



Universitetet
i Stavanger

Endringskompetanse – En nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid

Masteroppgave i Endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger

Helene Carr

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2015

FORFATTER: Helene Carr

VEILEDER: Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Endringskompetanse – en nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid

EMNEORD/STIKKORD:

Endringskompetanse, intuitive organisasjoner, beslutningstaking, nødhjelpsarbeid, usikkerhet

SIDETALL: 89 sider (Ekskludert forsider, sammendrag, forord og vedlegg)

STAVANGER

DATO/ÅR

Sammendrag

Nødhjelpsarbeidere må i dag mestre både den usikkerheten som nødhjelpssituasjoner fører med seg, men også usikkerheten som oppstår i store, komplekse organisasjoner. Denne studien har forsøkt å belyse hvordan endringskompetanse kan være en nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid.

Studien har en kvalitativ tilnærming. Konklusjonen baseres på en litteraturstudie og empiri. Litteraturstudien forankres i teori fra fagene Endringsledelse, Krisehåndtering og Beslutninger i kriser på Universitetet i Stavanger. Datagrunnlaget for empirien ble samlet inn på et forberedelseskurs for nødhjelpsarbeidere organisert av UNHCR, ved hjelp av deltakende observasjon og intervjuer. Informantene består av 16 av kursets trenere og fasilitatorer, samt to gruppeintervjuer med til sammen 15 av kursets deltakere.

Litteraturstudien belyser hva teori og forskning forteller om emosjonell intelligens, god kommunikasjon, god operasjonell ledelse og evnen til å takle stress, og hvordan dette har sammenheng med begrepet endringskompetanse. Det blir belyst hvordan intuitivitet baseres på erfaring, og at erfaring er noe som kan tilegnes gjennom riktig trening, mental simulering og mentale modeller. En intuitiv organisasjon kjennetegnes av en trygg atmosfære preget av tillit, rom for å feile og stille spørsmål, og der den beste læringen og de beste løsningene genereres sammen med andre. Det samme kjennetegner en god treningsarena for nødhjelpsarbeidere. Empiriske funn viser at mye av det som foregår ute i praksisfeltet, samsvarer med det som fortelles i teori og forskning. WEM kurset viste endringskompetanse gjennom innhold, organisering og gjennomføring av kurset. Det som derimot ikke samsvarte mellom teori og praksis var om beslutninger i nødsituasjoner bør sentraliseres eller desentraliseres, og hvorvidt for mange rutiner og prosedyrer kan hemme intuitivitet eller fremme kvalitet. Det var også ulikheter i hva teori og praksis mente om hvilke realistiske situasjoner det burde trenes på; verst tenkelige scenarier, eller de som deltakerne mest sannsynlig vil møte på i virkeligheten. Hvordan deltakerne ble utvalgt til å komme på beredskapslista blir også diskutert.

Studien konkluderer med at endringskompetanse kan være en nøkkelkompetanse for nødhjelpsarbeidere. Endringskompetanse kan skape grunnlag for at organisasjoner og enkeltmennesker kan være i stand til, samt forberede andre på, å ta gode beslutninger intuitivt i nødsituasjonen, spesielt i situasjoner hvor prosessene er dynamiske og preget av usikkerhet.

Forord

Inni mellom studier har jeg vært mye ute og reist. I løpet av reisene arbeidet jeg frivillig ved tre anledninger, og fikk kjenne på hvordan det var å være fremmed i et nytt land, hvor jeg ikke hadde svaret på alt og hvor alle løsninger som ble gjort gjerne ikke var optimale, ofte på grunn av manglende ressurser. Gjennom mastergraden i endringsledelse tok jeg valgfag i krisehåndtering og beslutninger i kriser, hvor jeg leste en del om blant annet humanitære kriser. Jeg lot meg fasinere av krisens akutte fase, hvor alt er kaos, og det er vanskelig å se situasjonen med et rasjonelt blikk. Som student på master i endringsledelse dukket spørsmålet opp om ikke endringskompetanse kunne være en nøkkelkompetanse for nødhjelpsarbeidere for å mestre disse nødsituasjonene bedre. Dette ble utgangspunktet for det eventyret jeg bega meg ut på i forbindelse med innsamling av data.

En takk rettes til Bjørn Ivar Kruke og det norske sivilforsvarets kompetansesenter på Starum for at de så raskt satte meg i kontakt med koordinator Alfredo Fernandez, på det som har blitt omtalt opp til flere ganger som et av de beste introduksjonskursene for nødhjelpsarbeidere; The WEM (Workshop on Emergency Management). Min største takknemlighet vises til alle på WEM-kurset som tok så godt i mot meg, og som jeg fikk dele 10 utrolig lærerike og spennende dager sammen med.

Lite visste jeg hvilken berg og dalbane jeg bega meg ut på når man skriver master. Folk forbereder deg jo, men jeg skjønnte ikke helt hva de mente før jeg endte opp som en typisk masterklisje. Med hjelp av min optimistiske veileder, Einar Brandsal, samt inspirerende og generøse studievenninner som har delt masterkontorene sine med meg, har jeg omsider kommet i mål. Takk til dere!

Prosessen har vært lærerik, over all forventning. Gjennomføringen av å skrive masteroppgave har på mange måter vært som å bestige et fjell; jeg ble ofte andpusten underveis, men til gjengjeld fikk jeg en utrolig god utsikt når jeg nådde toppen!

Stavanger, juni 2015

Helene Carr

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
<i>Et historisk tilbakeblikk</i>	1
1.1 VALG AV TEMA	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.3 HENSIKT OG FORMÅL	5
1.4 AVGRENSNINGER OG UTVALGT TEORI	5
1.5 OPPGAVENS INNDELING OG FREMGANGSMÅTE	6
2. TEORETISKE BETRAKTNINGER AV OPPGAVENS SENTRALE BEGREPER	7
2.1 KRISER, KRISEHÅNDTERING OG NØDHJELPSARBEID	7
2.2 NØDHJELPSARBEID	8
2.3 HVA ER EGENTLIG USIKKERHET?	9
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE	10
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI - OPPSKRIFT	10
3.2 KILDER, UTVALG OG DATAINNSAMLING - RÅVARENE	11
3.2.1 <i>Litteraturstudie</i>	11
3.2.2 <i>Empirisk studie</i>	12
3.3 ANALYSE AV DATA - BAKINGEN	15
3.4 VALIDITET: STYRKER OG SVAKHETER MED OPPGAVENS FORSKNINGSDESIGN OG GJENNOMFØRING – HAR KAKEN GOD KVALITET?	16
4. LITTERATURSTUDIE	19
4.1 ENDRINGSKOMPETANSE OG INTUITIVE GRUPPER – HVOR DE ANSATTE «SKJØNNER HVA DE HOLDER PÅ MED»	20
4.1.1 <i>Den intuitives motsetning - analytikeren</i>	21
4.2 Å JOBBE UNDER USIKKERHET – ENDRINGSKOMPETANSE SOM NØKKELKOMPETANSE	23
4.2.1 <i>Viktige ferdigheter hos nødhjelpsarbeidere</i>	23
4.2.2 <i>Operativ psykologi</i>	25
4.2.3 <i>Emosjonell intelligens som byggestein for å skape en intuitiv organisasjon</i>	26
4.2.4 <i>God kommunikasjon i grupper – en forutsetning for endringskompetanse</i>	28
4.2.5 <i>Endringskompetanse i ledelse av operative grupper</i>	28
4.2.6 <i>Relasjonen mellom stress og endringskompetanse</i>	29
4.3 HVORDAN TRENE PÅ Å TA BESLUTNINGER I SITUASJONER PREGET AV USIKKERHET?	31
4.3.1 <i>Generelt om trening av nødhjelpsarbeidere</i>	31
4.3.2 <i>Mentale modeller</i>	33
4.3.3 <i>Resiliens og desentralisering av beslutninger</i>	34
4.3.4 <i>Hvordan ta beslutninger under usikkerhet – Mental simulering og R.A.W.F.S.</i>	35
4.4 INTUITIVE ORGANISASJONER SOM TRENINGSARENA	40
4.4.1 <i>Trening gjennom sosiale arenaer</i>	41
4.4.2 <i>Kunnskapsoverføring</i>	42
4.4.3 <i>Simulering – en intuitiv aktivitet</i>	43
4.5 OPPSUMMERING AV LITTERATURSTUDIEN	44
4.5.1 <i>Hva sier teorier og forskning om hva som kan forberede nødhjelpsarbeidere til å mestre oppdrag preget av usikkerhet?</i>	44
4.5.2 <i>Hvordan kan endringskompetanse ses som en nøkkelpetanse for å mestre nødsituasjoner?</i>	45
<i>Delkonklusjon 1</i>	46
5. PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	48
5.1 WEM-KURSETS FORM OG INNHOLD	48
5.2 IDENTIFISERTE NØKKELFERDIGHETER HOS NØDHJELPSARBEIDERE I PRAKSISFELTET	51

5.2.1 En typisk nødsituasjon.....	51
5.2.2 Nøkkelferdigheter	52
5.3 HVA TRENTE DE PÅ UNDER WEM FOR Å MESTRE Å JOBBE UNDER USIKKERHET?	54
5.3.1 Samarbeid	55
5.3.2 Informasjonsinnhenting	55
5.3.3 Kommunikasjon og nettverksbygging.....	57
5.3.4 Felles mentale modeller	58
5.3.5 Evnen til å ta vare på seg selv og til å reflektere.....	60
5.3.6 Ekspertise	62
5.3.7 Mental simulering	63
5.3.8 Å takle stress.....	64
5.4 WEM SOM TRENINGSARENA	65
5.4.1 Simulering og praktiske oppgaver.....	65
5.4.2 Kunnskapsoverføring	66
5.4.3 Samarbeid	67
5.4.4 Refleksjon.....	68
5.4.5 Hvordan opplevde deltakerne treningsmetodene?.....	69
5.4.6 Organiseringen rundt kurset	71
5.5 OPPSUMMERING: SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL 3 OG 4	73
5.7.1 Hva i WEM-kursets innhold er med på å forberede deltakerne på å mestre og jobbe under usikkerhet?.....	73
5.7.2 Hvordan gjenspeiles forberedelsen av de kommende nødhjelpsarbeiderne i WEM kursets organisering og gjennomføring?.....	75
5.7.3 Delkonklusjon 2.....	76
6. DRØFTING: LIKHETER OG ULIKHETER – ENDRINGSKOMPETANSE I TEORI OG PRAKSIS	77
6.1 LIKHETER	77
6.2 ULIKHETER	83
6.3 DELKONKLUSJON 3.....	86
7. KONKLUSJON.....	87
VIDERE REFLEKSJONER	89
REFERANSELISTE	I

Innholdsfortegnelse over figurer i oppgaven:

Figur 1: Forholdet mellom operativ psykologi og operasjoner (Eid og Johnsen, 2005)	s. 26
Figur 2: RPD (Recognition-Primed Desicions) modell fra Klein (2008:459)	s. 36
Figur 3: Illustrasjon av Lipshtz og Strauss RAWFS heurestikk (1997:159)	s. 39
Figur 4: Vygotskys modell på the Zone of Proximal Develoment	s. 42
Figur 5: Illustrasjon som viser hva som kjennetegner en nødsituasjon	s. 51
Figur 6: Illustrasjon som viser viktige ferdigheter hos en nødhjelpsarbeider	s. 53
Figur 7: Illustrasjon som viser nyttige identifiserte formidlingsmetoder	s. 70

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.”

