv».*

**Foreleser nivå:**

*«Vi må gjøre et aktivt informasjonssøk selv. Det hviler mye ansvar til den enkelte, og man må selv sikre at man er godt nok orientert. Dette er ikke systematisk håndtert».*

*«Det sikres i en for liten grad. Man må kvittere ut når det gjelder den brannfilmen, men ellers går mye på eget ansvar».*

*«Det er vel ingen som sikrer det. De satser vel på at man finner det ut selv».*

*«Det er i realiteten opp til den enkelte, der man må ta tak i sin dårlige samvittighet og sette seg mer inn i dette her».*

Rapportering av uønskede hendelser

Spørsmål 20/20 a: Hvordan oppfordres du til å rapportere uønskede hendelser og hvordan er systemet for å rapportere?

Oppsummering spørsmål 20/20 a:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden blir oppfordret til å rapportere uønskede hendelser, og om de kjenner til systemet, svarte 2/3 dekaner at de hadde god kjennskap mens 1/3 dekaner svarte at dette var lite kjent. Blant foreleserne, svarte 4/12 at de ikke oppfordres til å rapportere uønskede hendelser og 5/12 sier at de blir oppfordret til å rapportere. 3/12 er usikre om dette blir oppfordret eller ikke. Videre svarte 7/12 at de ikke kjenner til rapporteringssystemet. 3/12 visste hvor de ville ha rapportert, men at de ikke kjenner rapporteringssystemet, mens 1/12 kjenner til systemet. Ett fakultet i vår undersøkelse har ikke kjennskap til systemet for å rapportere uønskede hendelser, majoriteten av forelesere oppfordres til å rapportere men kjenner ikke systemet for å rapportere. Dette forteller oss om et rapporteringsverktøy som ikke er kjent ute i organisasjonen. Sitatene under illustrerer dette:

**Dekan nivå:**

*«Ja det mener jeg. Som leder for et fakultet med utvekslingsstudenter må vi være forberedt og systemet er bra».*

*«Av og til generelle oppfordringer, men jeg kommer ikke på noen generisk reminder som jeg har fått med meg. Jeg kjenner ikke til systemet for rapportering».*

*«Gjennom allmøter og avdelingsmøter. Det er lett for meg å huske, men det er ikke sikkert så lett for ansatte å huske. Systemet er bra, SIM. Vi bruker systemet aktivt på vårt fakultet og går gjennom rapporterte funn en gang pr måned».*

**Foreleser nivå:**

*«Det er en oppfordring vi får fra ledelsen på instituttet».*

*«Det nevnes på avdelingsmøtene når vi har gjennomgang av eksempelvis ROS analyser og arbeidsmiljøet at en må varsle verneombud eller nærmeste leder. Vi burde blitt oppfordret enda mer. Jeg tenker vi har gode systemer for varsling, men at terskelen hos enkelte er høy».*

*«Det er ikke mye oppfordringer. Det skal være et system en eller annen plass, men jeg er ikke sikker på hvor jeg finner det eller hvordan jeg håndterer det. Jeg håper systemet fungerer som tiltenkt».*

*«Det finnes en sånn side for varsling av alle mulige type situasjoner, så ja det finnes. Vedrørende systemet og om det er bra synes jeg er vanskelig å svare på, jeg vet ikke hvor mye det brukes eller hvem som tar imot informasjonen og forvalter den».*

### Lyttende ledelse

Spørsmål 21: Lytter ledelsen til dine innspill? Og føler du dine innspill betyr noe?

Oppsummering spørsmål 21:

I spørsmålet om informantene i den spisse enden vil si at ledelsen lytter til innspill som blir fremmet, ser vi at det er en felles konsensus blant dekanene 3/3 på at ledelsen lytter. Blant foreleserne svarte også 12/12 at ledelsen lytter, men der enkelte innrømmer at de ikke har kommet med så mange forslag eller tilbakemeldinger i den retningen. Dette viser oss at ledelsen på dekan nivå og forelesere på UiS er samstemte og alle har en lyttende ledelse. Sitat under illustrerer dette:

#### **Dekan nivå:**

*«Ja, hvis du kommer med en bekymring eller tanker så er de veldig på og svært lydhøre».*

*«Ja, jeg vil absolutt si det. Vi har flere kanaler og eksempelvis pandemi situasjonen har vist god kommunikasjon begge veier når situasjoner oppstår»*

#### **Foreleser nivå:**

*«Ja, vi har en lyttende ledelse».*

*«Ja, det gjør vel kanskje det. Jeg tenker at noen ganger så griper de ikke fatt i det jeg forventer de skal gripe fatt i, før bråket blir for stort og profilert i organisasjonen».*

*«De lytter og endrer gjennom en åpen og god dialog».*

*«Ja, jeg blir lyttet til og føler at mine innspill betyr noe. Min leder kan være sta og det blir ofte sjakk frem og tilbake, men slik skal det være».*



## 6.0 Drøfting

Systematikken fra kapittel 5 videreføres i kapittel 6. Forskningsspørsmål vil drøftes fortløpende basert på teoretisk forankring presentert i kapittel 3 og empirisk grunnlag redegjort for i kapittel 5.

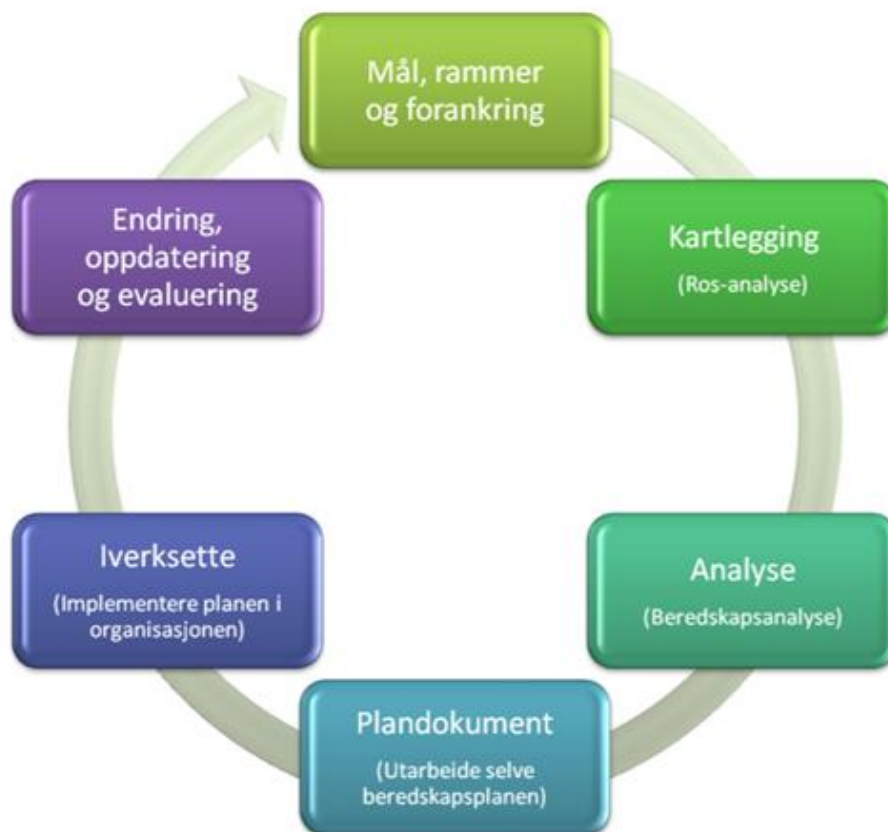
### 6.1 Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?

Krav og forventninger redegjort for i kapittel 5.1 vil inngå i drøftingen av forskningsspørsmål 2, hvordan det arbeides på UiS for å møte kravene til beredskap som starter i kapittel 6.2 under.

### 6.2 Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?

For å besvare ovennevnte forskningsspørsmål vil vi strukturere etter beredskapshjulets ulike faser, koble dem mot kravene til beredskap hos kunnskapsdepartementet og drøfte UiS sitt arbeid for å møte kravene. Beredskapshjulet gir en fin illustrasjon på hvordan en beredskapsplanlegging i all hovedsak bør foregå. Figur 2 under viser inndeling, hvor denne planleggingen deles opp i seks ulike faser som blir drøftet videre under ovennevnte forskningsspørsmål. Årsaken til at vi velger denne tilnærmingen er for å vise hva systematisk beredskapsarbeid innebærer, ref. ordlyden i tildelingsbrev til UiS for 2021 fra det kongelige kunnskapsdepartement som spesifiserer i innledende setning under kravspesifiseringen;

***“UiS skal jobbe systematisk med sikkerhet og beredskap.....”*** (KD, 2020, s.11).



(Figur 3. Hentet fra Sommer, M. & Rake, E. L. (2015). Beredskapsplanlegging og beredskapsanalyse)

### 6.2.1 Beredskapshjul fase 1 - Mål, rammer og forankring

«Beredskap forstås som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser» (NOU 2000:24, s. 20; Lunde, 2019, s.43).

Fase 1 kan ses på som grunnmuren i beredskapsarbeidet, det er her man starter hele beredskapsarbeidsprosessen med at man må imøtekomme krav. Kravene kan være myndighetsbaserte, egne organisatoriske krav, ambisjoner og mål, som utgjør selve forutsetningen og premisene for å gjennomføre beredskapsarbeidet i en organisasjon (Sommer & Rake, 2015). UiS som institusjon har krav til beredskap forankret i Kunnskapsdepartementets styringsdokument av Juni 2019 presentert i kapittel 5.1.2.1 og tidelingsbrev fra det kongelige kunnskapsdepartement presentert i 5.1.2.2 som spesifiserer økt

fokus på systematisk arbeid for UiS. KD` styringsdokument forteller at KD`s underliggende virksomheter skal (1) Utarbeide ROS analyser knytter til samfunnssikkerhet som skal gjennomgås hvert år og revideres minimum hvert fjerde år. ROS analysen skal presenteres i en rapport. (2) Det skal utarbeides krise- og beredskapsplaner som oppdateres ved behov. (3) Utarbeide pandemiplan som oppdateres ved behov. (4) Det skal gjennomføres krise- og beredskapsøvelser for å teste egen beredskap og krisehåndtering. Funn og læringspunkter fra disse øvelsene og reelle kriser skal følges opp (KD, 2020). Disse kravene er absolutte og legger føringer på hvordan UiS skal arbeide med beredskap.

At ovennevnte styringsdokument er styrende for UiS blir bekreftet av beredskapskoordinator ved UiS samt gjennom beredskapsplanen til UiS i kapittel 2, hvor UiS presenterer at de følger retningslinjene i Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren (juni 2019). De viser gjennom beredskapsplanen også at de legger til grunn de nasjonale prinsippene for beredskapsarbeid og krisehåndtering, ansvar, likhet, nærhet og samvirke (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012). Her ser vi en felles forståelse på et strategisk nivå hvilket dokument som er styrende samt forankringen av det i beredskapsplanens ordlyd. Beredskapskoordinator ved UiS forteller oss også at UiS legger til grunn de fem hovedkonklusjonene til Gjørvt-kommisjonen i beredskapsarbeidet sitt (22-juli kommisjonen), med risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, IKT-utnyttelse samvirke og læring. Han forteller oss at UiS ser de samme utfordringene i dag som beskrives av Gjørvt kommisjonen, med manglende risikoerkjennelse og gjennomføringsevne og at de har fokus på nevnte forhold.

At beredskapsplanen inneholder tekst med hyperlink til styringsdokument er ikke ensbetydende med at retningslinjene i dokumentet følges, og at dette sikrer oppnåelse av krav og forankring i organisasjonen. Dette blir interessant å undersøke nærmere i drøftingen av 6.2.4 samt om forankringen av de ulike kravene er forstått og ivaretatt i den spisse enden som vi drøfter i forskningsspørsmål tre.

Om en evner å skape systematikk rundt ovennevnte definisjon gjennom ivaretagelse av myndighetsbaserte og interne krav samt sikre at de forstås og skaper en bevissthet i den spisse enden, vil en være bedre forberedt for å møte en uavklart situasjon . Fasene i beredskapshjulet må tas på alvor og kan ses på som en bidragsyter til økt risikoerkjennelse, som blant annet gjørvt kommisjonen hadde som en avsluttende tilrådning i sin rapport etter 22 juli. Neste fase i

beredskapshjulet kan være en sentral bidragsyter for å øke risikoerkjennelsen i en organisasjon, Risiko og sårbarhetsanalysen.

## 6.2.2 Beredskapshjul fase 2 - Kartlegging/ ROS analyse

Kravet i KD`s styringsdokument er at det skal utarbeides ROS analyser knyttet til samfunnssikkerhet som skal gjennomgås hvert år og revideres minimum hvert fjerde år. ROS analysen skal presenteres i en rapport (KD, 2020). Beredskapskoordinator forteller oss at risikoerkjennelse er nøkkelen til forståelse i organisasjonen slik at en fremmer motivasjon. UiS har startet et arbeid for å øke risikoerkjennelsen og forventer avkastning innen 5-6 år for å etablere en risikoerkjennelse i organisasjonen relatert til de fem hovedkonklusjonene til gjørv kommisjonen nevnt i 6.2.1.

*«Det er jo beredskapskultur som er hovedanliggende, også disse her fasene. Altså, førkrise, akutt krise og etter krise fasen, hvor på en måte førkrisefasen er avgjørende for skadebegrensningen og for sannsynlighetsredueringen. Vi prøver å holde fast i både håndtering og systematisk beredskapsarbeid. Men det er langt igjen, det er veldig langt igjen. Evaluering forekommer omtrent ikke. Opplæring, trening og øvelser er også veldig svakt»*

Å øke risikoerkjennelsen er i tråd med teori på feltet (Lunde, 2019). Gjennomføring av ROS analyser og kjennskap til dem får vi forklart er et lederansvar på UiS ved respektive fakultet/ institutt. Fra sentralt hold oppfordres det til gjennomføring og tilbys hjelp i denne forbindelse. En utfordring vi ser er kunnskapen og kompetansen blant fakultetene/ instituttene, det må være fundamentet for gjennomføringen av en solid ROS analyse som reflekterer aktuelle risikoer og sårbarheter og ikke bare for å forsvare kunnskapsdepartementets krav. På UiS gjennomfører samtlige 34 enheter ROS analyser, som er positivt. Vi får forklart at utfordringen er å få involvert ansatte som det er opp til dekan på fakultetsnivå og instituttleder på instituttnivå å sikre, noe vi vil drøfte om blir ivaretatt i besvarelsen av forskningsspørsmål 3. Er det slik at UiS har alt på det rene på overordnet sentralt plan uten at det nødvendigvis forankres i den spisse enden? Sitat under fra beredskapskoordinator ved UiS viser til gjennomføringsevne, så gjenstår det å se om bevisstheten økes i dette arbeidet. Dette vil vi avdekke i forskningsspørsmål 3.

*«Jeg tror vi er det eneste Universitet i Norge som gjennomfører så mange ROS-analyser, med de samme beredskapsscenarioene, vi har bare valgt fem. Vi kunne hatt 15, vi kunne hatt 25, men vi har bare valgt 5. Forstår vi disse fem, så fikser vi resten også».*

### 6.2.3 Beredskapshjul fase 3 - Analyse/ Beredskapsanalyse

I fase 3 må man dimensjonere beredskapen, som vil si at man må sette et minimumskrav til hvordan man faktisk må og skal handle i uønskede situasjoner (Sommer & Rake, 2015).

Kunnskapsdepartementet kravfester ikke beredskapsanalyse i sin kravspesifisering.

Beredskapskoordinator forteller oss at det aldri har blitt utført en beredskapsanalyse av UiS.

På bakgrunn at det manglende analysen forteller han at det er utfordrende å få dimensjonert beredskapen. UiS har UiS per dags dato ansatt en person på en 100 % stilling som arbeider med beredskapsanalyser. Dette er et eget initiativ som er gjort fra UiS sin side. I dette tilfellet kan man si at UiS har gjort et godt initiativ.