– Charles Darwin (1809 – 1992)

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan endringskompetanse kan være en nøkkelkompetanse i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere som skal ut på humanitære oppdrag. For å skape en litt bedre forståelse for temaet i oppgaven vil innledningen først presentere et kort historisk tilbakeblikk på verdens krisebilde og hvordan dette har ført til en utvikling i humanitært arbeid. Deretter vil temaet presenteres, etterfulgt av problemstilling, hensikt og formål med oppgaven, samt hvordan den skal avgrenses.

Et historisk tilbakeblikk

«*The world of crisis is changing*» - (Rosenthal, Boin og Louise, 2001:11)

Krisebegrepet har blitt til som et resultat av at menneskeliv er i fare på en eller annen måte. Det er et resultat av hendelser som i stor grad er uønskede og uforutsette. Det internasjonale krisebildet er farget av verdensbefolkningens geografi og demografi og utvikling i teknologien. Befolkning og teknologi har endret seg drastisk de siste tiårene. I dag er verdens befolkning større enn noen gang, verden har blitt mer urbanisert, det finnes flere avanserte våpen og menneskene kommuniserer raskere enn noen gang før (Rosenthal et al., 2001). Urien Rosenthal (et al., 2001), en nederlandsk professor som forsker på blant annet kriser, forklarer gjennom begrepet *transnasjonalisering* hvordan kriser i dag også gjerne går på tvers av landegrenser, noe som har påvirket antall og type flyktninger. Informasjon hentet fra FN sine offisielle hjemmesider (<http://www.fn.no/>) forteller om hvordan de største forandringene som påvirker antall flyktninger er verdens klimaendringer og væpnede konflikter. Verdens krisebilde endres med andre ord i takt med hvordan verden endrer seg forøvrig.

Disse endringene har ført til at også organisasjoner med humanitære formål har gjennomgått store endringer. Humanitært arbeid har gått fra å være en såkalt «cowboy-kultur» der *ett* individs tilstedeværelse og personlige evner kan bety alt (Bartrop, 2012), til å bestå av svært mange profesjonaliserte aktører som alle jobber med mål om å gi humanitær hjelp til de som trenger det (Watson, 2010). Som et resultat av flyktningkrisen som oppstod i forbindelse med

2. verdenskrig ble organisasjonen UNHCR opprettet. UNHCR står for United Nations High Commissioner for Refugees, og ble opprettet for å utføre et prosjekt for FN i 1950. Opprinnelig var målet for UNHCR's prosjekt å hjelpe og finne løsninger for de daværende flyktningene med et tidsperspektiv på cirka tre år. De innså gjennom de første årene av prosjektet at det fantes et behov for dem også i forbindelse med andre kriser. UNHCR fikk da fortsette arbeidet sitt med samme mål på ubestemt tid; Å hjelpe «persons of concern». Det opprinnelig tre år lange prosjektet feiret nettopp 60 års jubileum, med en plan om å fortsette til det ikke lenger finnes flyktninger og IDPs (internally displaced persons) med behov for hjelp (<http://www.unhcr.org/pages/49c3646cbc.html>).

1.1 Valg av tema

Bakgrunnshistorien presentert over beskriver et krisebilde i verden som stadig endrer seg. Dette krever at nødhjelpen innen de humanitære hjelpeorganisasjonene er i stand til å organisere og fornye seg i takt med de ulike krisene. En ting som derimot ikke endrer seg, er at alle kriser har et element av usikkerhet; usikkerhet er et av elementene som definerer en krise (Rosenthal, Charles, 't Hart, 1989). Peter Walker, direktøren i ELRHA, har utarbeidet en rapport som tar for seg profesjonaliseringen av den humanitære sektoren (Walker et al., 2010). ELRHA er en organisasjon som ble opprettet i 2009 med mål om blant annet å jobbe for å få til et mer profesjonalt kriseapparat for humanitært arbeid. Walker (2010) forteller i rapporten hvordan kriseapparatet for humanitært arbeid er langt mer profesjonalt i dag enn det var for 25 år siden. Den økende graden av profesjonalitet er et resultat av at humanitært arbeid har utviklet seg til et akademisk fagfelt med forskning på og teori om hvordan humanitært arbeid kan og bør utføres. Det finnes derfor i dag en større mengde dokumentert historie og erfaringslæring om tidligere kriser som kan benyttes i utviklingen av læringspunkter om hvordan fremtidige kriser kan håndteres på best mulig måte. Disse teoriene er beskrevet i diverse teoribøker, artikler og forskningsrapporter.

Profesjonaliseringen har på denne måten ført til tydeligere rammer og mer erfaring å basere humanitære prosjekter på. Profesjonaliseringen av humanitært arbeid har derimot også ført til en økning i antall ansatte og byråkratiske prosesser i humanitære organisasjoner. Dette gjør organisasjonen mer kompleks, og at det stilles andre krav til nødhjelpsarbeidere enn for 25 år siden. I følge Wysocki (2012) vil usikkerhet øke i takt med grad av kompleksitet i prosjekter, og resultatet av den økende kompleksitet i organisasjonen kan derfor føre til en annen type

usikkerhet i prosjektene enn før. Denne nye usikkerheten kommer i tillegg til usikkerheten som allerede kjennetegner nødsituasjoner.

Hva må så til for å mestre disse typene usikkerhet under nødhjelpsoppdrag? Klemsdal (2008) beskriver det han kaller for en *intuitiv organisasjon* som en organisasjon som «*skjønner hva de holder på med*». Han belyser hvordan organisasjoner som stadig er i endringsprosesser har evnen til å omstille seg til nye og uventede hendelser gjennom endringskompetanse.

Klemsdal (2008) forklarer at endringskompetanse, også kalt tilpasningskompetanse, på mange måter er en motpol til usikkerhet. Denne evnen fører gjerne til en mestring av håndteringen av det utforutsette og uforutsigbare (Eid og Johnsen, 2005).

Basert på alt det ovennevnte dannet jeg meg følgende antakelser:

- at nødhjelpsarbeiderne bør kunne mestre situasjoner preget av usikkerhet
- at det forutsettes en spesiell kompetanse hos nødhjelpsarbeiderne for å mestre usikkerhet
- at treningen nødhjelpsarbeidere får før oppdrag bør hjelpe dem til å mestre situasjoner med mye usikkerhet
- at endringskompetanse, ulike strategier og metoder for å hankses med usikkerheten gjerne bør være en del av denne kompetansen

Denne oppgaven ønsker å se nærmere på hvordan begrepet endringskompetanse kan konkretiseres og forstås i sammenheng med nødhjelpsarbeid og de prosesser som foregår i forbindelse med det.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Er det slik at nødhjelpsarbeidere får den forberedelsen de trenger for å mestre nødsituasjonene de skal inn i? Basert på ovennevnte antagelser og temaet for oppgaven, formuleres følgende problemstilling:

Hva sier teori og forskning om hva som må til for at nødhjelpsarbeidere skal mestre usikkerhet i nødhjelpsarbeid og hvordan er endringskompetanse sentralt i dette? Hva ligger i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere ute i praksisfeltet?

Problemstillingen er todelt, og vil besvares gjennom en teoretisk og en empirisk studie. Litteraturstudien vil drøftes underveis i fremstillingen. Empiriske funn vil presenteres i et

eget kapittel, og dermed drøftes i lys av litteraturstudien når teori og empiri er ferdig fremstilt.

Litteraturstudien vil basere seg på teori og forskning innen relevante emner. Den empiriske studien vil bestå av en presentasjon av empiriske funn fra et relevant praksisfelt. Det ble formulert forskningsspørsmål for begge delene. Litteraturstudien vil undersøke hva teori og forskning sier om hva som må til for at nødhjelpsarbeidere skal mestre å operere under usikkerhet samt hvordan dette kan knyttes opp til begrepet endringskompetanse.

Litteraturstudien vil forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hva sier teorier og forskning om hva som kan forberede nødhjelpsarbeidere til å mestre oppdrag preget av usikkerhet?
2. Hvordan kan endringskompetanse ses som en nøkkelkompetanse for å mestre nødsituasjoner?

Den empiriske studien vil ta utgangspunkt i et praksisfelt. Det var ønskelig at valgt praksisfeltet representerte erfarne nødhjelpsarbeidere. Den stadig økende profesjonaliseringen av og byråkratiseringen rundt humanitært arbeid har bidratt til et større og mer strukturert apparat i rekrutteringen av nødhjelpsarbeidere. Som et ledd i denne prosessen er det flere aktører som sender sine kommende nødhjelpsarbeiderne på introduksjonskurs for å forberede dem på humanitære oppdrag (Kruke, 2003:34, tabell 8). Et slikt kurs virket som et naturlig sted å forankre den empiriske delen av oppgaven. Det ble tilstrebet å finne et veletablert kurs med et variert innhold og et godt rykte i nødhjelpsbransjen å samle data i. Etter tips fra faglærere i krisehåndtering på Universitetet i Stavanger og hjelp fra det norske sivilforsvaret, oppstod muligheten til å samle data til denne masteroppgaven under the WEM (workshop on emergency management), et introduksjonskurs for nødhjelpsarbeidere som blir sendt ut på humanitære oppdrag i regi av UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees). Kurset er et ledd i organiseringen av beredskapslisten over nødhjelpsarbeidere som står klar til å bli sendt ut på nødhjelpsoppdrag og humanitært arbeid rettet mot flyktninger. Dataene som danner grunnlag for denne masteroppgaven er derfor samlet inn under et WEM-kurs som ble holdt i mars 2015 i Tyskland.

Med WEM-kurset som praksisfelt vil den empiriske delen basert på utgangspunkt i WEM kurset, forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål:

3. Hva i WEM-kursets innhold er med på å forberede deltakerne på å mestre og jobbe under usikkerhet?

4. Hvordan gjenspeiles forberedelsen av de kommende nødhjelpsarbeiderne i kursets organisering og gjennomføring?

1.3 Hensikt og formål

Denne masteroppgaven er skrevet som et ledd i fullføringen av masterprogrammet i endringsledelse. Studiens hensikt er å belyse hvordan endringskompetanse kan konkretiseres og være en nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid. Formålet er å gi et svar på hvorvidt det som kommer til uttrykk i et utvalgt praksisfeltet bevarer det teori og forskning forteller om hvordan kommende nødhjelpsarbeidere kan forberedes på å mestre usikkerhet under nødhjelpsoppdrag, og om litteraturen bevarer det som skjer i praksis. Studien kan på denne måten representere en bro mellom fagmiljøet rundt endringsledelse og den akademiske verden innen humanitært arbeid.