*“Når du tenker på det systematiske beredskapsarbeidet, så er jo dimensjoneringen en sentral bit der, det er jo aldri blitt gjort en beredskapsanalyse av UiS. Så den største utfordringen er å få dimensjonert beredskapen”.*

En kravspesifisering fra KD sin side ville vært en viktig bidragsyter til virksomheter inn under paraplyen for å sikre systematikk ved institusjoner som UiS. Vi savner her tydeligere og mer systematiske krav fra KD sin side, som skal bidra med gi et godt utgangspunkt for å utarbeide en beredskapsplan.

### 6.2.4 Beredskapshjul fase 4 - Plandokument/ Utarbeide selve beredskapsplanen

På bakgrunn av de teoretiske perspektivene og empiriske funnene i forbindelse med utarbeidelsen av beredskapsplanen, ser vi først og fremst at kravene og forventningene fra kunnskapsdepartementet som UiS forholder seg til, gir et vagt og et utydelig grunnlag for å utarbeide en beredskapsplan. Hovedgrunnen for dette er at kravene og forventningene som blir stilt ikke er forankret gjennom et systematisk beredskapsarbeid. I følge KD skal krise- og beredskapsplanene utarbeides på bakgrunn av ROS-analyser, der krise- og beredskapsplanene

skal oppdateres ved behov. I tillegg bør roller, oppgaver og fullmakter være definert som et minimum hvor man fastsetter vilkår og rammer for organisering i en beredskapssituasjon, samt rutiner for krisekommunikasjon og varslingsrutiner (KD, 2020). Gjennom de teoretiske perspektivene som ble presentert ovenfor, vil ikke ROS-analyser i seg selv gi et tilstrekkelig grunnlag for å utarbeide en beredskapsplan. ROS-analysene sier i en stor grad om hvilke risikoer og farer som kan påvirke og ramme en organisasjon og et system, men den sier lite om hvordan man faktisk må/skal håndtere en spesifikk uønsket hendelse (Lunde, 2019). Med andre ord, og som det ble nevnt i delkapittel 6.2.3, inneholder KD sitt styringsdokument manglende krav til en beredskapsanalyse. Beredskapsanalysen vil spille en viktig rolle for å dimensjonere beredskapen i plandokumentet, som vil si at man må ha et minimumskrav til hva man skal gjøre, hvem som har ansvar hva og hvilke ressurser og midler man skal benytte seg av. Gjennom en slik analyse vil man konkretisere og spesifisere håndteringen av en uønsket hendelse (Sommer & Rake, 2015). Når det er sagt, ble det også nevnt i delkapittel 6.2.3 at UiS per dags dato ansatt en person i en 100 % stilling for å utarbeide beredskapsanalyser. Dette anser vi som både proaktivt og et godt initiativ fra UiS sin side, men der vi vil fremheve nødvendigheten av at KD etablerer mer systematiske krav tilknyttet utarbeidelsen av en beredskapsplan.

En annen tanke vi har gjort oss når det gjelder utarbeidelsen av beredskapsplanen, ligger i de fem krisescenariene som blir presentert i den administrative beredskapsplanen, som igjen baserer seg på de fem hovedkonklusjonene fra gjør-v-rapporten (NOU 2012: 14) som er presentert i delkapittel 5.2.2.2 i empirien. Det blir i dette tilfellet her nevnt at på bakgrunn av disse konklusjonene, kunne UiS ha utviklet og forholdt seg til mange flere krisescenarier, men at de så seg nødt til å begrense seg. I dette tilfellet blir det nevnt at de begrenser seg til 5 krisescenarier, som igjen gir rammebetingelser og et grunnlag for å kunne håndtere de fleste uønskede hendelser som kan inntreffe og påvirke UiS. Når det er sagt, kan det nevnes at dersom UiS allerede hadde utviklet beredskapsanalyser, ville de ha hatt flere beredskapssituasjoner som er kategorisert innunder samme beredskapsområdet. Dette innebærer at det eksisterer flere uønskede hendelser som kan håndteres på bakgrunn av samme handlingsmønster, beredskap, midler og ressurser (Sommer & Rake, 2015). Ettersom at UiS per tidspunkt ikke har basert beredskapsplanen på beredskapsanalyser, vil vi vurdere UiS sin fremstilling om at de vil være kapable til å håndtere de fleste uønskede hendelser på bakgrunn av de fem krisescenariene som noe antagelsesbasert og hypotetisk, og ikke noe som kan garanteres.

Når det kommer til beredskapsplanens utarbeidelse, kan dette også knyttes opp mot det som ble kalt for et “fantasidokument”. Gjennom “fantasidokumentet” ble det argumentert for at de fleste beredskapsplaner i en liten grad vil basere seg på erfaringer og historisk data. Det ble erkjent at slike planer kan være basert på et snevert erfaringsgrunnlag, men ikke nok til å dekke et bredt spekter av uønskede hendelser (Clarke & Perrow, 1997). Ettersom at de fem beredskapsscenariene baserer seg på hovedkonklusjonene av 22.juli-rapporten (NOU 2012: 14), kan man si at et snev av historisk data og erfaringer er blitt overført i beredskapsplanen. Når det er sagt, ble det ikke nevnt at UiS tar i bruk historiske data når det gjelder uønskede hendelser som har skjedd på andre skoler, universiteter og høyskoler i Norge eller verdenssamfunnet for øvrig. Det hadde i dette tilfellet vært en styrke for UiS å ha sett på tidligere forskning og analyser som er gjennomført, tilknyttet uønskede hendelser fra lignende institusjoner og betraktet dette inn i utarbeidelsen av beredskapsplanen. Det som derimot ble nevnt i denne sammenhengen, var at beredskapskoordinatoren er en del av et større nettverk, der det foregår hyppige erfarings- og informasjonsutvekslinger. Spørsmålet her vil være hvor mye av disse erfaringene og informasjonene som blir betraktet i beredskapsplanen, ettersom at dette blir betraktet som en relativt privat og sensitiv informasjon og kunnskap, som ikke deles med andre.

Videre ble det påpekt at UiS har en administrativ beredskapsplan i papirformat, men ikke en generisk beredskapsplan. Det er derimot gjort et forsøk fra UiS sin side å danne og utarbeide en generisk beredskapsplan via intranettet på [UiS.no/kriser](https://uis.no/kriser). På [UiS.no/kriser](https://uis.no/kriser) er det varslingsrutinene og sjekklisterne fra den administrative beredskapsplanen (Beredskaps- og kriseplan, 2021, s. 2-3) som er blitt overført til denne nettsiden. I denne sammenhengen, ble det nevnt at det som kan bli ansett som en utfordring, er å gjøre denne [uis.no/krise](https://uis.no/kriser) kjent ut i den spisse enden. Dersom denne intranettsiden ikke blir gjort tilgjengelig ut i den spisse enden, vil vi vurdere denne funksjonen som lite hensiktsmessig. Bevisstheten og forståelsen rundt varslingsrutinene/sjekkpunktene i ulike uønskede situasjoner vil med dette være helt fraværende dersom det ikke er kravfestet at ansatte må gjennomgå innholdet eller har fått informasjon om hvor de finner den. Her vil det dermed være naturlig å tenke at dersom [uis.no/krise](https://uis.no/krise) skal ha noe nytteverdi, må lederne ta et større ansvar om å videreformidle og øke oppmerksomheten rundt denne informasjonen. I dette tilfellet kunne det ha vært interessant å få en helhetlig oversikt over hvor mange fra den spisse enden som faktisk vet om [UiS.no/kriser](https://uis.no/kriser), samt hvor de finner den og om de vet om innholdet. Vi ser på [uis.no/krise](https://uis.no/krise) til

UiS som et positivt fremskritt, men at den bør gjøres mer tilgjengelig for ansatte for å øke nytteverdien.

En siste refleksjon vi har gjort oss når det gjelder utarbeidelsen av beredskapsplanen, er tilknyttet veileder 1 i den som ble beskrevet gjennom vår dokumentanalyse i delkapittel 5.2.2.1 i empirien. På bakgrunn av de teoretiske perspektivene som sier at et beredskapsdokument bør være lett tilgjengelig, forståelig, kortfattet og tidssparende (Engen et al., 2016) så kunne man se at dette gjenspeiles i denne dokumentanalysen, der veileder 1 også skal være lett tilgjengelig, forståelig, kortfattet og tidssparende til enhver tid for både ansatte, møteledere, forelesere, studenter og andre relevante aktører (Beredskaps- og kriseplan for UiS, 2021, s.19). I denne anledningen, har vi selv vært rundt å observerte om disse veilederne ligger i de ulike rommene, auditoriene og møterommene ved UiS. I denne sammenhengen, var vi inntrekk i tre ulike rom, og fant ingen veiledere. Med denne observasjonen, vurderer vi dette som at veileder 1 ikke er like lett tilgjengelig og synlig som den bør være, og at det ligger her et forbedringspotensial. På bakgrunn av de teoretiske perspektivene og dokumentanalysene om at beredskapsdokumentet bør være lett tilgjengelig, synlig, kortfattet, forståelig og lettleselig til enhver tid, vurderer vi dette som ikke tilfredsstillende ivaretatt. Ved at veileder 1 ikke er tilstedeværende i de definerte rommene i beredskapsplanen, blir ansatte selv nødt til å søke og lete etter veilederen i den administrative beredskapsplanen. Den administrative planen blir gjerne ansett som et tungt leseprodukt, der ansatte virkelig må sette seg inn i det for å få en oversikt over hvem som har ansvaret, samt hvordan de skal handle. Dersom aktørene i den spisse enden både må søke den opp, og finne fram informasjon for eksempel mens en uønsket hendelse pågår, vil vi også vurdere dette som lite gunstig og tidssparende.

### 6.2.5 Beredskapshjul fase 5 - Iverksett/ Implementer planen i organisasjonen

Gjennom våre teoretiske perspektiver og empiriske funn tilknyttet iverksettelse og implementering av planene i organisasjonen, vil opplæring, treninger og øvelser være helt sentrale elementer i denne fase. På bakgrunn av beredskapskoordinatorens uttalelser, ble det nevnt at det ikke eksisterer noen former for systematikk i arbeidet med opplæring, treninger og øvelser knyttet til beredskap. I denne sammenhengen blir det også nevnt at det er gjerne



den operasjonelle kriseledelsen som trener og øver på uønskede hendelser, men at det ikke eksisterer en kobling mellom den operasjonelle kriseledelsen og fakultetet. I dette tilfellet nevner beredskapskoordinatoren også at:

**«Hvis det er en krise som gjelder et fakultet eller to fakultet, så sitter jo dekanene i den operasjonelle kriseledelsen. Da er det med å få til koblingen mellom fakultetet og den operasjonelle kriseledelsen. Det har vi ikke øvd på. Det er fordi vi har ikke trent. Altså vi har ikke hatt opplæring, trening og øvelser av den lokale beredskapsledelsen. Det er det som står på agendaen, og vi jobber med å lage en mal på lokale beredskapsplaner ... Dette løser du ikke med papir, det løser du med trening og øvelser».**

Beredskapskoordinatoren konkretiserer at dette gjerne er en krevende og et omfattende, ettersom at her er det snakk om 125 000 m<sup>2</sup> bygg med ca. 18 000 studenter og ansatte. Når det kommer til opplæring, treninger og øvelser, blir det også nevnt at dette er et arbeid veldig få er kjent med, og at dersom det ikke er noe krise, vil heller ikke motivasjonen være tilstede blant aktørene i den spisse enden. Gjennom vår dokumentanalyse av styringsdokumentet i forbindelse med krav og forventninger, blir det skrevet at:

**«Som et minimum skal det gjennomføres én øvelse hvert år, men det er ikke nødvendig at hele organisasjonen øves hver gang. Kriseledelsen må håndtere hendelsen for at det skal regnes som en krise- og beredskapsøvelse. I samfunnssikkerhetsinstruksen er det innført nye krav til oppfølging etter hendelser og øvelser til departementene. Disse er relevante også for de øvrige virksomhetene i sektoren ... ved valg av øving scenario bør virksomhetene ta utgangspunkt i ROS-analysen» (KD, 2020, s. 19-20).**

Etter vår oppfatning, har det blitt nevnt at UiS gjennomfører hyppige treninger og øvelser når det gjelder brann, men de er ikke like aktive når det gjelder andre øvelser. Det er blitt sagt at førstehjelpskurs og hjertestarterkurs blir gjerne anbefalt ut i den spisse enden. Gjennom våre refleksjoner og vurderinger i hvordan ivaretagelsen av øvinger og treninger blir sikret og ivaretatt, vurderer vi dette som vakt. Beredskapskoordinatoren bekrefter i dette tilfellet at systematikken i responsøvelsene nærmest er fraværende. Når det gjelder frekvens og øvelsesspekteret i forbindelse med krisescenariene som er beskrevet hos UiS, blir det nevnt at brannøvelser blir det øvd og trent en del ganger på, men at det ikke trenes og øves så mye på de andre krisescenariene. Med manglende opplærings-, trenings- og øvings grunnlag gjennom et bredt spekter av uønskede hendelser, vil vi si at dette ligger på et lavt nivå. For at

bevisstheten og forståelsen rundt håndteringen av uønskede hendelser skal være tilstede, må man aktivt involvere seg og delta i responsøvelser. Hovedmålet med opplæring, treninger og øvinger vil for UiS sin del være å teste ut beredskapsplanen (Rake & Sommer, 2015), for å se om beredskapsplanen faktisk står i tråd med realiteten og praksisen (Engen et al., 2016). Her må UiS sentralt ivareta og tilrettelegge for denne systematikken gjennom sine respektive fakultet, for å øke bevisstheten og forankringen.

Hos UiS har det blant annet vært to ulike hendelser som har bekreftet at aktørene som har vært involvert ikke har hatt den kunnskapen og kompetansen som trengs for å håndtere dette tilstrekkelig nok. Den første hendelsen omhandlet en situasjon der det ble meldt inn at det var noen som gikk rundt med et våpen på campus. Ansatte i administrasjonen som fikk inn denne meldingen, visste lite hvordan de skulle håndtere dette. Heldigvis, viste det seg til slutt at dette bare var en falsk alarm, med at det var noen studenter som holdt på med dramaturgi tilknyttet et skuespill. Administrasjonen fikk senere opplæring i hvordan de skulle handle i slike situasjoner. Som et resultat av administrasjonen ikke hadde fått opplæring, trening eller øving i dette i forkant, ble de i en stor grad usikre på hvordan de skulle opptre (Beredskapskoordinator, personlig kommunikasjon, 26. januar 2021). Et annet eksempel vi kan ta frem i denne sammenhengen, er eksplosjonen som skjedde på UiS 2018. Her skjedde det en noe mindre eksplosjon, som kunne ha fått fatale konsekvenser. Det interessante for oss i denne situasjonen, var at det ikke eksisterte noen interne krav om sikkerhet og aktiviteter, samt at HMS-planen ikke var kjent blant verken elever eller faglærere, nødutganger ble ikke benyttet og varslingsrutinene sviktet (Kruke & Njå, 2018).

Disse eksemplene gjenspeiles i argumentet om at organisasjoner gjerne trener og øver for lite på bakgrunn av et bredt spekter av krisescenarier, og at det vil bli tilknyttet en stor usikkerhet rundt rolleforståelser, ansvarsområder, tidspress, stress og lignende, noe som vil gjøre organisasjonen mer sårbar og mindre motstandsdyktig (Wilder, Szpytek & Groeneweg, 2011). UiS har fortsatt en del jobb å gjøre i denne sammenhengen. Brannøvelser i seg selv vil være nyttig i den grad at man gjør seg forstått med brannslukningsapparat, nødutganger, varslings etc., men ved å øve kun på brannøvelser, vil ikke dette bidra med å løse utfordringer knyttet til for eksempel en skoleskyting eller en stor eksplosjon. UiS må sette tydeligere interne krav til opplæring, trening og øving av krisescenariene i beredskapsplanen. I denne sammenhengen vil vi også vurdere kravene og forventningene til KD som UiS er underlagte angående opplæring-, trening og øvelser som svake ved at universitetene står fritt til å velge

og plukke når, hvor, hvilke og hvordan krisescenarier skal gjennomføres. Det kan være naturlig å tenke at tendensen til å øve på de enkleste scenariene kan i denne sammenhengen bli for stor, blant annet fordi aktørene på det sentrale nivået hos UiS innehar begrenset kompetanse, eller at det kan være økonomisk lønnsomt (Rasmussen, 1997). I dette tilfellet burde det blitt stilt tydeligere og strengere krav i forbindelse med gjennomgang av alle krisescenarier. Styringsdokumentet tilrettelegger her et vagt utgangspunkt hos en institusjon som UiS. KD (2020) kommer ikke her med tydelige nok krav til responsøvelsene, som igjen fører til at det er ingen garanti for ivaretagelse og sikring av en tilstrekkelig håndteringen omkring de potensielle uønskede hendelsene som kan true en institusjon som UiS.

### 6.2.6 Beredskapshjul fase 6 - Endring, oppdatering og evaluering

Når det kommer til det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene knyttet til endring oppdatering og evaluering av beredskapsplanverket, må dette sees i sammenheng med opplærings-, trenings- og øvelsesaktivitetene, der det sentrale nivået ved UiS i etterkant av disse aktivitetene må vurderer og evaluerer om beredskapsplanen er nyttig i forbindelse med praktisk bruk, eller om det tilligger mangler, hull eller avvik i den. Gjennom de erfaringene og læringen UiS tilegner seg på bakgrunn av disse responsøvelsene, vil dette bli implementert inn i en ny planleggingsprosess (Sommer & Rake, 2015). I intervjuet med beredskapskoordinatoren angående endring, oppdatering og evaluering, ble det sagt at:

***«Det er ganske svakt på evalueringsbiten. Men det er svakt på øvelsesbiten også, og det har noe med at vi må få i gang treningen først. Vi må ha opplæring og trening før øvelsene, og det er der jeg mener KD svikter fullstendig, som ikke har det fokus et».***

I følge kravene og forventningene som KD stiller til UiS, blir det fremhevet at:

***«Øvelser og hendelser må evalueres. De forbedrings- og læringspunktene som blir avdekket gjennom evalueringen må følges opp og konkretiseres i en oppfølgingsplan. Det er essensielt at både individer og organisasjonen lærer. Dette krever blant annet at øvelses virksomheten og oppfølging av øvelser og hendelser får nødvendig oppmerksomhet av ledelsen» (KD, 2020, s. 19-20).***

Her kan vi se at KD ikke stiller spesielle krav til opplæring og trening. Her kommer beredskapskoordinatoren med et godt poeng. Uten noen former for opplæring eller trening, vil ikke øvelsene man skal gjennomføre gi noe mening. Med dette kan man si at det må tilrettelegges et grunnlag og en forutsetning for å gjennomføre en responsøvelse. Gjennom tidligere forskningen, ble det blant annet undersøkt i hvilken grad opplæring og trening ville påvirke responsøvelsene. Studien konkluderte her med at kunnskaps- og ferdighetsnivået i responsøvelsen økte betraktelig i etterkant av opplærings- og treningsfasen. Det ble også konkludert med at man fikk en økt forståelse og trygghet i selve håndteringssituasjonen, der de responderte og ytet på en mer effektiv måte (Alim, Kawabata & Nakazawa, 2015). Med dette kan man konstatere viktigheten for at alle ansatte innunder sine representative fakultet ved UiS bør få en grunnleggende kunnskaps-, ferdighets- og erfaringsutvikling i hvordan man skal utføre øvelsene. I dette tilfellet burde KD i en større grad stille krav og forventninger når det kommer til opplæring, kursing og trening som bør gjennomføres før øvelser.

Kultur vil i denne sammenhengen være en avgjørende faktor for at UiS skal kunne lære og evaluere på en god måte. Ettersom at UiS ikke blir betraktet som en beredskapssorganisasjon, er det heller ikke etablert eller utviklet en form for beredskapskultur.

Beredskapskoordinatoren nevnte blant annet her at det å utvikle en beredskapskultur på UiS tar gjerne lang tid, og det forutsetter også at motivasjonen og viljen blant ledere og ansatte ved UiS er på plass. Gjennom våre vurderinger på dette området, framkommer det at læringskulturen tilknyttet beredskap ikke per dags dato er tilstede ved UiS. Dette er noe som UiS holder på å jobbe med, men som innebærer et omfattende og krevende arbeid. I lys av de teoretiske perspektivene, er det ikke en felles oppfatning, verdier eller normer tilknyttet beredskap, som vil være en viktig forutsetning for at UiS skal utvikle en god lærende kultur tilknyttet beredskap (Bang, 2013). Vi opplever med dette at kravene og forventningene fra KD ikke gir gode nok forutsetninger til å etablere og utvikle en god beredskapskultur. Med andre ord, kravene tilfredsstillers ikke når det gjelder samholdsdannelse mellom ansatte og omgivelsene når det kommer til kriseforberedelser. KD setter heller ikke noe tydelige rammeverk på at opplæring og trening for verken de ansatte ved UiS, eller andre institusjoner for øvrig, innunder KD sitt virksomhetsområde. Kunnskapsdepartementet stiller krav til evaluering og oppfølgingsplan. UiS bekrefter gjennom beredskapskoordinator at dette ikke blir ivare tatt på en fullgod måte. Vi vurderer dette som at ansatte og ledere ved Universitet i Stavanger dermed ikke har en systematikk fra sentralt hold og dermed ikke får nødvendig evaluering for å sikre kontinuerlig forbedring i sitt beredskapsarbeid.

Ved at det er tilknyttet store mangler, avvik og hull i opplærings-, trenings og øvelsesprogrammene, vil det være vanskelig å evaluere og vurdere hva som kan forbedres ved neste planleggingsprosess. Gjennom tidligere forskning blir det blant annet påpekt at i organisasjoner generelt, eksisterer det i en liten grad pålitelige og valide evalueringsverktøy til å vurdere trenings- og øvelsesprogrammer tilknyttet beredskap (Sinclair, Doyle & Johnston, 2012). Dette kan fort resultere i at ledelsen ofte kun takker for en god innsats, og ber ansatte fortsette arbeidsdagen, uten at det blir gjort så mye mer arbeid i etterkant (Wilder, Szpytek & Groeneweg, 2011).

Øvelses- og læringsprosessen kan forstås som en helt nødvendig prosess for å kunne tilegne seg en ny og forbedret kunnskap og kompetanse til hvordan beredskapen bør praktiseres, i tillegg til å skape en felles bevissthet på hvordan man bør handle ovenfor gitte uønskede hendelser (Bang, 2013). Hvis tilfellet er at man ikke har en eller annen form for læring i etterkant av øvelsene, får man heller ikke muligheten til å håndtere en uønsket hendelse på en mest mulig effektiv og tilfredsstillende måte. Man vil ikke komme noen vei, og vil med dette stå på stedet hvil. Vi vurderer på bakgrunn av dette at UiS bør utvikle og etablere trenings- og opplæringsprogrammer tilknyttet responsøvelsene for de ulike krisescenarier med tilhørende oppfølgingsplaner for å ivareta krav i KD sitt styringsdokument. Dette bidrar med å øke kunnskap, forståelse og ytelseeffekt, samt redusere usikkerhet og utrygghet (Alim, Kawabata & Nakazawa, 2015). Samtidig bør dette fremstilles og presenteres som formelle krav, og ikke som uformelle oppfordringer og anbefalinger. Øvelser og læring må bli ansett som to avhengige og bindende faktorer (Njå et al., 2020), der disse korrelasjonene er helt essensielt for at UiS i det hele tatt skal kunne tilegne seg en forståelse og kunnskap omkring beredskapen.

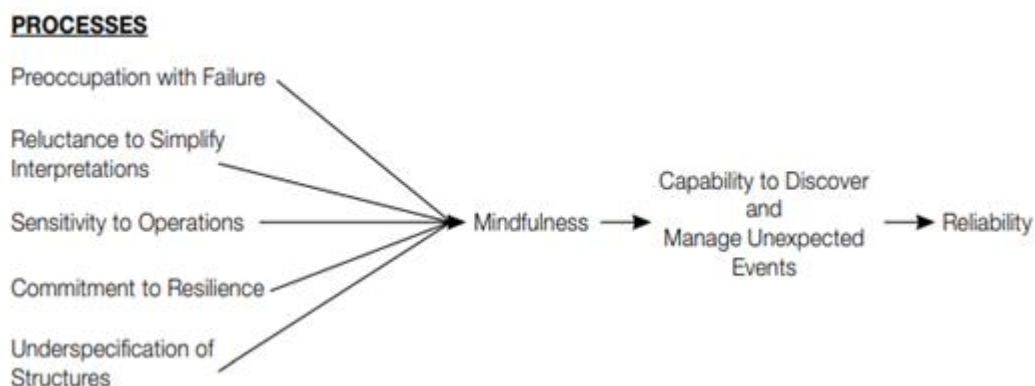
En viktig forutsetning for at UiS skal kunne gjennomføre ulike typer opplærings-, trenings- og øvelsesaktiviteter for å faktisk tilegne seg læring, kunnskap og erfaring, vil være at de har et evalueringsverktøy som vurderer gjennomførelsene på en systematisk og tilstrekkelig måte. Gjennom tidligere forskning ble det nevnt at alt for mange organisasjoner vurderer og evaluerer på grunnlag av anekdotiske opplærings- trenings- og øvelsesprogrammer (Sinclair, Doyle & Johnston, 2012), som vil si ulike programmer som ikke er basert på vitenskapelige, empiriske eller akademiske dokumentasjoner (Henriksen & Kruke, 2021). For å unngå disse fallgruvene, vil det være nødvendig for UiS på sentralt nivå å evaluere på grunnlag av noe som har en dokumentert effekt. Dette vil være helt sentralt når det kommer til det

systematiske beredskapsarbeidet, der UiS da potensielt kan avdekke mangler og svakheter ved beredskapsplanen i en større grad enn pr tidspunkt (Engen et al., 2016), samt øke beredskapsbevisstheten.

### 6.3 Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?

For å besvare ovennevnte forskningsspørsmål vil vi strukturere etter det teoretiske rammeverket «Collective mindfulness» utarbeidet av Weick, Sutcliffe & Obstfeld (1999). Konseptet innebærer den kollektive bevisstheten eller årvåkenheten som de ansatte har tilegnet seg rundt de systemene de opererer med i det daglige. Ved hjelp av denne bevisstheten, vil dette bidra med å øke oppmerksomheten rundt eksempelvis beredskap som vi undersøker i vår oppgave. Årsaken til at vi har valgt denne tilnærmingen er for å vise hva som kreves for å oppnå kollektiv bevissthet. «Collective mindfulness» - konseptet underbygges av fem ulike underkonsepter som vi vil drøfte og sammenligne mot våre empiriske funn, de fem er:

«Preoccupation with failure», «Reluctance to simplify interpretation», «Sensitivity to operations», «Commitment to Resilience» og «Underspecification of Structures».



(Figur 4. Hentet fra: Weick, Sutcliffe & Obstfeld (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective).

### 6.3.1 Preoccupation with failure

Blant våre informanter i den spisse enden ser vi en todeling mellom dekan nivå og foreleser nivå. Blant dekanene i den spisse enden, var det en felles enighet om at informasjonsutvekslingen for å lære etter uønskede hendelser ved UiS er god og la vekt på COVID-19 pandemien som bidragsyter til økt bevissthet. Blant foreleser i den spisse enden, ønsket majoriteten en forbedring av informasjonsutvekslingen. Dette kan kobles mot «Preoccupation with failure» konseptet, hvor informasjonsformidling er sentralt og viktig ledd i å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt potensielle farer (Weick et al., 1999).

**Dekan nivå:** *«Jeg vet at det er erfaringsutveksling på fakultetsdirektør møtene. Jeg er derimot usikker på hvor tilgjengelig den informasjonen som blir gitt der, er for ansatte på denne avdelingen».*

**Foreleser nivå:** *«Jeg er ikke veldig imponert over hva UiS gjør for oss ansatte. Det er ikke noe som helst former for opplæring, informasjonsutveksling eller noen ting tilknyttet beredskapssituasjoner. Det vi får er en påminnelsemail i begynnelsen av hvert semester om å vise et lysbilde om evakuering».*

For å øke bevisstheten i tråd med dette konseptet er det viktig at UiS som institusjon evner å ivareta en informasjonsformidling som den spisse enden er fornøyd med, ikke kun på dekan nivå hvor det er bred enighet og god informasjonsflyt, men også på foreleser nivå hvor flertallet av de ansatte er (Quarantelli, 1997). Våre empiriske funn viser også at den spisse enden ikke er kjent med læring formidlet gjennom UiS sine kanaler fra andre lignende institusjoner, hvor 3 av 3 dekaner er ukjent med formidlet læring fra andre lignende institusjoner. 11 av 12 blant forelesere er heller ikke kjent med formidlet informasjon om uønskede hendelser og læring av dem.

**Dekan nivå:** *«Kjenner ikke til så mye informasjonsflyt når det gjelder andre lignende institusjoner annet enn det man eventuelt fanger opp selv».*

**Foreleser nivå:** *«Det tror jeg ikke. Jeg tror det er mer fokus på det faglige enn beredskap. Organisatorisk og virksomhetsmessig er vel dette noe man kan ha litt i bakhodet, men som vi ikke jobber metodisk eller så mye operativt med».*

Svarene viser oss en bred enighet blant dekan og foreleser nivå i organisasjonen om ukjent formidlet læring gjennom UiS sine kanaler knyttet til hendelser i sektoren. En utfordring for UiS er størrelsen, og antall aktører. Det store antall aktører og oppfatninger, avdelinger og fakultet å forholde kan fort bli omfattende og komplekst med tanke på etableringen og

implementeringen av en felles bevissthet (Dahl-Eriksen, 2019). Denne kompleksiteten må UiS møte, som et ledd i å øke beredskapsbevisstheten i den spisse enden av organisasjonen. Basert på ovennevnte drøfting konkluderer vi med at «Preoccupation with failure» konseptet ikke ivaretas som bidragsyter til økt beredskapsbevissthet i den spisse enden ved UiS gjennom nåværende informasjonsformidling.

### 6.3.2 Reluctance to simplify interpretation

Redundans trekkes frem som en viktig forutsetning i dette konseptet, slik at ansatte skal kunne ta over for hverandre og ha overlappende kompetanse (Weick et al., 1999). En viktig forutsetning for en slik forståelse er kjennskap til egen rolle i en beredskapssituasjon. På dekannivå har vi gjennom vår empiriske datainnsamling sett at samtlige dekaner har fått informasjon og er kjent med sin rolle. Dekanrollen er også forankret i UiS sin styrende beredskapsplan kapittel 2 (s. 9-11). Samsvaret mellom forankringen i planverket og forståelse ute i organisasjonen er positivt, og viser at UiS evner å skape en forståelse på dekannivå ute i fakultetene. På forelesernivå ser vi en annen trend, der majoriteten er ukjent med sin rolle og er usikre på hvordan de skulle håndtere en situasjon. Enkelte nevner at det innimellom sendes informasjon fra sentralt hold, men at denne ikke er finlest og i bestefall skimmet gjennom og viser til en passiv kommunikasjon og formidling fra sin ledelse. Dette forklarer oss at på dekan nivå i organisasjonen er det god rolleforståelse i motsetning til forelesernivå hvor majoriteten er ukjent med sin rolle.

**Dekan nivå:**«*Ja, det har jeg god kontroll på. Det ligger informasjon om hvilket ansvar jeg har i stillingsinstruksen min. Der står det at jeg er den øverste ansvarlige for vår enhet tilknyttet kriser og beredskap. Jeg er også en del av ledergruppen på UiS, der vi går over ulike ting som blir diskutert*».