1.4 Avgrensninger og utvalgt teori

Denne oppgaven utgjør siste del av mastergradstudiet i endringsledelse på Universitetet i Stavanger våren 2015. Oppgavens utvalg av teorier baseres derfor i stor grad på fagmiljøet rundt dette studiet. Litteraturstudien bruker Lars Klemsdals (2008) beskrivelse av begrepet endringskompetanse og hvordan dette kan være nyttig i forbindelse med å mestre usikkerhet under nødhjelpsoppdrag. For å undersøke nødhjelpsarbeid som tema, vil teorier fra både psykologiske og organisasjonsteoretiske perspektiver presenteres. Da undertegnede har hatt valgfag i krisehåndtering, beslutninger i kriser og prosjektledelse, var det naturlig at oppgaven forankret seg i teoretiske betraktninger presentert i disse fagene. Sentrale teorier som brukes i oppgaven er blant annet om kriser og krisehåndtering, samarbeid og team, usikkerhet, beslutninger, emosjonell intelligens og stress. Til slutt vil kunnskapsoverføring på sosiale arenaer trekkes inn, gjennom bruk av læringsteori fra et sosialpsykologisk perspektiv. Valg av teori blir presentert mer detaljert i starten av litteraturstudien i kapittel 4.

Empirien er samlet gjennom observasjon og intervjuer av trenere, fasilitatorer og deltakere ved kurset (se vedlegg). Spørsmålene og observasjonene har vært ute etter å avdekke organisering, innhold og gjennomføring av kurset. Empirien vil si noe om hvilken kunnskap kurset bygger på gjennom spørsmål om blant annet hvilke erfaringer trenerne har med nødsituasjoner, og hvilke ferdigheter de mener en nødhjelpsarbeider bør ha for å takle nødsituasjoner med usikkerhet på best mulig måte (se vedlegg). Deretter vil empirien

presentere hva både trenere, fasilitatorer og deltakerne kan fortelle om hvordan formidlingen foregår, og hva som oppleves nyttig i treningen.

1.5 Oppgavens inndeling og fremgangsmåte

Oppgaven har 7 kapitler. I kapittel 1 er oppgavens innledningen som allerede er gjort rede for. Den har forklart rammene for oppgaven og hva som ligger bak valg av problemstillingen. Kapittel 2 vil gi en kort teoretisk presentasjon av de sentrale begrepene problemstillingen bygger på. Deretter vil kapittel 3 fortelle om forskningsstrategien og metodene som er brukt i gjennomføringen av denne studien, samt styrker og svakheter med disse. I kapittel 4 vil litteraturstudien presenteres, og litteraturen vil drøftes undeveis. Kapittel 5 vil presenteres de empiriske funn fra praksisfeltet. Drøftingen i kapittel 6 vil se på likheter og ulikheter i teori og praksis. Konklusjonen presenteres i kapittel 7.

2. Teoretiske betraktninger av oppgavens sentrale begreper

Begreper som krisehåndtering, kriser, nødhjelpsarbeid og usikkerhet er sentrale i denne oppgaven. Det er viktig at leseren vet noe om disse begrepene før litteraturstudien og empirien presenteres. Begrepene vil presenteres kort i dette kapittelet.

2.1 Kriser, krisehåndtering og nødhjelpsarbeid

Det er mange definisjoner på krisebegrepet. En som fokuserer mye på trusselen, tidspress, usikkerhet og beslutningstaking er som følger:

A serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vital decisions. (Rosenthal, Charles, 't Hart, 1989:10).

En annen trekker frem stresset, det uventede og det utenkelige:

Periods of upheaval and collective stress, disturbing everyday patterns and threatening core values and structures of a social system in unexpected, often unconceivable, ways. (Rosenthal, Charles, 't Hart, 1989:10).

Som vi ser i begge definisjonene er sentrale karakteristikk for kriser forvirring, usikkerhet, uventet, manglende kontroll, tidspress, informasjonsutfordring (for mye og for lite informasjon samtidig) og beslutningsutfordringer (Olsen, Mathiesen og Boyesen, 2008).

Bjørn Ivar Kruke (2012), førsteamanuensis ved Det samfunnsvitenskapelige fakultetet på Universitetet i Stavanger, beskriver krisehåndtering som beslutningstaking under usikkerhet. Han mener krisehåndtering består av blant annet implementering av planlagte og trente strukturer. Disse må tilpasses den aktuelle krisen gjennom fleksibilitet og improvisasjon. Krisehåndteringen vil aldri gå helt etter planen. Dette er fordi at det å være unik nettopp er en del av krisens natur. Det handler derfor om å forberede seg på det uforutsigbare.

I akutte nødsituasjoner kan håndteringen ses som en prosess med følgende faser:

- Identifisere krisen
- Samle informasjon
- Analysere alternative løsninger

- Velge korrekte alternativ
- Implementere valgt løsning

Krisehåndtering handler i stor grad om å ta beslutninger. Jo mer kunnskap om tidligere krisesituasjoner, jo bedre avgjørelser blir tatt (Ursano, 1994). Kvaliteten på krisehåndteringen avhenger også ofte av kvaliteten på relevant trening (Kruke, 2012).

Som nevnt i definisjonen om kriser i forrige kapittel, medfører ofte kriser at menneskers liv på en eller annen måte står i fare. Da organiserer gjerne kriseledelsen nødhjelpsarbeid der det er nødvendig. Dette vil neste kapittel fortelle mer om.

2.2 Nødhjelpsarbeid

Nødhjelpsarbeid er en del av krisehåndteringen (Rosenthal et al., 2001). Det er i denne delen av krisehåndteringen hjelpearbeidere som går på WEM-kurset kommer inn i bildet.

Boin (et al., 2013) beskriver at kriseledelsen har fem kritiske oppgaver under krisehåndteringen. For det første må de forstå situasjonen. Deretter skal de ta beslutninger. Videre må de prøve å skape en mening med situasjonen, både for seg selv, de involverte og tilskuere. De to siste fasene består i å avslutte krisen, og deretter lære av den. I nødhjelpsarbeid er det de to første fasene som ofte er de mest aktuelle. Ved lengre oppdrag går de gjerne inn i den tredje fasen. Hjelpearbeidere blir gjerne sendt ned til en ny krisesituasjon der de enda ikke har den fulle og hele oversikt på hva som egentlig foregår. Det hjelpearbeiderne baserer videre nødhjelpsarbeid på er derimot gjerne erfaring fra krisens siste fase, hvor det tas lærdom av det som har hendt i tidligere og lignende krisesituasjoner.

Å forstå hva situasjonen går ut på betyr å avgjøre hva krisen faktisk handler om.

Hjelpearbeideren må vurdere og avgjøre hvor truende hendelsene er, hvem eller hva de påvirker, hvilke strategier som skal benyttes i krisehåndtering og hvordan situasjonen vil utvikle seg over tid. Krisesituasjonen tvinger hjelpearbeideren til å fungere under forhold som ikke er optimale. En viktig forutsetning for effektiv respons er et godt samarbeid, både internt i organisasjonen og utad med andre organisasjoner. Effektiv respons krever også koordinering av ulike grupper og organisasjoner som er involvert i krisehåndtering.

Utfordringer som hjelpearbeidere kan møte på er at deres forståelse av situasjonen ikke er i tråd med andre samarbeidspartneres forståelse. Uten et felles forståelsesgrunnlag for de

beslutninger som blir tatt kan kvaliteten på krisehåndteringen svekkes (Boin et al., 20013). På denne måten finnes det også usikkerhet i det felles forståelsesgrunnlaget for aktuelle kriser. *Usikkerhet* er et sentralt begrep i denne masteroppgaven. Men hva er det egentlig?

2.3 Hva er egentlig usikkerhet?

Lipshitz og Strauss (2001) har skrevet en artikkel basert på en stor undersøkelse de gjorde for å finne ut hvordan usikkerhet kan påvirke hvordan mennesker. I artikkelen defineres usikkerhet som "*a sense of doubt that blocks or delays action*" (Lipshitz og Strauss, 2001:150). Jan Terje Karlsen (1998) mener i sin doktoravhandling som handler om mestring av omgivelsesusikkerhet, at usikkerhet ikke er et objektivt fenomen, men gjerne et resultat av subjektivitet. Robert K. Wysocki (2012), en spesialist i prosjektledelse, ser en korrelasjon mellom usikkerhet og kompleksitet; dersom det er mer av den ene blir det mer av den andre. Dette betyr ifølge Wysocki (2012) at store, komplekse organisasjoner som jobber med komplekse prosjekter, som kriser, vil ha mye usikkerhet.

Jo mer kompleks og usikker en situasjon er, jo vanskeligere vil også nøyaktig kommunikasjon være (Wysocki, 2012). Eric Brun (2011), foreleser i prosjektledelse, betegner uklarheter knyttet til prosjekter som *fuzziness*. I tillegg til kompleksitet og usikkerhet legger han til tvetydighet som en tredje komponent. Tvetydighet er det som oppstår når noe blir tolket på ulike måter. Brun skiller også mellom «true uncertainty» og «unknown unknowns», hvorav førstenevnte er det som ikke kan forutses men som det kan lages for eksempel en risikoanalyse på. «Unknown unknowns» er derimot det mennesket ikke klarer å tenke seg til i det hele tatt. Ulike tilnærminger må gjøres for å mestre ulike typer usikkerhet. Kommunikasjon ansikt til ansikt identifiseres som en av de viktigste metodene for å redusere tvetydighet (Brun, 2011; Weick, 1990).

Hvordan kan så nødhjelpsarbeid utføres mest mulig optimalt med all denne usikkerheten? Neste kapittel vil gå inn på forskningsdesign og metode i denne studien for å vise hvilke valg som ble tatt for så svare på oppgavens problemstilling.

3. Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet vil beskrive fremgangsmetoden for forskningsprosjektet, og eventuelle styrker og svakheter dette kan ha. Et forskningsdesign er et dokument som gjøres i forkant av et forskningsprosjekt hvor det blir presisert en plan for hvordan forskeren skal gå frem i sin forskningsprosess (Blaikie 2010). Fremgangsmetoden i dette forskningsdesignet har en kvalitativ tilnærming, og kan på mange måter sammenlignes med å bake en kake;

- Først finner man en kake man har lyst å bake → *Tema og problemstillingen*
- Deretter velger man en oppskrift til denne kaken → *Forskningsstrategi*
- Så innhentes råvarene → *Kilder, utvalg, innsamling av data og valg av teori*
- Etter å ha fått tak i de riktige råvarene kan man sette i gang å bake → *Analysering av data*
- Dersom oppskriften ble fulgt på riktig måte, vil kaken ha håndverksmessig god kvalitet og oppfylle bakerlaugets og mattilsynets krav. Dersom man har gjort det galt, vil kaken ha dårlig kvalitetsmessig standard → *Validitet – styrker og svakheter med oppgavens forskningsdesign og gjennomføring*

Temaet og problemstillingen er allerede gjort rede for. I de neste avsettene vil de resterende elementene i fremgangsmetoden utdypes.

3.1 Forskningsstrategi - oppskrift

Forskningsstrategi er den logiske tilnærmingen en forsker har til det som skal forskes på. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming, og har valgt å følge det Blaikie (2010) kaller den abduktive forskningsstrategien. Den abduktive forskningsstrategien stiller i stor grad “hvordan” spørsmål. Problemstillingen for denne oppgaven er i hovedsak formulert som et “hvordan” spørsmål, hvor den ønsker å belyse hvordan sammenhengen mellom teori og virkelighet ser ut. Blaikie (2010) beskriver at “hvordan”-spørsmål kan være med å skape forandringer i etterkant av forskningen. Blaikie (2010) og Danemark (1997) presenterer to ulike tilnærminger til den abduktive forskningsstrategien. Blaikie (2010) beskriver den som en metode der en tar utgangspunkt i en sosial kontekst, hvor teori om emnet kun anvendes underveis i prosessen. Danemarks (1997) tilnærming til den abduktive metoden tar derimot utgangspunkt i teori, for så å prøve å forstå sammenhenger i en bestemt sosial kontekst. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i teori for å tolke de ulike fenomenene som skal

analyseres under datainnsamlingen. På grunnlag av dette vil forskningsdesignet i stor grad følge Danemarks (1997) tilnærming til den abduktive forskningsstrategien.

Da forskningen gjøres i forhold til et spesielt type kurs i en bestemt organisasjon, kan empirien i oppgaven i følge Yin (2014) kategoriseres som et case-studie. Et case-studie er en studie som tar utgangspunkt i en spesiell gruppe eller et spesielt fenomen.

3.2 Kilder, utvalg og datainnsamling - råvarene

Dataen som presenteres i oppgaven er todelt i en litteraturstudie og en empirisk studie. Innsamlingsmetodene brukt i denne oppgaven er alle kvalitative, i tre varianter; Intervju, observasjon og litteraturstudie. Forskningen i dette designet består slik av *mixed methods*, altså flere enn en metode (Blaikie, 2010). Fordeler med *mixed methods* kan være at undersøkelsen blir mer omfattende samt at en metode kan styrke en annen metodes funn (Blaikie, 2010).

3.2.1 Litteraturstudie

Den første dataen som presenteres i oppgaven er litteraturstudien. En litteraturstudie skal i henhold til Hart's definisjon se på relasjonen mellom valgt tema for studiet og utvalgt litteratur rundt et bestemt emne (Hart, 1998). Da oppgavens tema handler om hvordan endringskompetanse, slik Klemsdal (2008) beskriver det, kan være nyttig i nødhjelpsarbeid, vil oppgavens første del ta et dypdykk i teorier og forskning om nødhjelp og organisering av dette. I denne delen er datagrunnlaget for litteraturstudien artikler, teori og forskning på relevante emner fra ulike perspektiver innen psykologi og organisasjonsteori, bestående av en blanding av første- og annenhånds kilder. Med førstehåndskilder mener jeg artikler skrevet av den aktuelle forskeren. Andrehåndskilder er forfattere som baserer innholdet sitt på det andre har forsket på før dem (Repstad, 1998). Blaikie (2010) kaller dette tertiære data. Disse er data som allerede er analysert, som tidligere forskning og teori gjort på temaet. I behandlingen og tolkningen av disse må det brukes større forsiktighet, da man ikke vet i hvilken grad de kan være farget av dårlig behandling i tidligere analyseledd (Blaikie, 2010).

I Blaikie (2010) sin modell om forskningsdesign er litteratur et viktig element for å ha et utgangspunkt for forskningen og vise leserne hva som allerede er forsket på. Denne oppgaven har ikke bare presentert teori som oppgaven bygger på, men drøftet ulike teorier gjennom å gjøre en litteraturstudie (Hart, 1998). Repstad (1998) anbefaler forskeren å få hjelp og veiledning til å velge ut relevant litteratur på emnet av andre fagfolk, slik at det i større grad

forsikres at litteraturen som velges ut er det mest relevante for temaet. Litteraturstudien er gjort gjennom hjelp fra faglærere, pensum fra denne og tidligere utdanning, bibliotek og egne søk på internett.

Det er gjort mye forskning på emnet, og det er mye som ikke er med i denne litteraturstudien. Utvalget av litteratur i denne studien bærer preg av hva fagmiljøet på Universitetet i Stavanger, spesielt innenfor samfunnsikkerhet og endringsledelse, mener er relevant forskning på temaet, samt det som kom opp på søkemonitoren ved bruk av selvutvalgte søkeord. Det er med andre ord begrenset utvalg teorier som er med. Eid og Johnsen (2005) sin bok «Operativ psykologi», ble valgt ut som en av hovedbøkene, da denne allerede hadde oppsummert en del av de sentrale teoriene som finnes, og samlet dem i en bok. Ved å bruke deres allerede gode oversikt var tanken at dette kunne være med å styrke at flest mulig av teorier og forskning likevel ble representert.

3.2.2 Empirisk studie

Empirien vil være den andre delen av data som fremstilles i oppgaven. Den empiriske delen i studien ble gjort ved hjelp av en tverrsnitt studie, som er å samle inn data kun over et bestemt tidsrom (Blaikie, 2010). Tverrsnittstudier gir et øyeblikksbilde over hvordan ting er akkurat når undersøkelsen blir gjort. Svakheterne med dette kan være at tilfeldige funn kan prege konklusjonen (Skog, 2004). Empirien bygger i hovedsak på data innsamlet gjennom bruk av de kvalitative metodene intervju og deltakende observasjon. Primære data vil bli brukt her, altså data som blir innsamlet av forskeren, med utgangspunkt i forskerens eget design (Blaikie, 2010). Intervjuobjektene og deltakende observasjoner av kurset vil produsere primære data i denne sammenheng. Deltakende observasjon kommer under det Fossåskaret, Fuglestad og Aase (1997) definerer som feltarbeid, og gav noen av de utfordringer som belyses ved denne typen forskning. En av utfordringene var å definere rollen min som forsker, da rollen vekslet mellom både deltaker, forsker, gjest, frivillig hjelper og flere uformelle kategorier som for eksempel lunsjpartner. «*Den deltakende observatøren er som en agent, i beste fall opptrer han som dobbelagent*» (Fossåskaret et al., 1997:26). Det var til tider utfordrende å beholde rollen som forsker, på tvers av de mer uformelle rollene som gjest, lunsjpartner og deltaker under diverse rollespill. Dobbeltagent er et treffende begrep på hvordan det føltes. På tross av dette ble forskningsprosjektet avsluttet med en god følelse på hvordan utfordringen ble håndtert.

Det viktigste i datainnsamlingsprosessen er valget av kilder, og på hvilken måte de er representative for populasjonen det ønskes å gjøre undersøkelsen i, og hvordan utvalget således skal kunne føre til at forskeren får en valid konklusjon på forskningen (Blaikie, 2010). I dette forskningsprosjektet består utvalget av de som ble intervjuet og observert under kurset. Utvalget er representert av tilsammen 16 WEM aktører (trenere, fasilitatorer, frivillige og ressurspersoner) og 15 deltakere. Informasjon om informantene er fremstilt i matrisen under:

	Antall intervjuer	Kjønnsfordeling	Nasjonalitet	Roller	Erfaringsnivå
Individuelle intervju	14	10 menn og 4 kvinner	1 fra afrikanske land, 13 fra europeiske land	2 ressurspersoner, 10 trenere, fasilitatorer og 1 frivillig (noen hadde multiple roller)	1 hadde ingen nødsituasjonserfaring, alle de andre hadde erfaring fra flere nødsituasjoner
Intervju med to personer	1	2 kvinner	Fra europeiske land	2 trenere	Begge hadde mange erfaringer fra flere nødhjelpsoppgaver
Gruppeintervju	2	7 kvinner og 8 menn	3 amerikanere, resten med ulike nasjonaliteter resten av kontinentene	deltakere	Varierende erfaringsnivå, fra ingen erfaring til flere års erfaring.

Det ble gjort samtalebasert intervju med individer og grupper. Det finnes to typer samtalebaserte intervju: Den som har fokus på personlige opplevelser og den som kan gi innsikt i relasjoner, situasjoner og kontekst (Andersen, 2006). I denne oppgaven ble det vekslert mellom begge, alt etter hva som virket hensiktsmessig med henhold til hvilken rolle

informanten hadde. Med deltakerne ble det i stor grad fokusert på personlige opplevelser, mens med trenere og fasilitatorer vekslet jeg mer, alt etter hva de hadde å fortelle. Gjennom de samtalebaserte intervjuene er det mulig å få gode innblikk i informantens tolkning av egen situasjon. Kvaliteten på intervjuet avhenger av den analytiske strukturen i hodet til forskeren (Andersen, 2006). «The WEM Participant Manual» (2014) og teorien som belyst i kapittelet om teoretisk forankring, dannet forkunnskaper som kunne skape en god ramme for å vurdere utsagnene. Guldvik (2002) mener det bør etterstrebes at forskeren forsøker å verifisere sin fortolkning sammen med intervjupersonen, slik at fortolkningen skjer underveis i intervjuet. Dette ble gjort gjennom å stille oppfølgingsspørsmål. Min største utfordring var nok derimot språkforskjellen. All kommunikasjon foregikk på engelsk, men svært få hadde dette som morsmål. Engelskkunnskapene var stort sett gode, med noen ytterpunkter. Dette første av og til med seg noen utfordringer i tolkningen av det de sa, samt tolkningen deres av hva jeg spurte om.

Av WEM-aktørene fantes det 200 personer som jobbet for å få kurset til å gå rundt. Av disse ble det tilstrebet å ha intervju med samtlige trenere og identifiserte nøkkelinformanter. Nøkkelinformantene fikk jeg hjelp til å identifisere av kursets fasilitator. Det ble gjennomført intervjuer med 15 av totalt 17 aktuelle. På grunn av en fullpakket timeplan for de 15 intervjuobjektene, ble noen av lokalisasjonene for intervjuene ad hoc løsninger. Noen ble for eksempel gjennomført ute på plenen i lunsjpausen dersom det var fint vær. De fleste intervjuene ble gjennomført i de ledige rommene som var å oppdrive.

På grunn av begrenset tidsramme og ressurser var det ikke mulig å få til intervjuer med samtlige av deltakerne. Et utvalg måtte gjøres. Det var totalt 39 deltakere. Deltakerne var fra mange deler av verden og det var ganske likt fordelt med kvinner og menn. Det virket hensiktsmessig å gjøre et utvalg som var representativt for flere kulturer og antall kjønn. Derfor ble det planlagt at utvalget skulle baseres på stratified sampling, altså en forhåndsbestemt kategori (Blaikie, 2010). I denne undersøkelsen var de forhåndsbestemte kategoriene hvilken verdensdel deltakerne kom fra og hvilket kjønn de hadde. Alle verdensdelene ble representert i det endelige utvalget. Det ble gjort to gruppeintervju med til sammen 7 kvinner og 8 menn. Hvert av gruppeintervjuene ble gjort i lukkede rom uten forstyrrelser. De ble gjort ved kursets nest siste dag slik at de kunne svare på spørsmål om så mange aspekter med kurset som mulig. Ved begge gruppeintervjuene startet jeg med å presentere spørsmålene jeg kom til å stille før vi satte igang med selve intervjuet. På denne måten kunne eventuelle uklarheter i måten spørsmålet ble stillt på oppklares slik at det ikke

ble brukt unødvendig tid på dette når vi var i gang. For at flest mulig skulle få sagt sine meninger uforstyrret, og for å gjøre det enklest mulig å transkribere gruppeintervjuene i etterkant, satte vi noen grunnregler for intervjuet; Jeg skulle være ordstyrer, slik at deltakerne kun pratet når jeg gav dem ordet. På denne måten slapp vi at folk pratet i munnen på hverandre. For at alle lettere skulle holde tråden i spørsmålene, var det aktuelle spørsmålet synlig på en PC skjerm for alle under hele intervjuet. Jeg styrte når vi gikk videre til neste spørsmål. Da vi hadde begrenset med tid og deltakerne var slitne etter 9 dager med kurs, satte vi en tidsbegrensning på intervjuet. Denne forholdt jeg meg til når jeg disponerte tiden for hvert av spørsmålene. Ved å forhåndsbestemme en tidsbegrensning, sikret jeg meg også svar på alle spørsmål.