**Foreleser nivå:**«*Nei, det kan jeg ikke si at jeg har. Det kan hende at jeg har fått informasjon, men ikke noe som jeg har lest. Dette er ikke noe som konsekvent ligger i bevisstheten*».

Den ukjente rolleforståelsen i den spisse enden på foreleser nivå viser at UiS har flere uformelle ledere rundt som ikke er kjent med sin rolle. Rollen til foreleser er ikke forankret i beredskapsplanen kapittel 2 som for dekan nivå, og har nok i den forbindelse et mindre fokus fra UiS sin side. Denne motsetningen ser vi også når vi ba vårt utvalg om å forklare oss



hvordan de ville opptrådt i en beredskapssituasjon. Alle dekanene ville tatt lederrollen og fungert som et kontaktpunkt, mens de på forelesernivå var usikre og ikke beredt. Dette selv om UiS gjennom sitt beredskapsplanverk har en etablert veileder for bruk av sjekklistene ved alvorlige uønskede hendelser i møterom og undervisningsrom (5.2.2.1 Dokument 3) som understreker at sjekklisten skal være lett tilgjengelige til enhver tid samt være hjelpemiddel for forelesere, møteledere, lab ansvarlige og andre som vil få en naturlig ansvarsrolle ved en uønsket hendelse. «*Beredskaper planlagte og forberedte tiltak som gjør oss i stand til å håndtere hendelser og redusere konsekvenser av det inntrufne*» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017, s. 22). Her har ikke UiS sentralt evnet å sikre forståelse til nevnte veileder, noe som må tas tak i. UiS må sikre en bevissthet og eierskap rundt håndtering av en uavklart hendelse i den spisse enden. Rammeverket er tilgjengelig, men krever en metodisk og systematisk implementering og tilnærming. En annen måte å øke bevisstheten på er å implementere foreleser nivå som en rolle i beredskapsplanverket, dette ville knyttet en sterkere bånd og øke formalitet til rollen samt økt gjensidig forventning og potensielt økt beredskapsbevissthet. En foreleser er nærmeste kontaktpunkt for elevmassen i en forelesning, og vil i denne forbindelse naturlig fremstå som en leder for dem. Denne interaksjonen må i et beredskapsøyemed ivaretas bedre enn slik det fremstår nå. En tilnærming hvor foreleser sitt ansvar i en beredskapssituasjon defineres er også i tråd med likhetsprinsippet som utgjør et av de fire sentrale prinsippene vi i Norge organiserer samfunnsikkert og beredskapsarbeidet etter. Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med under kriser skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012). De fire prinsippene er på papiret også reflektert innledende kapittel 2, i UiS sin beredskapsplan slik at vårt forslag ville styrket samsvaret med stortingsmeldingen.

**Foreleser nivå: *“Rollen er ikke godt nok kjent i en beredskapssituasjon. Utfordringen min er at jeg er veldig emosjonell, så i den forbindelse ville jeg nok opplevd et høyt stressnivå. Jeg har ikke øvd på en reell forelesnings situasjon, så jeg er ikke beredt”.***

Ivaretagelse av redundans og overlappende kompetanse som perspektivet «Reluctance to simplify interpretation» viser til, har vi gjennom vår empiriske datainnsamling fått bekreftelse på at blir ivaretatt på dekan nivå gjennom en samstemt besvarelse. Dette er i tråd med beredskapsplanverket hvor dekan rollen har en stedfortreder reflektert. Blant forelesere i den spisse enden svarer samtlige negativt, der de forklarer at det ikke eksisterer rutiner for dette. UiS besitter mye privat kunnskap i denne sammenhengen. Ikke godt ivaretatt er ordlyden som står igjen blant majoriteten i den spisse enden. Dette viser oss at ansatte ved UiS på foreleser

nivå ikke har et system som ivaretar redundans knyttet til beredskap. Ovennevnte drøfting knyttet til implementering av foreleser nivå som rolle i beredskapsplanverket ville vært et steg i retning av å sikre redundans.

**Dekan nivå:**«*Hvis vi tar pandemien som et eksempel, så er det nedsatt en beredskapsgruppe. Dette har gjort at vi tenker på beredskap på en helt annen måte. Fakultetsdirektøren har et større ansvar enn dekanen. I dette tilfellet er det fakultetsdirektøren som er leder av beredskapsgruppen. På et operativt beredskapsnivå, ivaretas dette av fakultetsdirektøren*».

**Foreleser nivå:**«*Den er ikke godt ivaretatt, siden det er ingen god stedfortreder ordning. Hvis det for eksempel skjer en uønsket hendelse på sikkerhetsområdet om sommeren, tror jeg veldig mange ville vært usikre på hvordan de skulle ha handlet. Dette er en svakhet hos mange virksomheter, at det ikke er en redundans i en del viktige funksjoner. Beredskap er en prioritert ledelsesoppgave, men ikke nødvendigvis prioritert ressursmessig*».

Basert på ovennevnte drøfting konkluderer vi med at «Reluctance to simplify interpretation» konseptet ikke ivaretas som bidragsyter til økt beredskapsbevissthet i den spisse enden ved UiS gjennom nåværende arbeid.

### 6.3.3 Sensitivity to operations

Gjennom «Mindfulness»-begrepet vil «Sensitivity to operations»-konseptet betraktes som det tredje konseptet. Her er det flere elementer som kan trekkes inn og drøftes. I denne sammenhengen vil «Sensitivity to operations»-konseptet knyttes opp mot både ROS-analyser og beredskapsplaner, samt opplæring, trening, øvelser og læringsutbytte. Dette betraktes gjerne som viktige elementer som skal bidra med å øke bevissthet og forståelse omkring beredskap, der hensikten er å utvikle kunnskap og kompetanse med det systemet man operer med i det daglige (Weick et al., 1999). Nedenfor vil vi ta for oss alle disse elementene for å se på hvor bevisste ansatte i den spisse enden ved UiS er omkring ROS og beredskapsplanen, samt hvor delaktige og involverte de er når det kommer til opplæringskurser, treninger og øvelser, som igjen er viktige arenaer for å anskaffe seg et læringsutbytte tilknyttet beredskap.

På bakgrunn vår teoretiske rammeverket og empiri tilknyttet ROS-analyser, var tonen blant ansatte i den spisse enden at de i en stor grad var kjent med ROS analyse begrepet, men at de

i en mindre grad visste om hvilke risikoer og sårbarheter som er analysert og reflektert inn mot deres fakultet:

**Dekannivå:** *«Vi gjennomfører en ROS-analyse hvert år, men den er litt “tick the box”-aktig må jeg innrømme. ROS-analysen gjennomføres i samarbeid med verneombud og fakultetsdirektør».*

**Forelesernivå:** *«Kjent med begrepet, men kjenner ikke til risikoer og sårbarheter som blir analysert inn mot oss».*

Når det gjaldt hvordan ledelsen sikrer at de ansatte i den spisse enden blir tilkjennegjort med ROS-analysene, var det her litt uenigheter blant dekanene og foreleserne i den spisse enden. En av hovedgrunnen til disse uenighetene, ligger i at dekanene gjerne har tilegnet seg ulike verv og stillinger som skulle tilsi at de gjerne er mer delaktige og involvert når det kommer til ROS-analyser :

**Dekannivå:** *«Vi forsøker å orientere ut mest mulig når det gjelder både alvorlig risikoer og mindre alvorlige risikoer».*

**Forelesernivå:** *«Det vet jeg ikke. Det eksisterer garantert en ROS-analyse, men jeg er usikker på både innhold, viktige funn og det metodiske arbeidet rundt det».*

På bakgrunn av alle uttalelsene fra informantene i den spisse enden ved UiS, ser vi at ledelsen ved hvert fakultet burde formidle og informere om ROS-analysen og dens innhold til den spisse enden i større grad enn tilfellet er pr tidspunkt. Ved at denne kommuniseringen og formidlingen øker, vil ansatte i den spisse enden ved UiS få en økt forankring, forståelse og bevissthet på hvilke latente forhold organisasjon har utviklet seg over tid (Reason, 2016). Uten denne kommuniseringen og formidlingen av hvilke risikoer og sårbarheter som kan inntreffe UiS, vil dette føre til et større sprik når det kommer til risikooppfatning og risikoatferd, som igjen fører til at resiliensen og motstandsdyktigheten ovenfor uønskede hendelser reduseres betraktelig (Platon & Johnston, 2001). Motsatt, kan man si at dersom denne kommuniseringen og formidlingen øker, vil dette bidra til at ansatte i den spisse enden ved UiS får en mer felles oppfatning og forståelse, som igjen muliggjør for at responsen tilknyttet uønskede hendelser vil være mer effektivt, tilfredsstillende og proaktivt, fordi dette vil føre til mer aktivt arbeid for å redusere forekomsten av uønskede hendelser og dens tilhørende konsekvenser (Quarantelli, 1997). Underforstått, dersom ansatte i den spisse enden ved UiS tilegner seg en større kompetanse og kunnskap omkring ROS-analyser, vil de også

mer aktivt søke, identifisere og oppdage feil, mangler og avvik (Reason, 2016; Lunde; 2019). I tillegg vil ansatte ved UiS i en større grad legge fokuset sitt på å avverge en uønsket hendelse på en mer effektiv måte, før den potensielt får lov til å utvikle seg i en negativ retning. Under samtalene vi hadde med informantene i den spisse enden, formidlet vi informasjon fra beredskapskoordinator til foreleserne og dekanene, om at det skal eksistere ROS-analyser ved hvert fakultet. Foreleserne virket spesielt interesserte og positive til å få mer informasjon om disse analysen som inneholder reflektert risikoer og sårbarheter som kan påvirke den enkelte ansatt i sin daglige drift ved UiS. Risikokommunikasjon ser vi på som en viktig del av en planleggingsprosess, hvor ansatte ved UiS kan få en mulighet til å få en mest mulig nøyaktig kunnskap om uønskede hendelser (Perry & Lindell, 2003). Ved disse argumentene, vil dette poengtere viktigheten av at ledelsen ved UiS mer aktivt og kontinuerlig informerer og formidler ulike risikoer og sårbarheter ut blant de ansatte ved den spisse enden.

«Sensitivity to operation»-konseptet kan også bli knyttet til ansattes bevissthet og forståelse av UiS sin beredskapsplan. En beredskapsplan innebærer kort sagt alle tiltak som er blitt tatt gjennom ROS-analysene, som vil si konkrete og spesifikke handlinger på hva man skal gjøre i en beredskapssituasjon/uønsket situasjon (Sommer & Rake, 2015). Beredskapsplanen skal også helst basere seg på en beredskapsanalyse, men som det ble diskutert i delkapittel 6.2, er det ikke per tidspunkt kravfestet i KD sine styringsdokumenter at det bør gjennomføres beredskapsanalyser for universitets- og høyskolesektoren (KD, 2020). Dermed så vil de fleste beredskapsplanene basere seg kun på ROS-analyser. Når det er sagt, ble det gjort funn på at UiS i dag proaktivt holder på å utvikle og etablere egne beredskapsanalyser.

På bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk og empiriske funn tilknyttet beredskapsplanen ved UiS, har vi tidligere presentert at det gjerne er 5 hovedscenario /uønskede hendelser som er blitt fokusert og lagt vekt på: Førstehjelp hjertestans, brann, akutt trusselsituasjon, personlig krise og kriser under utenlandsopphold (UiS, 2020). Disse uønskede hendelsene er, som nevnt i foregående diskusjoner i kapittel 6.2. forsøkt å bli omgjort til en mer generisk form, der de har tatt disse beredskaps-/krisescenarioene fra den administrative planen, og overført det til deres intranettsider. I følge Alexander (2005), vil moderne beredskapsplaner være mer generiske i sin form, der beredskapsplanen vil dekke de mest relevante og sannsynlige farene med tilhørende risikoer og håndtering (Alexander, 2005). Samtidig vil slike generiske planer

kjennetegnes som lett tilgjengelige, kortfattet og forståelig, der målet er å redusere tidspress og stress (Engen et al., 2016). Blant informantene i den spisse enden, kunne man høre at både dekanene og foreleserne var så og si samstemte når det kom til deres oppfatning av beredskapsplanens tilgjengelighet, og om de kjente til dens innhold.

**Dekannivå:** *«Den skal være lett tilgjengelig ved å gå inn på intranettsidene våre, men jeg må innrømme at jeg måtte ha bladd litt selv».*

**Forelesernivå:** *«Jeg tror ikke man finner den uten aktivt å søke på intranettsidene. i en travel hverdag er det kanskje greit å få en påminnelse om å gå inn å lese den. Beredskapsplanen burde være enda mer tilgjengelig, fordi det kan være strevsomt å finne ting på intranettet».*

På bakgrunn av informantenes uttalelser fra den spisse enden ved UiS, får vi bekreftet beredskapsplanens innhold i en stor grad er ukjent blant de ansatte. Samtidig var det også en felles enighet om at beredskapsplanen ikke var like lett tilgjengelig slik den burde ha vært. Når det er sagt, virket det som at de fleste informantene visste hvor og hva de skulle søke etter for å finne beredskapsdokumentet. Selve hensikten med en beredskapsplan vil være å unngå impulsive og forhastede handlinger, som blant annet kan lede til lite effektive og tilstrekkelige handlingsprosesser for ansatte i kriseresponderingen (Perry & Lindell, 2003). Beredskapsplanens formål, vil dermed være å overføre kunnskap og kompetanse til individer som har begrenset eller manglende kunnskap og kompetanse tilknyttet krisehåndtering og rolleforståelse (Klein, 2009). På bakgrunn av dette, vil vi argumentere for at dersom ansatte i den spisse enden ved UiS skal handle på en mest mulig effektiv og tilstrekkelig måte i en krisesituasjon, vil en viktig forutsetning være at de på forhånd har dannet seg en bevissthet og en forståelse på hvordan man faktisk skal handle i en uønsket situasjon. I praten vi hadde med beredskapskoordinator, ble risikoerkjennelsen nevnt i forbindelse med ansattes bevissthet rundt beredskapsplanen. Dersom risikoerkjennelsen blant ansatte i den spisse enden ved UiS er lav, vil heller ikke motivasjonen eller viljen til å sette seg inn i beredskapsplanen være til stede. Dette argumentet finner man også i lys av Perry & Lindell (2003) sine retningslinjer i hvordan en beredskapsplanlegging bør foregå, der de blant annet nevner at det er viktig at individer erkjenner at kriser kan føre til dynamiske og ekstraordinære forandringer i arbeidsmiljø og omgivelser, og at dette gir et viktig grunnlag for å oppmuntre og motivere individer til å sette seg inn i uønskede hendelser med tilhørende tiltak og passende handlinger (Perry & Lindell, 2003). For vår del, vil vi vurdere beredskapsplanen til UiS som noe ukjent blant de ansatte i den spisse enden, der de i en liten grad motiveres til å sette seg inn i

innholdet. Med dette kan man si at beredskapsplanen på en måte kan bli betraktet som et «fantasidokument». Informantene i den spisse enden ved UiS var samstemte når det gjaldt deres oppfatning om tilgjengeligheten til beredskapsplanen, der de mente at den i en liten grad var lett tilgjengelig, men der de fleste hadde en anelse på hvor de potensielt skulle ha funnet den dersom de skulle fått bruk for den. En utfordring her derimot, ifølge Clarke & Perrow (1996), er at ansatte i den spisse ved UiS vil tolke og oppfatte beredskapsplanen som noe overbevisende. Dette innebærer at dersom ansatte vet at det eksisterer en tilgjengelig beredskapsplan, vil dette være godt nok. I dette tilfellet, vil ansatte få en vrangforestilling om at dette er godt nok, som igjen fører til at beredskapsplanen i en liten grad vil bli lest eller benyttet aktivt i forkant av uønskede hendelser (Clarke & Perrow, 1996). Vi vurderer det som positivt at UiS i dag utvikler en generisk form av beredskapsplanen, der den blir dokumentert via intranettet. Når det er sagt, vil vi argumentere for at en slik generisk plan også burde fremkomme i en papirutgave, der synligheten og tilgjengeligheten ville ha økt betraktelig. I dag er det kun den administrative planen som er i en papirutgave, som vil si en plan som er litt for detaljorientert for praktisk bruk. Utfordringene ved slike detaljorienterte plandokumenter, er at den fort kan bli litt for omfattende og kompleks. Samtidig kan slike plandokumenter skape forvirringer og uklarheter blant ansatte i den spisse enden ved UiS, spesielt når det gjelder hvordan de skal opptre og handle i uønskede situasjoner. Dette vil i en stor grad svekke effektivitet, tid og gjennomførelse (Clarke & Perrow, 1996).

Idag har ikke ansatte i den spisse enden ved UiS sikkerhet og beredskap som sin primæroppgave, noe som igjen vil føre til at informasjonsformidlingen som skjer tilknyttet beredskap blir neglisjert, ignorert og oversett. Samtidig ble det nevnt at informasjon om beredskapsplanen passivt blir tilsendt eller delt på ulike kommunikasjons- og informasjonskanaler. Beredskapsplanen blir i dette tilfellet sett på som et dokument for spesielt interesserte. Det vil si at dersom beredskap er noe man interesserer seg for, vil man også aktivt søke etter det. Vice versa, kan man si at dersom man ikke er interessert, vil man heller ikke gjøre noe med det. Fokuset og bevisstheten omkring beredskapsplanen blir med dette svekket på grunn av passivitet fra ledelsen, og at de primære arbeidsoppgavene vil være det som blir høyest prioritert.

**Dekannivå:** *«Det blir vel sendt ut en mail om det, eller en workplace-melding, uten at jeg kan si det med 100 % sikkerhet».*

**Forelesernivå: «Per dags dato får vi ufattelige mengder med informasjon som blir sendt ut elektronisk, og det er en evig kamp å holde hodet over vannet med denne informasjonsflyten».**

Blant tidligere forskning gjennomført ved UiS, ble det gjort kjent med at UiS sine ansatte hadde store mangler i forbindelse med bevisstheten omkring endringer som skjer i beredskapsplanen (Graff, 2016). I dette tilfellet vil vi argumentere for at det er vanskelig å gjøre seg forstått og bevisst på endringer som blir gjort dersom ansatte i den spisse enden ikke er bevisste på beredskapsplanens innhold på en generell basis. Vi vil med dette argumentere for at motivasjon og viljen til å sette seg inn i beredskapsplanen bør økes betraktelig. Samtidig må ansatte i den spisse enden få en økt risikoerkjennelse ved at beredskapsplanen hyppigere og mer kontinuerlig blir satt på dagsorden gjennom ulike møtevirksomheter og andre kommunikasjons- og informasjonsplattformer.

Et annet viktig element som kan knyttes til «sensitivity to operations» for å øke bevisstheten omkring beredskap, er opplæring, trening, øvelser og læringsutbytte. Som tidligere nevnt vil opplæring, trening og øvelser være viktige og helt elementære faktorer som skal bidra til å øke kunnskap og kompetanse innenfor beredskap blant de ansatte i den spisse enden ved UiS. Gjennom å aktivt gjennomføre ulike opplæringer, treninger og øvelser vil man på en bedre måte kunne evaluere den beredskapsplanen man har etablert. Samtidig vil man tilegne seg praktiske og nyttige erfaringer og læringsutbytter tilknyttet beredskapen. Dette innebærer at ansatte i den spisse enden ved UiS vil tilegne seg den nødvendige kunnskapen tilknyttet ulike typer utstyr og ressurser i en beredskapssituasjon, hvordan man faktisk skal handle i selve responsen, hvordan man skal forholde seg til uønskede hendelser i etterkant, samt identifisere mulige mangler, feil, avvik, svakheter og forbedringspunkter som kan forandres på ved neste opplærings-, trenings- og øvelsesgjennomføringer (Kruke, 2012; Sommer & Rake, 2015).

På bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk og empiriske funn tilknyttet opplæring, treninger, øvelser og læringsutbytte, var vi her interesserte i å vite om de ansatte i den spisse enden har deltatt på trening, kursing og øvelser i regi av UiS. Samtidig var vi interesserte i finne ut av dersom de har deltatt på noen former for øvelser, om de syntes at kvaliteten var god, og om de hadde fått noe læringsutbytte fra disse:

## Kursing og trening

**Dekannivå:** *«Har fått lederopplæring, som jeg synes var nyttige. Det ble sikkert orientert om beredskapskrav på UiS her, men jeg kan ikke gjengi dette akkurat nå».*

**Forelesernivå:** *«Ingenting ved UiS. Det har vært noen filmsnutter og sånt, men ikke noe opplæring og krav som er pålagt».*

## Sikring av kursing og trening

**Dekannivå:** *«Det er nok opp til meg selv».*

**Forelesernivå:** *«Vi må gjøre et aktivt informasjonssøk selv. Det hviler mye ansvar til den enkelte, og man må selv sikre at man er godt nok orientert. Dette er ikke systematisk håndtert».*

## Øvelser

**Dekannivå:** *«Vi har brannøvelser 1-2 ganger i året. Jeg har også vært med på førstehjelps- og hjertestarterkurs, men ikke noe mer utover det. Hadde jeg vært fagmann hadde det sikkert vært noe å utsette, men jeg synes de har vært greie».*

**Forelesernivå:** *«Vært med på brannøvelser, og det synes jeg er litt for ofte. Man kunne kanskje gjort disse øvelsene litt mer spennende med røykmaskiner, markører, skadde personer og lignende».*

## Læringsutbytte

**Dekannivå:** *«Vi har evaluering etter hver øvelse, og der lærer vi stadig nye ting».*

**Forelesernivå:** *«Har ikke lært noe spesielt. Man har gjort dette så mye at man lærer ikke noe mer».*

Blant informantene i den spisse enden, får vi først og fremst vite at dekanene i startfasen av sin stillingsansettelse får et innledende lederkurs, der beredskap er et av tematikkene som gjennomgås. Foreleserne derimot, forholder seg i en større grad til en filmsnutt tilknyttet brann som de må kvittere ut for å ha sett, men ellers får de i en liten grad noen andre former for opplæring og kursing knyttet til beredskap. Felles for alle informantene i den spisse enden, var at de opplevde at kursingen og opplæringen tilknyttet beredskap blir i en for liten grad sikret, og det eksisterer ingen interne krav som skulle tilsi at dette er noe som må



gjennomføres. Underforstått, ligger mye av ansvaret for nødvendig opplæring og kursing hos den enkelte. I forbindelse med øvelser var det i en stor grad brannøvelser det gikk i blant alle informantene i den spisse enden, hvor foreleserne var så og si samstemte ved å si at kvaliteten lå på et lavt nivå. Dekanene hadde derimot noe ulikt syn på dette, der noen opplyste at det kunne vært bedre, mens andre var aktivt med å lage øvelsene, og dermed ville kvaliteten naturligvis oppfattes som god. Når det kom til læringsutbytte, lå dette på et lavt nivå blant foreleserne. Brannøvelser oppfattes som noe som skjer for ofte, gjerne i samme form og fasong, der det ikke er mye nytt å innhente. Dekanene derimot ville si at man fikk en form for læringsutbytte i etterkant av disse øvelsene.

Gjennom tidligere forskning ble det blant annet nevnt at en viktig forutsetning før man skal praktiserer ulike responsøvelser, er at man i forkant tilegnet seg en viss form for kunnskap og kompetanse. Denne kunnskapen og kompetansen tilegnes gjerne på bakgrunn av ulike opplærings- og treningsprogrammer som organisasjonen selv har utviklet. Hensikten med disse programmene vil dermed være å redusere usikkerhet, samt øke erfaringer og effektivitet i responsøvelsene (Alim et al., 2015). Etter de opplysningene vi har fått blant de ansatte i den spisse enden ved UiS, virker det ikke som at det er etablert et godt nok system som ivaretar og sikrer slike opplærings- og treningsprogrammer. Av de opplæringene og kursingene som foregår på UiS, ble det informert om en brannfilm som både ble oppfattet som utdatert og gammel. En responsvideo i seg selv kan være en god tanke for å skape en form for bevissthet rundt beredskap ved UiS, men det er ikke gitt at dette er en tilstrekkelig nok måte å formidle kunnskap og kompetanse på. Blant Skurka et al. (2018) sin forskning, viste det seg at beredskapsvideoer hadde en viss form for nytteverdi, men der de utfordrer sikkerhetsansvarlige til å designe andre former beredskapsformidlingssystemer som omhandler responsstrategier (Skurka et al., 2018). Dette utgjør et viktig poeng. Beredskapskoordinator opplyste blant annet at dersom responsøvelser skal ha noe hensikt og nytte, så vil et viktig grunnlag for å gjennomføre disse øvelsene være å gjennomgå ulike former for opplæringer og treninger i forkant. Blant ansatte i den spisse enden ved UiS, ble det nevnt at seminarer kunne vært ideelt, der man blant annet arrangerer diskusjoner i forkant og etterkant av en responsøvelse. Dette vurderer vi som et godt innspill. Dersom UiS hadde arrangert slike opplærings-, trenings og øvelsesprogrammer, vil dette bidratt til å kvalitetssikre og effektivisere beredskapsforståelsen, der informantene i den spisse enden ved UiS i en større grad kunne dele og overføre kunnskap og erfaringer som de potensielt besitter med hverandre (Tipler et al., 2017). Blant informantene i den spisse enden som vi intervjuet,

fikk vi vite at det er en del som besitter erfaringer og kompetanser tilknyttet beredskap på bakgrunn av at de har hatt tidligere arbeidsstillinger som skulle tilsi at sikkerhet og beredskap har vært en primæroppgave. Vi opplever det er mange ansatte i den spisse enden ved UiS som besitter mye taus kunnskap og ferdigheter som absolutt burde ha blitt fremmet og delt gjennom ulike beredskapsseminarer.

Ifølge Wilder et al. (2011), vil organisasjoner på et generelt nivå i en stor grad kun fokusere på selve responsøvelsen, og en alt for lite på opplæringsfasen og evalueringsfasen. Videre argumenterer de for at dersom man ikke er en beredskapsorganisasjon, noe som UiS ikke er, vil man fort ekskludere viktige elementer som for eksempel tidspress, korrekt fordeling av ressurser/utstyr, rolleforståelse og lignende (Wilder et al., 2011). Dette argumentet gjenspeiles også mye i UiS, der det fokuseres alt for mye på selve responsøvelsen, og liten grad på en opplærings-, trenings- og evalueringsfase for de ansatte i den spisse enden. Gjennom våre vurderinger, vil dette bidra til å svekke bevisstheten og forståelsen betraktelig hos de ansatte i den spisse enden omkring beredskap. Ansatte i den spisse enden ved UiS får passivt tilsendt anbefalinger og tilbud om ulike kurs, men der vi opplever at det verken motiveres eller kreves at dette er noe som bør gjennomføres. Når det er sagt, virker det heller ikke som at det eksisterer tilstrekkelige opplærings-, trenings- og øvelsesprogrammer hos fakultetene som er utviklet og etablert. I dette tilfellet blir det ofte trent på brannøvelser, der man ser på forhånd skal kvittere ut for ha sett en filmsnutt. Med dette kan man si at flere opplærings-, trenings- og øvelsesprogrammer bør utvikles og implementeres tilknyttet et bredere spekter av uønskede hendelser.

Selve hensikten med å gjennomføre opplærings- trenings og øvelsesprogrammer er at ansatte i den spisse enden ved UiS skal få et læringsutbytte, som skal bidra med å øke bevissthet og forståelse omkring beredskap. Med andre ord, kan man si at beredskapsplanen i seg selv vil ikke være nok for å håndtere en uønsket hendelse på en tilstrekkelig måte.

Beredskapsdokumentet kan være et fint verktøy dersom man for eksempel er nyansatt eller at noe har gått i glemmeboken, men den vil ikke bidra med å utvikle læring, erfaring eller ferdigheter (Klein, 2009) Med dette kan man påpeke viktigheten med at ansatte i den spisse enden ved UiS er mest mulig delaktig og aktiv i selve opplærings-, trenings og øvelsesprosessen. I tillegg, må man anse uønskede hendelser og beredskap som en kontinuerlig prosess (Perry & Lindell, 2003), der mengdetrening er helt avgjørende for å ivareta kontinuitet i forbindelse med beredskaps erfaring- og kunnskap (Klein, 2009). For at

ansatte i den spisse enden ved UiS skal få et best mulig læringsutbytte i etterkant av opplærings-, trenings og øvelsesprogrammene, vil en viktig forutsetning være at de etablerer seg en god beredskapskultur. Det å etablere en kultur tilknyttet beredskap, kan bli sett på en av de største utfordringen. Ideen her er at dersom en organisasjon som UiS etablerer og utvikler seg en beredskapskultur, der de for eksempel aktivt trener, øver og driller på uønskede hendelser, benytter seg hyppig av ulike verktøy, utstyr og ressurser tilknyttet beredskap, vil dette bidra til å utvikle og en god organisasjons- og læringskultur tilknyttet beredskap. Utfordringen derimot, ligger i at organisasjoner som UiS utvikler seg stadig mer i en retning av mer kompleksitet, der det gjerne er flere avdelinger og individer å forholde seg til (Dahl-Eriksen, 2019). Dermed vil det være vanskelig vanskelig å implementere en slik beredskaps- og læringskultur blant ansatte i den spisse enden ved UiS. UiS vil med dette ikke karakteriseres som en beredskapsorganisasjon hvor en slik kultur allerede er implementert. Dette innebærer dermed at det allerede eksisterer for mange kontraster i forbindelse med oppfatninger og forståelser tilknyttet beredskap (Dahl-Eriksen, 2019). Organisasjonskulturen hos UiS, som mange andre organisasjoner og institusjoner, vil i en stor grad påvirke hvordan ansatte i den spisse enden lærer og evaluerer en uønsket hendelse (Browne & Wildawsky, 1983a). Med dette, vil viktigheten av opplærings-, trenings- og øvelsesprosessene fremheves og konstateres enda mer, fordi dette vil være helt sentralt for å utvikle en lærende beredskapskultur hos UiS. Ved at ansatte i den spisse enden ved UiS for det meste kun trener og øver på brann, hvor disse øvelsene ofte er av samme art, vil ikke læringspotensiale og læringsutbytte være tilstede. For at UiS skal kunne utvikle og etablere en lærende kultur i organisasjonen tilknyttet beredskap, må ansatte i den spisse enden i en større grad motiveres og inkluderes i opplærings-, trenings- og øvelsesprogrammer. Ved at ansatte i den spisse enden mer aktivt, planmessig og systematisk deltar i slike programmer, hvor de igjen er mer varierende i respons øvelse av de hendelses scenariene UiS har kategorisert som de mest alvorlig og sannsynlige uønskede hendelsene som kan oppstå, vil sannsynligheten for å utvikle et godt samarbeid, informasjonsflyt, kommunikasjon, forståelse og bevissthet tilknyttet beredskap være større (Njå et al., 2020). Gjennom slike programmer, vil de ansatte i den spisse enden ved UiS også få en større refleksjon når det gjelder hvilke forventninger de hadde til håndteringen av en uønsket hendelse, og hvordan de faktisk håndterte den, og om forventningene og praksisen sto i samsvar med hverandre eller ikke (Njå et al., 2020). Vi vurderer med dette at utviklingen og gjennomførelsen av opplærings-, trenings-, og

øvelsesprogrammer vil stå helt sentralt for å kunne etablere en læringskultur tilknyttet til beredskapens bevissthet og forankring blant ansatte i den spisse enden hos UiS.