3.3 Analyse av data - bakingen

Dokumentanalyse er en metode for å analysere og redusere de ulike typer data som er innsamlet. Målet med en dokumentanalyse er å tilegne seg kunnskap om og forstå innholdet i en tekst (Hsieh et al., 2005). For å kunne utføre en dokumentanalyse kreves det at all data er i tekstform. Som en del av analyseprosessen ble derfor alle intervjuene transkribert. Det ble brukt det Hsieh et al. (2005) kaller *directed* og *summative* dokumentanalyse. Når dataen fra intervju og observasjon skulle analyseres ble metoden *summative* dokumentanalyse brukt. Fokuset var på å oppdage underliggende meninger av både ord og innhold, ved hjelp av å telle hyppigheten på bruk av visse ord og uttrykk og se dem i forhold til hvilken kontekst de stod i. Disse funnene ble deretter delt inn i kategorier og underkategorier. Dette kalles for åpen koding, som er det første av to steg i analyseprosessen (Blaikie 2010). Når alle tekster var ferdig gjennomført, gjestetod en oversikt over hvor hyppig bestemte ord og meninger ble ytret. Summen av disse skapte grunnlag for en konklusjon. En matrise ble utarbeidet med utgangspunkt i ovennevnte metoder, og her foregikk den aksiale kodingen, som er det andre steget i analyseprosessen. Aksial koding er et kodeparadigme, hvor det letes etter sammenhenger mellom blant annet kontekster og samhandlingsstrategier som ble brukt i ulike kontekster (Blaikie 1010). Det er resultatet av denne kodingen som kommer til uttrykk i kapittelet der jeg presenterer empirien.

Directed dokumentanalyse er når det allerede er gjort en undersøkelse på emnet, og ble brukt når litteraturstudien skulle gjennomgås. *Directed* dokumentanalyse går ut på å forhåndsdefinere koder som beskriver hva en ser etter, som ord og uttrykk, for deretter å lete

etter dem i teksten. (Hsieh et al., 2005) De forhåndsdefinerte kodene var de begrepene som var relevante for problemstillingen i denne oppgaven.

3.4 Validitet: Styrker og svakheter med oppgavens forskningsdesign og gjennomføring – har kaken god kvalitet?

Validitet sier noe om hvorvidt funnene i studien er reliable, og hvorvidt konklusjonen er generaliserbar. Det finnes ulike måter å måle validitet i forskningsstudier på. I denne studien vurderes validiteten i henhold til de sjekkpunkter Guldvik (2002) og Yin (2014) gjør rede for.

“Den kvalitative forskningens validitet behandles ut fra sine egne begreper om gyldighet” (Guldvik, 2002:3). Disse egne begrepene består av troverdighet, bekreftbarhet, fruktbarhet, metning og kvalitetssikring. Med *troverdig* menes det i den grad forskningen har blitt gjort på en tillitsvekkende måte. Min agenda ble presentert ved kursets første dag i plenum slik at alle visste hvem jeg var og hva målet mitt var. Før alle intervjuene ble det også stilt spørsmål til informanten om de kunne fortelle sin tolkning av hvorfor intervjuet fant sted, slik at eventuelle «myter» om studiets agenda ble avklart. Tolkningene av materialet i settingen kan ved hjelp av tilknytning til annen forskning få økt *bekreftbarhet*. «Data er *begrepsfestet observasjon*» (Wadel sitert i Fossåskaret et al., 1997: 35) Ved å se på teoriene som allerede finnes om nødhjelpsarbeid og hvordan egenskaper for å forbedre denne evnen kan tilegnes, kunne tolkningene bekreftes eller avkreftes. Fossåskaret et al. (1997) påpeker at også deltakelse ofte er en viktig forutsetning for å få den rette forskningskunnskapen. Jeg deltok ved visse anledninger under kursets gjennomføring i rollen som deltaker. Oppgavens konklusjon viser begrepet *endringskompetanse* i en ny sammenheng, og kan derfor ses som et bidrag til litteraturen. Analysene kan derfor ses som *fruktbare*. Etterhvert som intervjuene ble gjort ble det oppdaget en viss *metning* i noe av innholdet ved enkelte spørsmål, altså at de ikke inneholdt noe nytt. Mangfoldighet og relevans samt argumentasjon for ny innsikt i forhold til problemstillingen vil si noe om hvorvidt materialet er *kvalitetssikret*, og er noe som kan gi validitet i et kvalitativt studie. For å kvalitetssikre denne forskningen måtte de samtalebaserte intervjuene ha riktig fokus, og kodingen i dokumentanalysen må være relevant i forhold til problemstillingen. Intervjuene ble i tillegg til egen gjennomgått også gjennomgått av veileder for å sikre best mulig sammenheng mellom problemstilling og intervju spørsmål.

Svakheter med designet kan ligge i forskerens evne til å gjennomføre aktivitetene disse begrepene legger opp til. Det var også ganske mye datainnsamlinger som skulle gjøres

innenfor en relativt kort tidsramme, og store mengder data som skulle analyseres når innsamlingen var gjort.

For å konstruere validitet må det identifiseres riktige måleverktøy i forhold til det som skal studeres. Det må stilles spørsmål ved om begrepsapparatet som blir brukt i tolkningen av data er relevant i forhold til problemstillingen (Yin, 2014). Yin (2014) presenterer fire tester for å confirmere kvaliteten på et kvalitativt studie; *Construct validity* (konstruere validitet), *internal validity* (intern validitet), *external validity* (ekstern validitet) og *reliability* (reliabilitet). Disse testene tester blant annet Guldviks (2002) begreper troverdighet og bekreftbarhet, men også pålitelighet. I denne oppgaven ble begrepsapparatet dannet som produkt av min deltakelse under WEM-kurset, men også som resultat av litteraturstudien som var gjennomført på forhånd. Intern validitet refererer til i hvilken grad slutningene som trekkes i analysene er korrekte. For å øke den interne validiteten ble taktikken *pattern matching* anvendt. Taktikken innebærer å sammenligne de tendensene du måtte finne med tendenser basert på teori og tidligere forskning som er utformet i forkant. (Yin 2014) Utgangspunkt for *pattern matching* ble i denne oppgaven utformet basert på litteraturstudiens drøfting, samt håndboka som ble brukt under kurset. For at den eksterne validiteten skal være høy, må funnene kunne generaliseres til andre settinger. Formålet med oppgaven er å bygge bro mellom teori og praksis, og funnene i denne oppgaven er å belyse et allerede kjent begrep i en ny sammenheng. Dersom studien har lyktes med dette kan den eksterne validiteten sier så være høy. Empirien som denne studien bruker i diskusjonen er derimot samlet fra kun ett case på et bestemt tidspunkt. Dette kan være en svakhet i generaliseringen til andre caser, og i diskusjonen. Når det gjelder den siste testen, pålitelighet, handler dette om i hvilken grad en annen forsker kan gjennomføre den samme undersøkelsen på et senere tidspunkt og ende opp med samme konklusjonen. En metode for å få til dette er å hele tiden sørge for at de fleste aktivitetene som blir utført under forskningen er gjennomførbare for andre (Yin, 2014). Dokumentasjon på prosessen kan være en måte å øke påliteligheten i dette forskningsarbeidet. Derfor er intervjuguidene dokumentert, alle intervjuer er tatt opp på bånd og transkribert, det ble ført logg under innsamling av empirien, samt kildehenvisning som forteller hvilken litteratur som er brukt i litteraturstudien. Alle intervjuene har et kort notat som beskriver noe om omstednighetene, og transkriberingen ble gjort senest en uke etter opptak. Det kan være en svakhet med oppgaven at intervjuene kun tolkes av en person, og at transkriberingene har en uke mellom selve opptakene og når selve transkriberingen ble gjort.

Denne oppgaven avsluttes med en drøfting som belyser sammenhenger og ulikheter mellom teori og empiri. Repstad (21998) forklarer at sammenlignende drøftninger mellom teoretisk dokumentanalyse og empiri kan gi et bedre grunnlag for å vurdere gyldigheten i oppgavens funn. Dette kan således være en styrke med oppgaven.

4. Litteraturstudie

Litteraturstudien vil ta utgangspunkt i Klemsdals (2008) beskrivelse av begrepet endringskompetanse og intuitive organisasjoner i boka «Den intuitive organisasjonen». Lars Klemsdal forsker på organisasjonsutvikling og lærende organisasjoner, og jobber som forsker ved Arbeidsinstituttet i Oslo.

Da oppgaven handler om nødhjelp og nødhjelpsarbeider, vil litteraturstudien i stor grad bruke teori om operativ psykologi. Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen er professorer innen psykologi og har erfaring fra operative yrker. Boken «Operativ psykologi» (2005) gir en oversikt over hva som kan påvirke operative grupper under oppdrag som er preget av tidspress og usikkerhet. Denne oppgaven bruker Eid og Johnsens bok om operativ psykologi som ramme for mange av elementene i oppgaven, og tar opp teorier om beslutningsteori, emosjonell intelligens, samarbeid og stress, samt relevant trening og hvordan legge til rette for dette. For å belyse ulike vinklinger fra teorier om beslutningstaking, vil teori fra sentrale aktører på dette feltet som Gary A. Klein (1989) og James D. March (1999) trekkes inn. Odd E. Olsen, Espen R. Mathiesen og Marit Boyesen (2008) vil refereres til for å si noe om grupper som arbeider under tidspress og stress. Raanan Lipshitz og Orna Strauss (1997), forskere på beslutningstaking under usikkerhet, har forsket på hvordan mennesker tar avgjørelser under usikkerhet. Deres modell vil presenteres for å vise ulike metoder for å ta beslutninger under usikkerhet.

Sentrale teoretikere som brukes for å forklare perspektiver fra organisasjonsteorien, er Arne Orvik (2002), sykepleier og førstelektor ved Institutt for helsefag ved Høgskolen i Ålesund og ved Høgskolen i Molde. Jacobsen og Thorsvik (2013), to førsteamanuensiser ved Høgskolen i Agder; Aslaug Mikkelsen (1996), en sosiolog som har forsket på medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø og helse, samt Cohen, March og Olsen (1972), som alle er professorer og har forsket innenfor organisasjonsteori. Underveis i litteraturstudien vil begreper som organisasjonskompetanse, organiseringskompetanse, begrenset rasjonalitet, mentale modeller og teorier innen beslutningstaking i organisasjoner belyses.

Til slutt vil teoridelen belyse noen teoretiske betraktninger om læring i grupper og sammen med andre. Det fokuseres her på teorier om gruppelæring og læring sammen med andre, gjennom å bruke litteratur fra Lois Holzman (2009), direktør ved et forskningscenter for blant annet utdanning og bygging av fellesskap, og Lev Vygotsky (Daniels, 1996), en

russisk psykolog som forsket på læring sammen med andre. Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi (1991) har forsket på kunnskapsforvaltning i organisasjoner, og vil refereres til for å si noe om kunnskapsoverføring.