Totalt sett kan man si at «Sensitivity to operation» -konseptet blir i en liten grad ivaretatt og sikret på en tilfredsstillende nok måte. ROS-analysen og beredskapsplanen blir i en for liten grad bevisstgjort for de ansatte i den spisse enden. Samtidig vurderer vi opplæring-, trenings og øvingsprogrammene i dag som noe passivt fremfor aktivt. Her er det et forbedringspotensial når det gjelder å etablere og implementere beredskapsbevisstheten hos de ansatte. Når det er sagt har vi en forståelse på at mye av dette handler om prioriteringer og primæroppgavene som de ansatte er pålagt til å gjennomføre. Når det er sagt, er det også viktig å erkjenne at UiS kan bli utsatt for hendelser som blir ansett som ekstraordinære, der forståelsen og bevisstheten omkring beredskapen vil være helt avgjørende for hvordan slike hendelser og dens konsekvenser utarter seg.

#### 6.3.4 Commitment to Resilience

Det fjerde konseptet innunder «Collective mindfulness», er det som kalles for «Commitment to Resilience». Dette konseptet tilknyttes i denne sammenheng på bakgrunn av våre teoretiske perspektiver og empiriske funn når det gjelder risikokommunikasjon og rapporteringssystem, der hensikten er å identifisere og kontrollere uønskede hendelser før de får lov til å utspille seg (Weick et al., 1999).

Gjennom våre teoretiske perspektiver og empiriske funn, ble vi først og fremst informert om at UiS de hadde etablert og implementert et rapporteringssystem som kalles for CIM. Hovedideen bak dette systemet, er at den gir mulighet for at ansatte i den spisse enden ved UiS skal kunne rapportere inn uønskede hendelser de mener burde rettes oppmerksomhet rundt. Blant informantene i den spisse enden, viste det seg at dekanene i en større grad får generelle oppfordringer til å rapportere inn uønskede hendelser gjennom ulike allmøter og avdelingsmøter, men det var en varierende oppfatning når det gjaldt hvordan dette foregår i praksis. Blant foreleserne var det splittende oppfatninger når det gjaldt oppfordringer til å rapportere inn uønskede hendelser. Felles for foreleserne derimot var at de visste at det eksisterte et slikt rapporteringssystem, men de var usikre på fremgangsmåte og praktisk bruk.

**Dekannivå:** *«Av og til generelle oppfordringer, men jeg kommer ikke på noen generisk reminder som jeg har fått med meg. Jeg kjenner ikke til systemet for rapportering».*

**Forelesernivå:** *«Det er ikke mye oppfordringer. Det skal være et system en eller annen plass, men jeg er ikke sikker på hvor jeg finner det eller hvordan jeg håndterer det. Jeg håper systemet fungerer som tiltenkt».*

Gjennom vårt teoretiske rammeverk og empiriske funn tilknyttet kommunikasjonsformidling ved farer og trusler, kan man først og fremst si i denne sammenhengen at det er mange uønskede hendelser som kan inntreffe og påvirke et universitet, og dette kan skje på et hvilket som helst tidspunkt (Olsen, 2013). For UiS sin del, er slike uønskede hendelser dokumentert via deres intranettsider, som tar for seg førstehjelp, brann, akutt trusselsituasjon, personlig krise og utenlandsoppholds-kriser (UiS, 2020). Blant tidligere forskning, er det henvist til flere eksempler på uønskede hendelser som faktisk har inntruffet og påvirket Universiteter. Blant annet terroraksjonen ved Universitet i Virginia, tornadoen ved Universitetet i Alabama og hyllen med farlig innhold som kollapset i et laboratorium ved Universitet i Illinois (Skurka et al., 2018). Samtidig har Universitet i Stavanger selv i moderne tider vært utsatt for en eksplosjon tilknyttet et laboratorisk forsøk (Kruke & Njå, 2018). Et rapporteringssystem blant ansatte i den spisse enden ved UiS kan bli sett på som et sentralt verktøy og redskap for å avverge at slike uønskede hendelser skal få lov til å utspille seg. Som tidligere nevnt er det gjerne to bidragsyttere som er bakenforliggende til at uønskede hendelser utspiller seg, nemlig latente forhold og aktive feil (Reason, 2016). Dersom ansatte i den spisse enden ved UiS øker oppmerksomheten omkring feil, mangler og avvik, samt er kjent med fremgangsmåte og praktisk bruk av rapporteringssystemet, vil de raskere og mer effektivt kunne forhindre at en uønsket hendelse og tilhørende konsekvenser skal få lov til å påvirke organisasjonen. En viktig forutsetning her derimot, er at ansatte i den spisse enden ved UiS har tilegnet seg en grunnleggende forståelse på organisasjonens struktur og systemer (Woods, 2015). Ved at de fleste ansatte i den spisse enden ved UiS er ukjente med rapporterings-/tilbakemeldingssystemet, kan føre til at mye av de latente forholdene kan bli ignorert, oversett og neglisjert. Tanken på at noen andre vil oppdage det, samt fikse opp i det, vil bli for stor. Disse feilene, manglene og avvikene vil dermed over tid utløse en uønsket hendelse, og må håndteres i det hendelsen pågår. Med dette kan man si at inn gripen og håndteringen skjer for sent, der potensielle viktige verdier kan gå tapt. Rasmussen (1997) argumenterer blant annet for at det er gjerne aktørene i den spisse enden som besitter den beste kunnskapen og kompetansen når det gjelder den daglige driften og systemene (Rasmussen, 1997).

Underforstått, er det de ansatte i den spisse enden ved UiS som har det beste utgangspunktet til å danne seg en forståelse og bevissthet rundt sårbarheter som organisasjonen står ovenfor, i tillegg til at de er bedre rustet til å forstå hvorfor en uønskede hendelse faktisk oppstår. Ved dette argumentet kan man si at ved å danne seg et kunnskaps- og kompetansegrunnlag i forbindelse med rapporteringssystemet. Hensikten med et slikt rapporteringssystem vil med dette være å redusere og avverge potensielle skadeomfang og tap av viktige verdier før det er for sent (Platon & Johnston, 2001). I tillegg vil målet være å øke proaktiviteten når det gjelder det å rapportere til ledelsen dersom ansatte i den spisse enden ved mistenker farer og trusler som kan gi alvorlige og fatal konsekvenser (Lygresten, 2011; Engen et al., 2016). På bakgrunn av det teoretiske og empiriske rammeverket, vil vurdere CIM-systemet som UiS tar i bruk for å rapportere potensielle farer og trusler, som et godt redskap. Utfordringen her derimot, er at bevisstheten og forståelsen rundt dette systemet blant ansatte i den spisse enden ved UiS er vagt og mangelfullt. Intuisjonen og ideen ved et slikt rapporteringssystem er i utgangspunktet veldig positivt, men på bakgrunn av kunnskaps-, kompetanse og erfaringsmangel blant ansatte i den spisse enden, ser vi at dens hensikt og formål i en stor grad blir fraværende. Ergo, dersom rapporteringssystemet i en liten grad er kjent ut i den spisse enden ved UiS, vil heller ikke hensikten eller formålet av å ha et et slikt system være tilstede. UiS som en organisasjon bør med dette synliggjøre og bevisstgjøre dette i en enda større grad, ved å hyppigere og mer kontinuerlig lærer opp og påminner de ansatte om rapporteringssystemet, der terskelen for å rapportere inn mistenkeligheter bør ligge på et lavt nivå. Viktigheten ved å øke bevisstheten omkring rapporteringssystemet, vil være at ansatte i den spisse enden ved UiS får muligheten til å rapportere inn feil, mangler og mistenkeligheter før det er for sent (Dekker, 2014).

Totalt sett oppfatter vi ikke «Commitment to Resilience»-konseptet som helt sikret og ivaretatt. Vi ser her at mye av informasjonsinnhenting og initiativet ligger hos den enkelte ansatt i den spisse enden ved UiS. Vi anser ansatte i den spisse enden ved UiS som selvstendige aktører, men ettersom beredskapen ikke er en del av primæroppgaven, vil det ikke være spesielle krav som tilsier at dette er noe man må sette seg inn i. På bakgrunn av de samtale vi hadde med informantene, var de i en stor grad samstemte når det gjaldt deres kjennskap til krav og forventninger som UiS er underlagt tilknyttet beredskap, der svaret var nei. Uten denne kjennskapen, vil heller ikke motivasjonen eller viljen til å ta egne initiativ være tilstede. Med dette kan man si at ledelsen i en større grad må bevisstgjøre dette ut i den spisse enden. Vi mener her at dersom ansatte skal få en økt forankring og bevissthet omkring

beredskapen, så må man starte fra et ledelsesnivå, der deres oppgave bør være å motivere og interessere, samt sette beredskapen høyere opp på agendaen. Her bør derfor lederskapet synliggjøre ROS-analysene og beredskapsplanene enda mer, gjennomføre opplæringer, treninger og øvelser hyppigere med enda mer varierende aktiviteter og krisescenarier, samt lære opp/friske opp ansattes kompetanse omkring rapporteringssystemet.

### 6.3.5 Underspecification of Structures

Det femte konseptet som inngår i «Collective mindfulness», er «Underspecification of Structures». Konseptet trekker frem at de som har tilegnet seg den beste kunnskapen, ferdighetene, erfaringen og kompetansen bør betraktes og inkluderes i en høyere grad, enn de som kun er blitt titulert med høye posisjoner og derav status. Hierarkier vil ha en veldig liten betydning i denne sammenheng (Weick et al., 1999). Gjennom vår empiriske datainnsamling, så vi en felles konsensus i besvarelsen på både dekan nivå og foreleser nivå når den kommer til inkluderingen og en lydhør ledelse. Samtlige 15 informanter opplevde ledelsen som lyttende. Dette gir oss informasjon om at hierarkisk struktur ikke skygger for sikkerhetsinnspill.

**Dekan nivå:** *«Ja, hvis du kommer med en bekymring eller tanker så er de veldig på og svært lydhøre».*

**Foreleser nivå:** *«Ja, jeg blir lyttet til og føler at mine innspill betyr noe. Min leder kan være sta og det blir ofte sjakk frem og tilbake, men slik skal det være».*

At ledelsen er lyttende og lydhøre bidrar ikke nødvendigvis alene til økt beredskapsbevissthet, men sammen med foregående fire konsept vil en lyttende ledelse kunne bidra som et vitalt ledd i den konseptuelle rekken til Weick for å styrke eksempelvis beredskapsbevisstheten. Vi vurderer konseptet isolert sett som ivaretatt ved UiS.

## 7.0 Konklusjon

Vi innledet oppgaven med å vise til speidernes motto. Vær beredt, alltid beredt. Er den spisse enden ved UiS beredt? Oppgavens formål har vært å besvare vår problemstilling definert i kapittel 1.1, gjennom drøfting av krav til beredskap, arbeid med krav og hva beredskapsbevisstheten er i den spisse enden. Nedenfor presenterer vi hovedfunnene fra hvert av de tre forskningsspørsmålene og konkluderer.

Gjennom vårt første forskningsspørsmål, som omhandlet hvilke krav som stilles til beredskap for UiS som institusjon, ble det gjort funn på at det stilles formelle krav til Universiteter fra kunnskapsdepartementet. På bakgrunn av vår dokumentanalyse og empiriske intervjudata med beredskapskoordinator UiS, ble det gjort funn på at det er fire krav som er formulert i KDs styringsdokument som KDs underliggende virksomheter skal følge, herav UiS . (1) Første kravet i KDs styringsdokument er at det skal utarbeides ROS analyser knyttet til samfunnssikkerhet som skal gjennomgås hvert år og revideres minimum hvert fjerde år. (2) Andre kravet i KDs styringsdokument, er at det skal utarbeides krise- og beredskapsplaner som oppdateres ved behov og på bakgrunn av ROS analysen. (3) Det tredje kravet er at det skal utarbeides en pandemiplan som oppdateres ved behov. Nevnte krav har ikke vært en del av vår drøfting tilknyttet bevissthet rundt beredskap. (4) Det fjerde kravet er at det skal gjennomføres krise- og beredskapsøvelser for å teste egen beredskap og krisehåndtering. Funn og læringspunkter fra disse øvelsene og reelle kriser skal følges opp og må evalueres. Tildelingsbrev for 2021 fra KD til UiS legger vekt på det systematiske arbeidet som forventes knyttet til beredskap og forankrer at arbeidet skal bygge på KDs styringsdokument og herav ovennevnte fire krav.

Gjennom vårt andre forskningsspørsmål, som omhandlet hvordan det arbeides på UiS for å imøtekomme disse kravene, besvarte vi dette med å ta for oss beredskapshjulet. På bakgrunn av det teoretiske rammeverk og de empiriske funnene tilknyttet beredskapshjulet, fant vi først og fremst ut at på bakgrunn av mål, rammer og forankring, er det KDs styringsdokument som er styrende for hvordan UiS arbeider med beredskap. På bakgrunn styringsdokumentet, fant vi en del utfordringer knyttet til de ulike fasene i beredskapshjulet. For det første kunne vi se at KD stiller krav til ROS-analyser. Utfordringen vi ser, er at lederskapet på hvert fakultet ved UiS har ulikt kunnskaps- og kompetansenivå når det gjelder det å gjennomføre ROS-analyser. Underforstått, vil lederskapet i en større grad gjennomføre ROS-analyser for å forsvare KDs



krav, istedenfor å reflektere nøye over alle aktuelle risikoer og sårbarheter de potensielt står ovenfor. For det andre, når det gjelder beredskapsanalyser, ser vi at KD ikke stiller krav til beredskapsanalyser. UiS har i dette tilfellet vært proaktive, og tatt eget initiativ til å utvikle og etablere slike beredskapsanalyser. Beredskapsanalyse anses som en viktig forutsetning for å kunne sette minstekrav til gjennomføringstid, ressurser, utstyr og kompetanse tilknyttet uønskede hendelser. For det tredje, når det gjelder beredskapsplaner, ble det gjort funn på at UiS per tidspunkt har forsøkt å overføre den administrative beredskapsplanen til en mer generisk beredskapsplan via UiS.no/krise. Den administrative beredskapsplanen er gjerne et tyngre og komplekst dokument, mens den generiske beredskapsplanen gjerne er mer kortfattet og forenklet. Vi ser det på som positivt at UiS forsøker å utvikle en generisk beredskapsplan via deres nettsider, men at det også burde ha blitt utviklet en generisk beredskapsplan i papirformat for å øke tilgjengelighet og synlighet for ansatte i den spisse enden. En annen utfordring knyttet til beredskapsplanen, er at det er formulert i UiS sin krise- og beredskapsplanverk at veileder 1, (kap. 5.2.2.1, s.62) i den administrative beredskapsplanen skal være lett tilgjengelig til enhver tid i hvert rom for alle relevante aktører ved UiS. Veileder 1 blir betraktet som et dokument som inneholder rolle- og ansvarsavklaringer, samt sjekklister og varslingsrutiner, knyttet til brann, livstruende vold og hjertestans. På bakgrunn av egne observasjoner i ulike møte- og undervisningsrom, fant vi ikke disse veilederne. Vi opplever her at veilederne ikke er like synlige eller tilgjengelige i møte- og undervisningsrommene som de burde være. For det fjerde, når det gjelder iverksettelse og implementering av beredskapsplanen, blir dette knyttet opp mot treninger og øvelser. Funnene som ble gjort i denne forbindelse, er at på bakgrunn av KDs krav tilknyttet treninger og øvelser, blir UiS sine responsøvelser veldig ensidige og lite varierende. Kravene legger opp for at UiS selv kan bestemme hva det skal trenes og øves på, som fort kan resultere i at det trenes og øves for lite fra et bredt spekter av uønskede hendelser. UiS gjennomfører en del brannøvelser, men mange viktige elementer vil bli ekskludert fra slike øvelser. For det femte, når det gjelder endring, oppdatering og evaluering, ble dette knyttet opp mot opplæringene som skjer i forkant og evalueringen som skjer i etterkant av øvelsesaktivitetene. Funnene som ble gjort i denne forbindelsen, var at KD ikke stiller spesielle krav når det gjelder opplæring og trening i forkant av en krise. Opplæring og trening vil være helt essensielt for at øvelsene man gjennomgår skal gi mening og merverdi for UiS. Vi avdekket også at UiS på nåværende tidspunkt ikke har oppfølgingsplan for å ivareta evaluering av øvelser, noe krav 4 til KD spesifiserer.

Gjennom vårt tredje forskningsspørsmål, som omhandlet beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS, besvarte vi dette med å ta for oss Weicks (1999) «collective mindfulness» - perspektiv. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og empiriske funnene tilknyttet «collective mindfulness», tok vi først og fremst for oss «Preoccupation with failure»-konseptet, der informasjonsformidling er helt sentralt for å øke bevisstheten omkring potensielle farer. Funnene som ble gjort her, var at informasjonsformidlingene i den spisse enden ved UiS tilknyttet potensielle farer, ikke er ivaretatt. Vi ser at UiS er en travel og kompleks organisasjon, som i en større grad må jobbe med å imøtekomme disse utfordringene knyttet til informasjonsformidling og utnytte potensialet. Det andre konseptet vi tok for oss, var «Reluctance to simplify interpretation», hvor redundans er helt sentralt for å øke bevissthet omkring ansattes overlappende kompetanse og rolleforståelser i uønskede situasjoner. Funnene som ble gjort her var at dekanene hadde en bedre rolleforståelse i hvordan de skulle opptre i en uønsket situasjon, mens flertallet av foreleserne var usikre på sin rolle. Med dette kan man si at de fleste ansatte i den spisse enden er ubevisste og usikre på hvordan de ville ha opptrådt i og håndtert en beredskapssituasjon. Rolle- og ansvarsforståelsen er med dette ikke ivaretatt eller forankret hos UiS i den spisse enden på foreleser nivå i organisasjonen.

Det tredje konseptet vi tok for oss, var «Sensitivity to operations». Dette konseptet knyttes opp mot ROS-analyser, beredskapsplaner, opplæring, trening, øvelser og læringsutbytte, som er helt elementært for å skape en felles bevissthet. Funnene som ble gjort her, var at formidling og informasjon tilknyttet ROS-analyser i en liten grad blir ivaretatt. Ansatte i den spisse enden har lite kunnskap og kompetanse når det gjelder hvilke sårbarheter og risikoer UiS står ovenfor. Når det kom til ansattes bevissthet omkring beredskapsplanene, ble det gjort funn på at ansatte i en liten grad visste om dens innhold. Samtidig opplever de ansatte en lite kjent og tilgjengelig beredskapsplan. Når det kom til opplæring, trening, øvelser og læringsutbytte, ble det gjort funn på at opplærings- og treningsbiten har et forbedringspotensial. Det gis et passivt tilbud om ulike kurs, samt at ansatte må kvittere ut at de har sett en brann filmsnutt. På UiS har de fleste ansatte i den spisse enden deltatt hyppig på brannøvelse, men der øvelsene består av lite variasjon, hvor de i en liten grad blir inkludert i evalueringsfasen, en viktig fase for kontinuerlig forbedring av egne prosesser og læring ut i organisasjonen. Ansatte i den spisse enden har ikke oversikt over krav tilknyttet beredskap fra KD mot UiS, og vet med dette ikke hva som forventes av de. Det fjerde konseptet, var «Commitment to Resilience», hvor risikokommunikasjon og rapporteringssystem står sentralt

for å skape en felles bevissthet. Ansatte i den spisse enden hadde hørt om UiS sitt system angående det å rapportere uønskede hendelser, men de visste lite om systemets praktiske bruk og hvordan det virket. Dette ble blant annet bekreftet av beredskapskoordinator, som sa at det var fåtallet som benyttet seg av dette systemet og lav rapporteringsfrekvens. På bakgrunn av manglende kunnskap og kompetanse tilknyttet rapporteringssystemet, vil potensialet i systemet ikke ivaretas som en felles portal for rapportering som tiltenkt. Det femte og siste konseptet, var «Underspecification of Structures», hvor inkludering og en ledelse som tar ansattes innspill på alvor er sentrale elementer. Ansatte i den spisse enden opplever her at ledelsen lytter i en stor grad på deres innspill og er lydhøre, noe vi vurderer som positivt.

På bakgrunn av vår problemstilling som omhandlet hvordan Universitet i Stavanger sikrer bevissthet til beredskap i den spisse enden, ser vi at UiS per tidspunkt har en god del jobb å gjøre for å sikre og ivareta denne bevisstheten. Nåværende arbeid på UiS, svarer til flere av KD's krav isolert sett. Svikten hos UiS er at nåværende arbeid ikke bidrar til beredskapsbevissthet i den spisse enden. Den spisse enden er ikke beredt og beredskapsbevisstheten er lav. Under følger tilrådninger fra oss som kan bidra til å øke bevisstheten.

## 7.1 Tilrådninger

- Tilrådning 1: Implementere forelesere i beredskapsplanen som en egen rolle. Dette vil gi en gjensidig forventning mellom UiS og foreleser som i større grad, enn per tidspunkt, vil øke bevisstheten i organisasjonen. I forbindelse med implementeringen vil en slik rollefordeling også sette systematikk og metodikk på plass vedrørende trening, kompetanse og sikre redundans.
- Tilrådning 2: Øke kvaliteten på øvelser og sikre evaluering av dem. Ansatte kan gå på oppstillingsplass ved brannalarm, så denne øvelsen må krydres. Med det sterke samfunnsikkerhets miljøet på UiS bør det bygges sterkere bro mellom miljøet og UiS sentralt før å øke eksempelvis kvaliteten på øvelsene og sikre evalueringen av dem.
- Tilrådning 3: Sikre oppfølging av øvelser i en oppfølgingsplan for i neste ledd å spre læring ut i organisasjonen. Oppfølgingsplan er ikke ivaretatt pr nå.

- Tiltrådning 4: Få opp en en A3 plakat beredskapsplan i hvert undervisningsrom for å øke beredskapsbevisstheten. Denne kan gås gjennom ved hver forelesningsstart for å sikre en økt bevissthet blant elevmassen og foreleser. UiS må også sikre systematikk i kontrollen av om Veileder for bruk av sjekklister ved alvorlige uønskede hendelser i møterom og undervisningsrom (s. 19) er reflektert i hvert undervisningsrom. Vi avdekket at det var mangler her i flere rom og ingen forelesere nevnte sjekklisten gjennom intervju, så dette hjelpemiddelet er ikke godt nok kjent i organisasjonen.
- Tiltrådning 5: Øke bevissthet rundt proaktiv rapportering. Den spisse enden kjenner ikke systemet og beredskapskoordinator gir informasjon om lite rapportering. Vi tolker lav rapportering i UiS sitt tilfellet som et resultat av et lite forstått system, noe UiS sentralt må ta tak i å øke forståelsen rundt.

## 7.2 Videre forskning

Vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål ville vært interessant å undersøkt på andre universitet primært nasjonalt, men også globalt med da andre krav spesifisert i forskningsspørsmål 1. Er UiO, UiA og UiB beredt, og arbeider de systematisk og metodisk med krav på en måte som skaper beredskapsbevissthet i den spisse enden? Problemstillingen er også høyst overførbar i retning private og offentlige virksomheter.

## 8.0 LITTERATURLISTE

Alexander, D. (2005) Towards the development of a standard in emergency planning, disaster prevention and management 14 (2): 158-175.

Alim, S., Kawabata, M. & Nakazawa, M. (2015). Evaluation of disaster preparedness training and disaster drill for nursing students. *Nurse Education Today*, 35 (1), s. 25-31. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691714001270?casa\\_token=LomRTXAmYEkAAAAA:WDL0mZsShCMn9-3ILENhEv9I4xMtvj1rUFjRNicPHee9Xw3-kT70Ux\\_Q6jv54B5jtxjWMxXUDg](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691714001270?casa_token=LomRTXAmYEkAAAAA:WDL0mZsShCMn9-3ILENhEv9I4xMtvj1rUFjRNicPHee9Xw3-kT70Ux_Q6jv54B5jtxjWMxXUDg)

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur – en begrepsavklaring. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, s. 326-336. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258009391\\_Organisasjonskultur\\_-\\_en\\_begrepsavklaring](https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring)

Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing Social Research* (3.utg.). Cambridge, UK: Polity Press.

Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Browne, Angela & Wildavsky, Aaron (1983a) What Should Evaluation Mean to Implementation. I J. L. Pressman & A. Wildavsky 1973/1984 (red.): *Implementation*: 181-205. Berkeley: University of California Press.

Browne, A. & Wildavsky, A. (1983b). Implementation as mutual Adaptation. I J. L. Pressman & A. Wildavsky 1973/1984 (red.): *Implementation*: 206-231. Berkeley: University of California Press.

Clarke, L. & Perrow, C. (1996). Prosaic Organizational Failure. *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No. 8, s. 1020 – 1056.

Dahl-Eriksen, T. C. (2019). R2P i sikkerhetsrådets klype – nødvendig, men problematisk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(2), s. 77-91. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-02-02>

Danermark, B., Ekström, M. & Karlsson, J. C. (2019). *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences* (2. Utg.). London & New York: Routledge.

Dekker, S. (2014). *The field guide to understanding 'human error'*. Surrey, England: Ashgate.

Dey, I. (2004). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Direktoratet for Samfunnssikkerhet. (DSB). (2016). Samfunnets kritiske funksjoner. URL: [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kiks-2\\_januar.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kiks-2_januar.pdf)

Engen, O. A., Kruke, B. I., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm.

Graff, C. (2016). *Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger*. (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger). URL: [https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/2411956/Graff\\_Christine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/2411956/Graff_Christine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Henriksen, S. V. & Kruke, B. I. (2020). Police basic firearms training: a decontextualized preparation for real-life armed confrontations. *Journal of Research and Policy*, s 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1877290>

Justis- og beredskapsdepartementet (2021, 28. april). Liste over kritiske samfunnsfunksjoner. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2012). *Samfunnssikkerhet* (Meld. St. 29 (2011-2012)). URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/bc5cbb3720b14709a6bda1a175dc0f12/no/pdfs/stm201120120029000dddpdfs.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). Risiko i et trygt samfunn (Meld. St. 10 (2016-2017)). URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/00765f92310a433b8a7fc0d49187476f/no/pdfs/stm201620170010000dddpdfs.pdf>

Klein, G. (2009). *Streetlights and Shadows*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Kolbe, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall

Kolbe, D. A. (2015). *Experiential learning: experience as the source of learning and development* (2. Utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education

Kruke, B. I. (2012). Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Et papir presentert for 22. juli kommisjonen. Oslo: 22. juli kommisjonen. URL: <https://docplayer.me/7467795-Forsteamanuensis-risikostyring-og-samfunnssikkerhet-krisehandtering-universitet-i-stavanger.html>

Kruke, B. I. (2015). Planning for crisis response: the case of the population contribution. Safety and reliability of complex engineered systems, s. 1-10.

Kvale, S. (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Gjøvik: Ad Notam Gyldendal

Lunde, I. K. (2019). Praktisk krise- og beredskapsledelse (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Lygresten, B. H. (2011). *Hvordan kan organisasjoner skape felles bevissthet rundt proaktivt beredskapsarbeid?* (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger). URL: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/184566/Lygresten%2c%20Bj%c3%b8rnar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Magni, M., Fraboni, R. & Marincioni, F. (2017). Emergency Preparedness and Management at the University of L'aquila (Central Italy) and the Role of Students' Associations in the April 6th 2009 Earthquake. *Department of Life and Environmental Sciences*. DOI: <https://dx.doi.org/10.1371%2Fcurrents.dis.5df8f1902f10be8920342035c77c14e3>

McConnell, A. & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT*, 14 (2), s. 59-70. DOI: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uis.no/doi/abs/10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x>

Njå, O., Sommer, M., Rake, E.L. og Braut G.S. (2020). Samfunnssikkerhet: Analyse, styring og evaluering. Oslo: Universitetsforlaget.

NORSOK (2010). Risiko og beredskapsanalyse. NORSOK Standard Z-013 (3.utg.). Oslo: Norwegian Technology Center.

NOU 2000:24 Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/1c557161b3884335b4f9b89bbd32b27e/no/pdfa/nou200020000024000dddpdfa.pdf>

NOU 2006: 6. (2006). Når sikkerheten er viktigst: Beskyttelse av landets kritiske infrastrukturer og kritiske samfunnsfunksjoner. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/c8b710be1a284bab8aea8fd955b39fa0/no/pdfs/nou200620060006000dddpdfs.pdf>

NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Statsministerens kontor.

URL:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

Olsen, K. J. (2013). Ulykker og uønskede hendelser skyldes menneskelige feil. Utkast til bokkapittel.

Perry, R. W. & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process. *Disasters*, Vol. 27 (4), s. 336-350. URL:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8b3aaabe-5195-48d4-a92d-3ee8a09b2f95%40sessionmgr4007>

Peterson, D. M. & Perry, R. W. (1999). The impacts of disaster exercises on participants.

*Disaster prevention and management*, Vol.8 (4), s. 241-255. URL: <https://www-proquest-com.ezproxy.uis.no/docview/214379769?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=136945>

Platon, D. & Johnston, D. (2001). Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management*, 10 (4), s. 270 – 277. URL:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000005930/full/pdf?casa\\_token=VObeMI-TQoYAAAAA:O7\\_TQ3u03NpaySmMonqkqJX4kbWbsWDpfNatz3SdcZDL-RJ\\_rTVq5hBcY5r3TI5fPBOkWGrUvEkYMA15jlt\\_0JurbCELtaDM8GBezJeq0JbJyRcwVzW](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000005930/full/pdf?casa_token=VObeMI-TQoYAAAAA:O7_TQ3u03NpaySmMonqkqJX4kbWbsWDpfNatz3SdcZDL-RJ_rTVq5hBcY5r3TI5fPBOkWGrUvEkYMA15jlt_0JurbCELtaDM8GBezJeq0JbJyRcwVzW)

Politidirektoratet. (2020). Politiets beredskapssystem, del 1 (PSB1). Oslo: Politidirektoratet.

URL: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Pressman, Jeffrey L. & Wildavsky, Aaron (1973/1984) *Implementation*. Berkeley: University of California Press.

Quarantelli, E. L (1997). Problematical aspects of the information communication revolution for disaster planning and research: ten non-technical issues and questions. *Disaster prevention and management*, Vol.6 (2), s. 94-106. URL:

<https://www-proquest-com.ezproxy.uis.no/docview/214380061?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=136945>

Quarantelli, E. L. (1997). Ten Criteria for Evaluating the Management of Community

Disasters. *Disasters*, Vol. 21 (1), s. 39-56. DOI: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uis.no/doi/abs/10.1111/1467-7717.00043>



Rake, E.L og Sommer, M. (2018). Beredskapsanalyse - En innføring. Høgskulen på Vestlandet.

Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety science*, Vol. 27, No. 2/3, pp. 183 – 213. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0925753597000520?token=873B19C4FAD2CF3EFB4E3EC60856883EAED7B358E0BC3255BF62BC52BF7DDD4C0160725E3A8DB50BBCF712AABB273E71>

Reason, J. (2016). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Routledge

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Riksrevisjonen (2020). Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019. URL: <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/samfunnssikkerhet-og-beredskap-ved-statlige-universiteter-og-hoyskoler.pdf>

Rosenthal, U., Boin, R. A. & Louise, K. C. (2001). *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles, C. Thomas.