4.1 Endringskompetanse og intuitive grupper – hvor de ansatte «skjønner hva de holder på med»

Begrepet endringskompetanse brukes gjerne som et synonym til tilpasningsdyktighet, eller evnen til å mestre endringsprosesser i organisasjoner. Klemsdal (2008) presenterer begrepet endringskompetanse i sammenheng med intuitivitet. Han fokuserer i sin bok, *Den intuitive organisasjon*, på hvordan det ikke handler om riktige løsninger, men heller om å finne hvilke løsninger som er mulige, og gjerne sammen med andre. I stedet for å prate om hva som har blitt gjort og gjøres, bør det prates om hvorfor det blir gjort på den måten, og hva som kan bli gjort anderledes.

«Den intuitive organisasjonen er en organisasjon hvor de ansatte skjønner hva de holder på med. Det er en avbalansert organisasjon som mestrer balansegangen mellom utfordringer og løsninger, tvil og tro, og mellom å være selvbevisst og intuitiv. (...) Å balansere er å vaie fra side til side mens en beveger seg fremover på en tynn line; det krever at vi hele tiden er i aktivitet, for står vi stille, faller vi ned. Det gjør at balansegang er krevende; vi kan ikke stoppe opp og hvile, men må lære oss å hvile i bevegelse.» (Klemsdal, 2008:12)

Endringskompetanse, også kalt tilpasningskompetanse, er evnen til å kunne omstille seg etter nye og gjerne uventede omstendigheter og nye omgivelser og kunne håndtere disse. Å ha rom for endringskompetanse vil si å ha rom for å stille spørsmål til de beslutninger som blir tatt og gi fortløpende tilbakemeldinger. Klemsdal (2008) beskriver organisasjoner med endringskompetanse som en hypersensitiv bevissthet. Den bygger på alt en har lært, og i tillegg har vært seg bevisst. Gjennom diskusjoner reflekteres det på alle tidligere hendelser, slik at alle vet hvordan de kan håndtere situasjonen på en bedre måte dersom den eller en lignende situasjon skulle oppstå igjen. Gjennom samtalene blir deltakerne stadig mer bevisst hva de egentlig holder på med. De viktigste prosessene oppstår gjerne også i de gode samtalene uten formelle rammer (Shaw, 2002). Jo høyere det er under taket for å si fra om feil, jo bedre tillit skapes det i relasjonene. Jo bedre tillit, jo mer takhøyde.

Klemsdals (2008) perspektiv om intuitive organisasjoner kommer inn under det som gjerne kalles kompleksitetsperspektivet. Kompleksitetsperspektivet ser det som skjer i

organisasjoner som en sum av dynamiske prosesser (Johannesen, 2010). Det er gjerne en motsetning til å tenke instrumentelt på organisasjoner, der det handler om at alt som foregår er et resultat av rasjonalitet og styring gjennom mekaniske strukturer (Christensen et al., 2009). Det kan sies at selve organisasjonen på mange måter fungerer som en lukkemekanisme, mens selvbevissthet fungerer som åpningsmekanismen. Ansvar hos individene i organisasjonen går ofte hånd i hånd med frihet (Klemsdal 2008). Når humanitære hjelpearbeidere skal dra på oppdrag, har de ofte et enormt ansvar. De er derimot underlagt en organisasjon med en haug av retningslinjer og prinsipper som de skal forholde seg til. Har de da egentlig frihet? Frihet er grunnleggende for å ha mulighet til å opptre intuitivt. Å ha evnen til å opptre intuitivt krever anerkjennelse fra andre, for eksempel organisasjonen eller teamet. Klemsdal (2008) oppsummerer behovene for anerkjennelse i tre punkter; Behovet for fysisk og psykisk trygghet, å bli behandlet som en ansvarlig person og bli verdsatt for det man gjør. Når noen anerkjennes gis det frihet til å utfolde seg. Retningslinjer og prinsipper kan i denne forstand virke hemmende på intuiteten hos en hjelpearbeider, dersom de handler “utenfor boksen”. Dersom den riktige balansen skapes, kan de derimot fungere retningsgivende for rasjonelle handlinger (Ottesen, 2011). Det handler om å finne den riktige balansen mellom struktur og åpenhet, slik at kvaliteten sikres, mens intuitiviteten ivaretas. Det handler også om å ta vare på det som fungerer, og skape en kultur der det er bra å utfordre det som ikke fungerer med å stille seg spørrende til de valg som er tatt på et tidligere tidspunkt.

Klemsdal (2008) mener endringskompetanse finnes i det han kaller intuitive organisasjoner. For å forstå litt mer om hvordan intuitivitet henger sammen med endringskompetanse, vil det neste avsnittet kort belyse motsetningen til intuitivitet som er det å være analytisk. Dette vil belyses gjennom teoretiske beraktninger om beslutningstaking.

4.1.1 Den intuitives motsetning - analytikeren

I teorier som belyser beslutningstaking skiller det mellom intuitive og analytiske beslutninger. Beslutninger i krisesituasjoner fundamenteres på analytiske eller intuitive vurderinger (Helsloot & Ruitenbergh, 2004). Analytiske beslutninger blir gjerne sett som en motpol til intuitivitet. Analytisk resonnering er en form for rasjonell kronologisk tankeprosess der det bevisst og logisk avveies ulike hensyn for å komme frem til et svar eller en løsning. Intuitiv respons er derimot når løsningen er et resultat av en mer umiddelbar respons som baserer seg på tidligere erfaring (Klein, 1989). I noen beslutningsøyeblikk skjer det noe intuitivt som gjør at vi velger å handle på den ene eller andre måten. På hverdagspråket

kalles denne følelsen “magefølelsen”. Magefølelsen er egentlig “somatiske markører”, eller limbisk-drevne bølger fra våre indre organer opp til hjernen som husker hva som skjedde sist i samme situasjon/en lignende situasjon, og hva som skjedde da når en handling ble utført. Magefølelsen er på denne måten en slags automatisk alarm for både positive og negative utfall (Goleman, 2002). Klemsdal (2008) beskriver intuisjon som automatikk. Organisatorisk intuisjon er derimot noe som langt i fra er automatisert, men mer som en hypersensitiv bevisshet. Den bygger på alt en har lært, og i tillegg har vært seg bevisst. Intuitive handlinger er kontekstavhengig, ut i fra hva som skjedde rett før, og hvordan dette henger sammen med det neste som skjer. Fortolkninger og valg blir basert på dette (Rerup, 1999). Å følge intuisjon er mer naturlig og på en eller annen måte mer behagelig enn å gå imot den. Intuitive vurderinger gjøres også med større selvtillit (Kahneman, 2012). Det er denne typen intuisjon som burde trenes opp hos hjelpearbeidere.

Det finnes ulike faktorer som påvirker om beslutningstakingen er intuitiv eller analytisk. Faktorer som tidspress kan føre til intuitiv fremfor analytisk beslutningstaking. Aktører med lite erfaringer vil derimot i større grad benytte seg av analytisk beslutningstaking. Erfaringsnivå har på denne måten noe å si (Klein 1989).

I virkeligheten vil det ikke være slik at det enten brukes analytisk eller intuitiv form for resonnering. Det er ofte en kombinasjon i tillegg til at situasjonen vi står i, vil påvirke graden av den ene eller andre tilnærmingen. Kriser foregår i dynamiske forhold, og situasjonsforståelsen endres i takt med tilgjengelig informasjon (Klein, 1989). Utfallet ved analytisk beslutningstaking kan være mer optimalt enn intuitiv beslutningstaking. Det ønskes gjerne en optimalisering av handlingene, noe som gjerne krever en nøyere selektering av ulike handlingsmuligheter. Krisens kontinuerlige dynamikken gjør det derimot vanskelig å anvende analytisk beslutningstaking, da analytisk beslutningstaking kan være tidskrevende.

Det har til nå blitt belyst hva endringskompetanse er og at det er noe som forbindes med intuitivitet fremfor det å handle analytisk. Det neste kapittelet vil belyse hvordan forutsetningen for endringskompetanse i en organisasjon gjerne ligger i ulike ferdigheter hos menneskene i organisasjonen.

4.2 Å jobbe under usikkerhet – Endringskompetanse som nøkkelkompetanse

Det vil nå gis et raskt overblikk over hva litteratur innenfor fagfeltet om operasjonelle grupper sier med de begreper som finnes der om hvilke ferdigheter en nødhjelpsarbeider bør ha. Deretter vil dette ses i lys av Klemsdals (2008) beskrivelse av begrepet endringskompetanse.

4.3.1 Viktige ferdigheter hos nødhjelpsarbeidere

Gary Klein er en psykolog som forsker på beslutningstaking under usikkerhet. Han mener at kun trening knyttet til beslutningstaking er lite effektivt, spesielt i situasjoner under stor tidspress (Klein, 1989). En person som skal jobbe i en slik rolle bør derfor også ha visse ferdigheter. Nyere forskning viser at det ofte er de menneskelige faktorene som er avgjørende for hvordan utfallet av operasjonelt arbeid blir. Krisens natur gjør noe med psykologiske prosesser hos mennesker. De kjennetegnes ofte av ulike stressfaktorer som påvirker måten vi tenker og føler på. Noen mennesker er mer egnet enn andre til å håndtere slike situasjoner. Det handler ikke bare om erfaring, men også om personlighet (Boin et al., 2013; Olsen et al., 2008). I januar 2000 tok forsvarssjefen i Norge i bruk en doktrine som skulle fungere som en filosofi for alle operative innsatser. Doktrinen fokuserte på at de som jobbet operativt skulle inneha en del egenskaper i form av intuisjon, initiativ, handlekraft og risikovillighet, som jevnlig skulle stimuleres i treningen til eventuelle oppdrag (Eid og Johnsen, 2005). Dette kapittelet har kategorisert følgende egenskaper ut i fra ulike teoretiske betraktninger:

- Tillit: I operative yrker idag fokuseres det mye på det Eid og Johnsen (2005) kaller for nettverksbaserte operasjoner. Dette innebærer at operasjonen på mange måter er selvstendig, noe som krever stor tillit fra de som skal lede og gjennomføre den.
- Robusthet: Personer med høy grad av robusthet, altså de med evnen til å involvere seg, ha/ta kontroll på situasjonen samt opptre løsningsorientert, vil ha større sjanse til å klare seg under og etter en vanskelig opplevelse med høy risiko (Eid og Johnsen, 2005).
- Mental beredskap: Mental beredskap sier noe om en persons erfaringsnivå, hvilke forventninger som er til oppdraget, evaluering av forberedelsene og samholdet med de andre i teamet eller avdelingen. De som jobber operasjonelt skal ha evnen til å ha tro på seg selv i beslutninger av vanskelige avgjørelser, ha gode ferdigheter innenfor det

aktuelle feltet, ha en god mestringsstil, kunne vurdere sikkerhet og risiko i ulike situasjoner samt takle stress på en god måte (Eid og Johnsen, 2005).

- Fleksibilitet, kreativitet og initiativ: En hjelpearbeider skal utøve handlinger som er basert på både organisasjonens fastlagte handlingsmønstre og sine egne personlige valg. Det er ikke enkelt å finne en balansegang her. Under trening øves det gjerne på situasjoner som er mest sannsynlig at kan forekomme, eller situasjoner som ikke er så sannsynlige, men kan ha store konsekvenser og derfor bør være gjennomgått. Når de virkelige situasjonene oppstår er de aldri identisk med de situasjonene som er trent på, og ofte kan de til og med være helt anderledes og nye enn forventet. Derfor er det viktig at hjelpearbeideren har evnen til å være fleksibel, kreativ og initiativrik innenfor de rammene situasjonen gir (Eid og Johnsen, 2005).
- Kulturell bevissthet: I operasjoner som er internasjonale er det stor sjanse for at man møter en kultur som er ganske anderledes enn sin egen. Det er viktig at hjelpearbeideren er bevisst sin egen kultur og vet hva som fremmer denne. På denne måten kan den lettere bli bevisst andres kultur. Hjelpearbeideren bør innføre den nye kulturen med stor ydmykhet, og prøve å forstå hvorfor ting er som de er der, i stedet for å fokusere på i hvilken grad sin egen kultur er bedre (Eid og Johnsen, 2005).
- Selvtillit og selvbevissthet: God selvtillit og tro på seg selv er gode kilder til å se nye muligheter og løsninger i utfordrende situasjoner. Å være bevisst på sin egen kunnskap og sine egne erfaringer, kan gjøre at disse aktivt brukes i akutte beslutningssituasjoner for å resonnerer seg raskt frem til nye løsninger på situasjoner som ligner noe som er erfart før. Selvbevissthet er derfor en viktig ferdighet (Eid og Johnsen, 2005).

Hvordan henger så Klemsdals (2008) beskrivelse av begrepet endringskompetanse sammen med disse ferdighetene? Jo; *Tillit* innad i organisasjonen på tvers av nivåene blir sett som viktig for å oppnå takhøyde til å stille de vitkige spørsmålene. Klemsdal (2008) identifiserer organisatorisk selvtillit som der det eksisterer stor tillit internt i organisasjonen, både mellom medarbeidere, og medarbeidere og ledere. Tillit skaper trygghet, og trygghet oppnås ikke bare ved frihet og at behovene møtes. Trygghet er også å ha noen begrensninger og rammer som fungerer som veiviser og rammer for arbeidet som skal gjøres. På denne måten er retningslinjer og prinsipper i en organisasjon viktige for at de ansatte skal våge å handle intuitivt. Forutsetningen for trygghet er også at det må være rom for å stille spørsmål ved rutinene og prinsippene (Klemsdal, 2008). *Robusthet* er resultatet av en organisasjon som

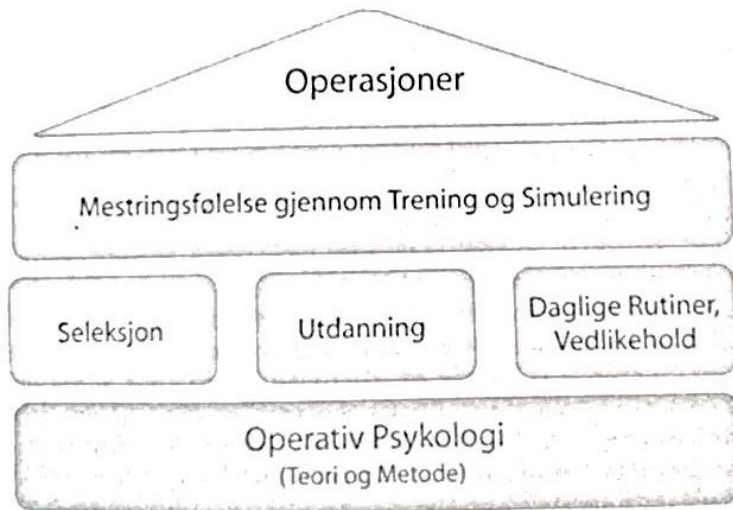
Klemsdal (2008) beskriver som løsningsorientert. *Mental beredskap* sier noe om erfaringsnivået, og dette kan organisasjonen påvirke via refleksjonssamtaler blant de ansatte. Klemsdal (2008) mener at *fleksibilitet, kreativitet og initiativ* gjerne kommer som et produkt av individer som får annerkjennelse og blir hørt. *Kulturell bevissthet* hører sammen med ydmykhet, og tanken om at de riktige svarene gjerne er de man finner sammen med andre. God *selvtillit* og tro på seg selv er gode kilder til å bruke tvil til å se nye muligheter. Når det finnes tvil, finnes det en åpenhet for andre alternativer. Med selvtillit kan da tvil føre til noe konstruktivt, og ikke handlingslammelse. *Selvbevissthet* er gjerne en forutsetning for å oppnå den hypersensitive bevisstheten Klemsdal (2008) mener en intuitiv organisasjon har. Selvbevissthet er derfor en viktig faktor for å ta gode beslutninger i situasjoner der en ikke rekker å analysere situasjonen før en handler (Klemsdal, 2008). Slik kan det argumenteres for at endringskompetanse henger sammen med teoriene om hva som er viktige ferdigheter hos nødhjelpsarbeidere.

Det neste kapittelet vil forklare hvordan Klemsdals (2008) beskrivelse av intuitive organisasjoner og endringskompetanse kan ses med utgangspunkt i både organisasjonsteorien og teorier fra psykologien. Dette vil det gjøre gjennom å gå inn på operativ psykologi, emosjonell intelligens, kommunikasjon og operativ ledelse. Til slutt i dette kapittelet vil det beskrives hvordan stress kan påvirke endringskompetanse, og hvordan endringskompetanse kan påvirke stress.

4.2.2 Operativ psykologi

Det finnes ulike syn og teorier om hva som forårsaker og forklarer hvordan noen mennesker kan passe bedre i operasjonelle roller enn andre. Boka «*Operativ psykologi*» av psykologene Eid og Johnsen (2005) gir en oversikt over grunnprosesser og fenomener som ligger til grunn for hvordan samspill og problemløsning foregår i grupper som skal løse svært krevende oppgaver under stor usikkerhet og tidspress. Boka ser også på hvordan mennesker mestrer situasjoner der konteksten endrer seg radikalt, ofte på en uforutsigbar måte (Eid og Johnsen, 2005).

Eid og Johnsen (2005) påpeker hvor grunnleggende det er at enkeltindivider har visse ferdigheter og evner for å kunne fungere som operatører i kritiske situasjoner, og at rekruttørene har den riktige kunnskapen om dette. De deler prosessen for for best mulig forberedelse av nødhjelpsarbeidere inn i tre deler (figur 1).



Figur 1: Forholdet mellom operativ psykologi og operasjoner (Eid m.fl., 2005)

Den nederste delen representerer den kunnskapen rekruttørene har om operativ psykologi. Det tredelte nivået over representerer seleksjonen av nødhjelpsarbeiderne, hvilken utdanning de presenteres for og hvordan dette trenes på. Del tre har fokus på personen i samhandling med sine omgivelser, gjennom trening og simulering. Den øverste delen i modellen representerer eventuelle nødsituasjoner personen må fungere operasjonelt i. Seleksjon, utdanning og daglige rutiner/vedlikehold viser altså det som vil påvirke et enkeltindivids evne til å ta gode beslutninger og handle korrekt under operasjoner. Basert på dette kan det sies at del en og to i modellen gjerne vil utgjøre grunnlaget for om en person har evnen til å utvikle endringskompetanse, mens det er i del tre den vil vise seg i samhandling med andre og omgivelsene. Elementene i modellen viser hva organisasjonen som skal forberede nødhjelpsarbeiderne til oppdrag må ha av kunnskap og erfaring for å forberede dem på en god måte.

4.2.3 Emosjonell intelligens som byggestein for å skape en intuitiv organisasjon

Endringskompetanse i en organisasjon handler om å reflektere over hva som foregår i organisasjonen i trygge omgivelser. WEM-kurset bygger blant annet på teori fra psykologen og journalisten Daniel Goleman om emosjonell intelligens. Goleman (2002) har skrevet en rekke bøker om hvordan emosjonell intelligens eller EQ, er like viktig, om ikke viktigere, enn IQ for å klare seg godt i livet og i en rekke ulike situasjoner, både som individ og som en del av organisasjoner. Han identifiserer to bevissthetssinn; Et som tenker og et som føler. Det er for eksempel mulig å verbalt formidle noe fornuftig mens kroppsspråket sier noe helt annet. Det rasjonelle og det emosjonelle sinn er to helt selvstendige evner, men klarer på en helt

spesiell måte å samarbeide på en ganske harmonisk måte. De påvirker hverandre gjensidig, og bytter på å være mest fremtredende, alt etter hvilken som får mest overhånd.

IQ (akademisk intelligens) gir, i motsetning til emosjonell intelligens, ingen praktisk orientering og forbereder ikke til livets skiftende omstendigheter som alle må takle i løpet av livet (Goleman, 2002). Goleman (2002) beskriver emosjonell intelligens som en meta-evne som har noe å si for hvordan vi på best mulig måte kan anvende de andre evnene vi har, som for eksempel IQ. For å bruke Gardner's mer treffende ord:

“Mellommenneskelig intelligens er evnen til å forstå andre mennesker, hva som motiverer dem, hvordan de arbeider, hvordan man kan samarbeide med dem.(...) Indremenneskelig intelligens (...) er en tilsvarende evne, men vendt innover. Det er en evne til å danne en nøyaktig, sannferdig modell av seg selv og til å kunne bruke denne modellen til å fungere effektivt i livet.” (Gardner sitert i Goleman, 2005:52)

De med godt utviklede emosjonelle ferdigheter har større forutsetninger til å være produktive i livet, mestre mentale utfordringer og oppnå tilfredshet.

En av egenskapene de som har emosjonell intelligens har er evnen til å være lydhøre for uttalte budskap. I grunndefinisjonen av emosjonell intelligens finnes det fem hovedområder:

- 1- Selvbevissthet og innsikt i sine egne emosjoner, og evnen til å gjenkjenne dem når de kommer. Selvbevisste folk har ofte en bedre kobling opp mot neocortex som gjør dem i bedre stand til å identifisere og sette ord på følelsene sine.
- 2- Styring av emosjoner, å bruke dem hensiktsmessig.
- 3- Motivering av seg selv, slik at emosjonene ikke tar overhånd og hindrer en i å nå mål
- 4- Gjenkjenning av emosjoner hos andre, som bygger på empati og lydhørhet blant andre
- 5- Kunsten å omgås andre mennesker, som i stor grad handler om evnen til å styre andres følelser

Punkt 4 og 5 er viktige for å klare å skape en trygg og åpen atmosfære for å legge til rette for å skape en intuitiv organisasjon. *“Ledere må kanskje først og fremst ha evnen til å få frem det beste i organisasjonen under nye og vanskelige forhold, eller med andre ord, ha evnen til å gjøre andre gode.”* (Eid og Johnsen, 2005:151). De med god emosjonell intelligens viser en evne for lydhørhet hos andre, noe som gir et godt utgangspunkt for å klare å skape de beste løsningene sammen.

4.2.4 God kommunikasjon i grupper – en forutsetning for endringskompetanse

Refleksjon og samtaler handler om kommunikasjon. Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* og betyr “å gjøre felles”. I en kommunikasjonsprosess skal et budskap sendes men også mottas og forstås. Avsenderens rolle, utseende og kulturelle bakgrunn betyr noe for hvordan mottakeren oppfatter budskapet (Eid og Johnsen, 2005). Dette kan tenkes å ha heldige og uheldige konsekvenser for hvordan ulike budskap blir oppfattet.