Rosenthal, U., Charles, C. T. & 't Hart, P. (Eds.) (1989). *Coping with crisis: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield: Charles, C. Thomas.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sårbarhetsutvalget. (2000, 4. juli). Et sårbart samfunn: utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet NOU 2000: 24. Oslo: Statens forvaltningstjeneste. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/1c557161b3884335b4f9b89bbd32b27e/no/pdfa/nou200020000024000dddpdfa.pdf>

Sinclair, H., Doyle, E. E. & Johnston, D. M. (2012). Assessing emergency management training and exercises. *Disaster Prevention and Management*, 21 (4), s. 507-521. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09653561211256198/full/pdf?title=assessing-emergency-management-training-and-exercises>

Skurka, C., Quick, B. L., Reynolds-Tylus, T., Short, T. & Bryan, A. L. (2018), An evaluation of a college campus emergency preparedness intervention. *Journal of Safety Research*, Volume 65, s. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.02.003>

Sommer, M og Rake, E.L. (2015). Beredskapsplanlegging og beredskapsanalyse. *Brannmannen*, nr. 1.

Starrin, B., Larsson, G. & Willebrand, K. (1984). Upptäckande metodologi. *Sociologisk Forskning*, 21(3/4), s. 15-28. URL: <https://www.jstor.org/stable/20850727>

Tipler, K., Tarrant, R., Johnston, D. & Tuffin, K. (2017). Are you ready? Emergency preparedness in New Zealand schools. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Volume 25, s. 324-333. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.09.035>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Process of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, Volume 1, s. 81 - 123.

Wilder, S., Szpytek, S & Groeneweg, C. (2011). EMERGENCY PREPAREDNESS DRILLS. *Risk Management*, 58 (8), s. 9. URL: <https://search.proquest.com/openview/ab28c73e7997f0ac76b5f8885176c09d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47271>

Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience of engineering. *Reliability Engineering and System Safety*, volume 141, s. 5-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018>

### **Internettreferanser:**

De Forente Nasjoner (FN) (2021, 19. april). FNs bærekraftsmål. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Nygaard, J. S. & Skandsen, S. (2019, 21. mars). Spår tøff nedrykkskamp: - Dette er helt krise. Eurosport. Hentet fra: [https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2019/spar-toff-nedrykkskamp-dette-er-helt-krise\\_sto7195313/story.shtml](https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2019/spar-toff-nedrykkskamp-dette-er-helt-krise_sto7195313/story.shtml)

Setten, K. (2020, 13. mai). – Dette er helt krise. TV2. Hentet fra: <https://www.tv2.no/a/11442808/>

Svarstad, J. (2020, 10. desember). – Dette er helt krise. Vi utdannes ikke til å bli lærere. Forskerforum. Hentet fra: <https://www.forskerforum.no/det-er-helt-krise-vi-utdannes-ikke-til-a-bli-laerere/>

Universitet i Stavanger. (2020, 18. september). UiS som arbeidsplass. Hentet fra: <https://www.uis.no/nb/uis-som-arbeidsplass>

Universitetet i Stavanger. (2020, 21. oktober). Ved krise. Hentet fra: <https://www.uis.no/nb/krise>

# Figuroversikt

Figur 1:Oppgavens utvalg visualisert (Kommedal & Midtbø 2021).....	s. 8
Figur 2: Krisefaser (Kruke, 2012).....	s. 12
Figur 3: Beredskapshjulet (Sommer, M. & Rake, E. L. 2015).....	s. 16
Figur 4: Collective Mindfulness konseptene (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 1999).....	s. 25
Figur 5: Swiss Cheese modellen (Reason, 2016).....	s. 30
Figur 6: Avstand og beslutningsnivåmodell (Rasmussen, 1997).....	s. 34
Figur 7: Oversikt over delmål per måned for å sikre systematisk tilnærming.....	s. 35
Figur 8: Visualisert fakultetene sin rolle i den operasjonelle kriseledelsen ved UiS...	s. 39
Figur 9: Oversikt over stilling og erfaring fra UiS.....	s. 40
Figur 10: Rollavklaring UiS beredskapsplan.....	s. 58-59

# Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

## **Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgave**

*Beredskapsbevissthet i den spisse enden: En studie av Universitetet i Stavanger*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er se nærmere på hvordan UIS sikrer bevissthet til beredskap i den spisse enden av organisasjonen.

### Formål

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger som våren 2021 skriver vår avsluttende masteroppgave i samfunnssikkerhet. Oppgaven vår har beredskap som hovedtema, vi har konkretisert til følgende tittel: *Beredskapsbevissthet i den spisse enden: En studie av Universitetet i Stavanger*. Vi ønsker å se nærmere på hvordan UIS sikrer bevissthet til beredskap blant medarbeidere rundt omkring i organisasjonen. For å sikre en rød tråd i oppgaven vil den reflektere 1. Krav fra kunnskapsdepartementet og myndighetene, 2. Hvordan UIS arbeider for å møte disse kravene til beredskap, 3. Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden ved UIS. Riksrevisjonen sin rapport av (2020) «Undersøkelse av samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler 2019» konkluderer med at Kunnskapsdepartementet og statlige universiteter og høyskoler kunne ha jobbet mer målrettet og systematisk med beredskap. Rapporten trekker i samme funn som 22 juli kommisjonen vedrørende øvelser der det påpekes at «Flere virksomheter har ikke gjennomført kriseøvelser, og flere mangler dokumentasjon på evaluering og oppfølging av øvelser».

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Bjørn Ivar Kruke bjorn.i.kruke@uis.no* er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta og hva innebærer det?**

Vi har gjort en avgrensing på tre fakulteter hvor vi fra hvert fakultet vil intervju fem informanter i den spisse enden. Denne henvendelsen er en forespørsel fra vår side til deg om å delta i vår studie gjennom et intervju. Estimert varighet på intervjuet er 60 minutter. For å

sikre ønsket kvalitet vil vi gjerne gjøre lydopptak av intervjuet, dette vil vi imidlertid avklare med deg i forkant av intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine opplysninger vil da bli slettet.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, også for å ivareta anonymitet.

Datagrunnlag som hentes inn gjennom intervju vil kun bli forvaltet av forfatterne av oppgaven (Ørjan Kommedal og Sindre Olufsen Midtbø)

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen september 2021. All innsamlet data vil bli slettet når oppgaven er evaluert.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra student Ørjan Kommedal har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet, Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging ved *bjorn.i.kruke@uis.no*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (*personverntjenester@nsd.no*) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ørjan Kommedal og Sindre Olufsen Midtbø

Masterstudenter Samfunnsikkerhet UIS

Tlf: 930 20 903

E-mail: [orjan.kommedal@gmail.com](mailto:orjan.kommedal@gmail.com)

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Beredskapsbevisshet i den spisse enden: En studie av Universitetet i Stavanger*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

• å delta i *kvalitativt intervju*

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 2: Intervjuguide

Problemstilling:

*Hvordan sikrer Universitetet i Stavanger bevissthet til beredskap i den spisse enden?*

Forskningsspørsmål:

- *FS1: Hva er krav og forventninger til UiS i forhold til beredskap?*
- *FS2: Hvordan arbeides det på UiS for å møte kravene til beredskap?*
- *FS3: Hva er beredskapsbevisstheten i den spisse enden på UiS?*

Del A – Informasjon

- Informasjon om oss som studenter
- Informasjon om problemstilling, forskningsspørsmål og tema for oppgaven
- Gjennomgang av informasjonsskriv og samtykkeskjema
- Har du erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap?
- Hvor mange år har du vært ansatt ved UiS?

Del B – Intervju

## **FS1: Krav og forventninger – (Beredskapskoordinator)**

**Nasjonale krav**

1. Hvilke krav og forventninger stilles til UIS i forhold til beredskap?
  - a. Nasjonale prinsippene for samfunnssikkerhet og beredskap
    - a. Ansvar
    - b. Nærhet
    - c. Likhet
    - d. Samvirke



## **Krav i Styringsdokument for arbeid med samfunnssikkerhet i Kunnskapsdepartementet**

2. Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet i Kunnskapsdepartementets sektor av Juni 2019
  - a. Beredskapsplan (Roller og ansvar)
  - b. Trening og øving
  - c. Evaluering
  - d. Oppfølgingsplan
3. Andre interne krav?
4. Andre eksterne krav?
5. Hvordan bruker UIS ressursene sine for å sikre ivaretagelse av krav?

### **FS2: Arbeid på UIS for å møte krav til beredskap – (Beredskapskoordinator)**

#### **Beredskapsplan**

6. Hvordan arbeider UIS for å møte krav i Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet i Kunnskapsdepartementets sektor av 2019?
  - a. Hvem utarbeider Beredskapsplanen, og hvordan kommuniseres den ut til den spisse enden?
  - b. Hvordan sikrer dere at roller og ansvar er forstått?
  - c. I forbindelse med oppdateringer og revisjoner, hvordan sikres det at den spisse enden har forstått/ blitt informert om endringer(ene)?

#### **Trening, øvelser og evaluering**

7. Hvem trener på kriseledelse og hvem deltar på øvelser?
8. Har dere en systematisk tilnærming til trening og øvelser?
  - a. Eksisterer det noe form for opplæring, trening eller kursing knyttet til beredskap?

- b. Hvordan testes beredskapsplanen gjennom øvelser?
- c. Hvordan sikrer dere en evaluering etter øvelser? Definerte personer som krysser av sine spesifikke sjekklister?
- d. Hvordan følger dere opp at evalueringspunktene følges opp i en oppfølgingsplan for kontinuerlig forbedring?

## **ROS - Analyser**

- 9. Er beredskapsplanverket utarbeidet på bakgrunn av ROS analyser ref. ordlyden i styringsdokumentet av juni 2019?
  - a. Hvordan ivaretas Intern koordinering?
  - b. Hvordan ivaretas ekstern koordinering? (Blålysetatene, media, pårørende)
  - c. Hvilke rutiner for varsling og koordinering mellom involverte aktører har dere?
  - d. Hvordan sikrer dere at ansatte har kunnskap om beredskapsplan?
  - e. Hvordan sikrer dere at ansatte har kunnskap om ROS analyser ved fakultetene?

## **FS2: Arbeid på UIS for å møte krav til beredskap – (Beredskapskoordinator/ Dekaner)**

### **Beredskapsplan**

- 10. Hvor ofte gjennomgås planverket for å sikre oppdatert planverk?
  - a. Hvem deltar på revisjonen?
  - b. Er planverket elektronisk og på papirformat rundt på fakultetene?
  - c. Hvordan sikres det at siste revisjon er på papirformat rundt på fakultetene?
  - d. Er planen elektronisk og kan den lastes ned på eksempelvis telefonen?
    - a. Om ja, kjenner ansatte til dette?
- 11. Hvordan varsles uønskede hendelser på UIS?
- 12. Hvordan sikres oppfølging av rapporterte hendelser for å sikre kontinuerlig forbedring av prosessene? Hvordan ivaretas dette slik at den spisse enden involveres?
  - a. Hvordan formidles informasjonen?

**FS3: Beredskapsbevissthet i den spisse enden - (Dekaner/ Forelesere i den spisse enden ved fakultetene)**

**Bevissthet/ Collective mindfulness**

*Reluctance to simplify interpretation*

13. Kjenner du til/ har du fått informasjon om din rolle i en beredskapssituasjon?
- a. Hva er den?
  - b. Hvordan vil du opptre i en beredskapssituasjon?
  - c. Har du fått informasjon og føler deg trygg på hvordan du skal agere i en beredskapssituasjon?
14. Hvordan organiseres beredskapsansvaret slik at ditt ansvar ivaretas også i ditt fravær?

*Preoccupation with failure*

15. Hvordan er informasjonsutvekslingen for å lære etter uønskede hendelser ved UIS?
- a. Formidles læring på tvers av fakultet ved UiS?
  - b. Formidles læring fra andre relevante institusjoner som f.eks UiB/UiA til ansatte ved UiS?

*Sensitivity to operations*

16. Er beredkapsplanen lett tilgjengelig?
- a. Kjenner du innholdet i UIS sin beredkapsplan?
  - b. Hvordan sikrer UIS at du er kjent med dette?
17. Er du kjent med ROS analysen ved ditt fakultet?
- a. Hvilke risikoer/ farer er reflektert i analysen?
  - b. Hvordan sikres det at du er kjent med denne og har bevissthet om den?
18. Kjenner du til krav og forventninger til UIS i forhold til beredskap?
19. Hvilken trening, kursing i kriseledelse/ beredkapsledelse har du fått?
- a. Har du vært med på øvelser?
  - b. Hva synes du om kvaliteten og frekvensen på disse øvelsene?
  - c. Hvilket læringsutbytte sitter du igjen med?
  - d. Hvordan sikres det at du har nødvendig trening og kursing? (Kompetansematrise?)

*Commitment to resilience*

20. Hvordan oppfordres du til å rapportere uønskede hendelser?

a. Hvordan er systemet for å rapportere?

*Underspecification of structures*

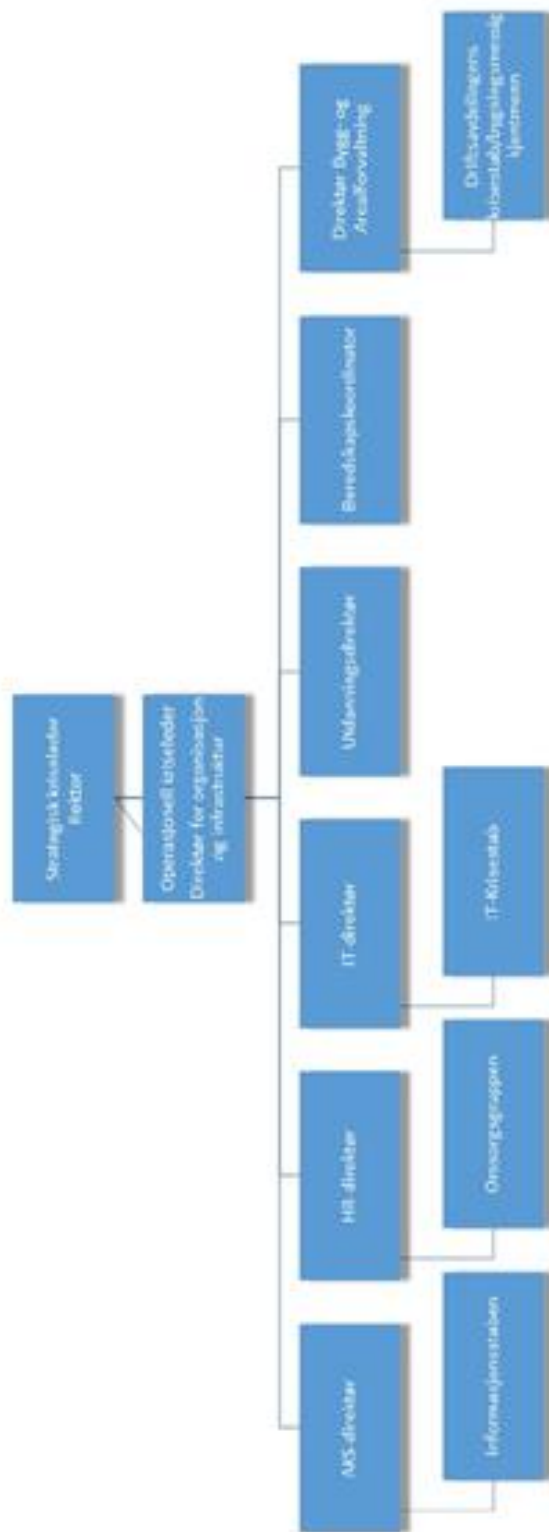
21. Lytter ledelsen til dine innspill? Og føler du dine innspill betyr noe?

OPPSUMMERING

Takk for tiden din, vi setter stor pris på din respons.  
Er det mulig for oss å komme tilbake til deg med oppfølgingsspørsmål?

# Vedlegg 3: Kriseledelsen ved UiS

## 2.1 Kriseledelsen



Operasjonell og strategisk kriseløser har ansvar og myndighet til å innkalle kriseløseren. Den operasjonelle kriseløseren gjennomfører førstemetotet i henhold til proaktiv stabsmetodikk for å vurdere krisepotensiale i den foreliggende situasjonen. Førstemetotet loggføres i mal for førstemetotet i UfSKunnskapsCIM.