Noen mennesker besitter informasjon som andre trenger til å ta beslutninger. Mangelfull, fragmentert, motstridende informasjon gjør det vanskelig for alle som er involvert i krisen å finne ut hva som egentlig foregår. I krisen skal hjelpearbeideren i samarbeid med organisasjonen den jobber for forsøke å redusere usikkerhet og skaffe oversikt over pågående hendelser, i tillegg til informasjon om hvorfor det skjer og hva som må gjøres for å håndtere dette. For å forhindre unødvendige misforståelser og dobbeltarbeid bør det derfor være etablert gode kommunikasjonskanaler, noe som blir skapt av god koordinering (Boin et al., 2013).

Den gode samtalen er i tillegg et viktig redskap for kommunikasjon i organisasjoner (Shaw, 2002), og for å sørge for at organisasjonen ikke stopper opp, men hele tiden er i bevegelse slik at den holder følge med endringer i omgivelsene (Klemsdal, 2008).

4.2.5 Endringskompetanse i ledelse av operative grupper

Også under operativ ledelse identifiseres endringskompetanse som en viktig kompetanse. Eid og Johnsen (2005) greier ut om viktigheten av at ledelse under operative situasjoner bygger på tillit. For å skape tillit kreves det at lederen er synlig under oppdraget, og ikke “gjemmer seg” inne på kontoret. På denne måten kan ledelsen legge til rette for diskusjoner og stille seg åpen for spørsmål om hva de driver med. Ledelsen skal skape rom for å dele meninger med hverandre uten å bli avfeid, og lederen bør lytte til samtlige. For å gjøre dette må den opptre respektfullt gjennom å vise ydmykhet og tilpasningsevner til alle i teamet. Det bør også finnes en “tabbektivote” for alle, inkludert lederen, som også gjerne må dele sine egne feiltagelser med teamet. Ærlighet og en synlig holdning til god moral er to viktige egenskaper for å oppnå tillit.

Orvik (2002) sier at operativ ledelse gjerne foregår på et lavere nivå i organisasjonen. Derfor er det viktig at organisasjonens aktører også på dette nivået har en god forståelse av hvordan

hele organisasjonen fungerer. Slik kan de forbedre rammene de må jobbe innenfor. Han påpeker i en artikkel skrevet om viktigheten av organisatorisk kompetanse for nyutdannede sykepleiere, forskjellen på *organisasjonskompetanse* og *organiseringskompetanse*.

Organisasjonskompetanse er forståelse av elementene i organisasjonen, og se organisasjonen i sin helhet. Organiseringskompetanse er denne forståelsens prosesser. Orvik (2002) påpeker at evnen til omstilling er grunnleggende for å inneha en slik kompetanse.

Endringskompetanse kalles også tilpasningskompetanse, og handler om å utvikle seg og tilpasse seg stadige endringer i en organisatorisk kontekst (Klemsdal, 2008). Eid og Johnsen (2005) sier at å jobbe med teamets samhold og selvtillit vil legge til rette for at tilpasningskompetansen får utvikle seg. Orvik (2002) kjennetegner også godt samarbeid, god ledelse og endring som essensen i organiseringskompetansen.

Til nå har jeg sagt noe om hvilke ferdigheter mennesker som skal jobbe i nødsituasjoner bør ha, og hvordan disse ferdighetene kan ses som en del av endringskompetanse. Selv om organisasjonen består av individer med de riktige ferdighetene, kan stress påvirke disse. Hvordan kan stress påvirke endringskompetanse? Det neste kapittelet vil si noe om dette, men stiller seg også spørsmålet; Kan endringskompetanse kan påvirke stress?

4.2.6 Relasjonen mellom stress og endringskompetanse

Når kroppen opplever en uoverensstemmelse mellom belastningsfaktorer og egen evne til å mestre disse, blir stress aktivert i kroppen (Eid og Johnsen, 2005). I og med at belastningsfaktorene i nødsituasjoner gjerne ikke er tydelige fordi situasjonen er unik og preget av usikkerhet, kan dette derfor føre til stress.

Opplevelsen av stress er svært vanlig for nødhjelpsarbeidere. Stressfulle situasjoner fører gjerne til at normale sanseinntrykk endres eller i verste fall blokkeres helt (Olsen et al., 2008). Noe stress vil være med å påvirke prestasjoner i positiv grad, men overstiger det en viss terskel vil det gå på bekostning av dem (Eid og Johnsen, 2005).

Type situasjon og belastning i situasjonen vil påvirke hvordan stressnivået oppleves. Dersom en person har flere roller eller overlappende arbeidsområder i den aktuelle situasjonen kan også dette skape stress. Stressreaksjoner kan komme til uttrykk på tre ulike måter. Det kan ses gjennom atferd, som for eksempel flukt eller kamp reaksjon. Emosjonelle reaksjoner er den andre måten det kan komme til uttrykk på. Den siste uttrykksformen er langvarige belastninger, som redusert hukommelse og svekkede kognitive evner (Eid og Johnsen, 2005). Stress kan også føre til selektiv oppfattelse, som går ut på at noen inntrykk i situasjonen

forsterkes. Dette kan føre til at den enkeltes evne til å vurdere komplekse situasjoner avtar (Olsen et al., 2008).

Mikkelsen (1996) mener at stress oppstår når et individ opplever at det ikke mestrer de krav som stilles med de ressursene denne disponerer. Eid og Johnsen (2005) mener at for å mestre disse kravene må det i tillegg til relevant trening ligge visse egenskaper til grunn. Disse egenskapene handler om å kunne involvere seg i stedet for å trekke seg tilbake, forsøke å ta kontroll på situasjonen i stedet for å flykte, samt se på utfordringer som en mulighet til å lære i stedet for hindringer. Optimisme, positive mestringsforventninger til seg selv og evnen til å være løsningsorientert er også et særtrekk som kan gjøre individer mindre utsatt for lidelser under og etter stressende situasjoner. Utenom personens egenskaper er det utenomliggende faktorer som kan fungere som hjelpende faktorer for å takle stress. Det å ha noen rundt seg som gir følelsesmessig støtte, hjelp til å finne løsninger og mer informasjon i situasjonen, kan hjelpe til med å ta beslutninger og ikke minst praktisk støtte vil være slike faktorer. Disse faktorene kalles sosial støtte (Eid og Johnsen, 2005). Slike omstendigheter forutsetter at organisasjonen opplever tillit i relasjonene og at det er takhøyde for gode diskusjoner. Alle skal bli hørt, og organisasjonen skal opptre løsningsorientert. Egenskapene som beskrevet over har mange likhetstrekk med egenskaper tilknyttet endringskompetanse beskrevet av Klemsdal (2008).

Tiltak for å forebygge mestring av stress i operative yrker kan foregå på flere nivå. De som rekrutteres burde se an kandidatenes ferdigheter. Fysisk trening underveis i ansettelsesperioden burde følges opp. I tillegg til debriefing burde hjelpearbeidere også øve på å reflektere over traumatiske hendelser på egenhånd. I teamene bør det fokuseres på å styrke samholdet, både horisontalt (kameratslig) og vertikalt (posisjonelt) i gruppa. Også gruppas stolthets- og forpliktelsesfølelse i forhold til faglige og organisatoriske oppgaver kan med fordel styrkes ved ulike tiltak. Disse tiltakene kan forebygge bortfall av ansatte etter kritiske hendelser (Eid og Johnsen, 2005). Endringskompetanse består av refleksjon, samhold og ansvarliggjøring (Klemsdal 2008). Endringskompetanse kan derfor ses som et tiltak når det gjelder å forebygge stress. Da de nevnte tiltakene er forutsetninger for endringskompetanse, kan de på en annen side skape utfordringer i å bygge endringskompetansen dersom det er mangel på dem.

Det har til nå blitt belyst hvordan endringskompetanse kan konkretiseres til å være et overordnet begrep på en rekke ferdigheter en nødhjulsarbeidere bør ha for å fungere godt i

operative roller. Kapittelet har også vist at endringskompetanse i en organisasjon er et resultat både av individene i organisasjonen og organisasjonen i sin helhet. Det neste kapittelet vil forklare hvordan erfaring og trening kan skape intuitivitet i beslutningsprosesser, noe som er et viktig kjennetegn på det Klemsdal (200) kaller intuitive organisasjoner.

4.3 Hvordan trene på å ta beslutninger i situasjoner preget av usikkerhet?

Før jeg går inn på endringskompetanse som en del av treningsarenaen for nødhjelpsarbeidere, vil jeg gi en oversikt over hva Eid og Johnsen mener om trening før operasjonelle oppdrag. Det vil også forklares hvordan mentale modeller, resiliens og evnen til å desentralisere beslutninger i organisasjonen skaper forutsetninger for å lykkes i nødhjelpsarbeid. Deretter vil kapittelet gå inn på ulike teorier om beslutningstaking under usikkerhet og hvordan det best kan trenes på dette. Helt til slutt vil trådene trekkes til hva dette har med intuitive organisasjoner å gjøre slik Klemsdal (2008) beskriver dem.

4.3.1 Generelt om trening av nødhjelpsarbeidere

Vedlikehold av ferdigheter (Eid og Johnsen, 2005) og særlig overtrening er viktig dersom nye rutiner skal brukes fremfor gamle rutiner (Weick, 1990). Dersom nødhjelpsarbeidere er overtrent på noe vil dette påvirke stressnivå og slik også prestasjonene. *“Realistisk trening er den viktigste faktoren for å gjøre mannskapet bedre forberedt.”* (Eid og Johnsen, 2005:372) Eid og Johnson (2005) identifiserer fem strategier og metoder når eg skal trene på å jobbe under usikkerhet. De nevner følgende:

- trene på å møte og være forberedt på usikkerhet
- trene på å gjenkjenne situasjoner
- trene på å hente inn informasjon, enten med å få ut det en kan av den informasjonen som er tilgjengelig, eller ved å bruke innhentingsmetoder
- trene på mental simulering

På grunn av at alle har ulike evner og forutsetninger for å mestre diverse belastninger, vil subjektiv opplevelse av situasjonen være avgjørende for hvordan ulike personer vil takle den. *“Når folk er emosjonelt opprørte klarer de verken å huske, være oppmerksomme, lære noe eller fatte beslutninger med klart hode.”* (Goleman 2002:168). Jo mer trent en person er i situasjoner som kan føre til emosjonelle reaksjoner, jo bedre forutsetninger vil de da ha til å takle dem (Eid og Johnsen, 2005). Under et forsøk gjort på trening i gisselsituasjoner var

konklusjonen at de som var mentalt forberedt på hva som skulle møte dem, taklet det bedre. De opplevde også at nytteverdien og den mestringsfølelsen de fikk ved øvelsen overskygget det ubehagelige og negative med den. Treningseffekten av øvelsen ble i sin helhet vurdert til å være veldig høy. Høy nytteverdi forutsetter at treningen har fokus på personlig mestring og læring (Eid og Johnsen, 2005). Den beste forebyggingen for menneskene som kan bli utsatt for en fare er å bli drillet i hvordan de skal reagere i en viss situasjon (Ursano, 1994).

Eid og Johnsen (2005) sier at det under trening til nødhjelpsoppdrag er viktig å fokusere på både det som kommer til å bli det mest sannsynlige hendelsesforløpet, men også det som er verst tenkelige scenario. Ofte under treninger blir det mest fokusert på sistnevnte, mens det er disse som i realiteten er mest sannsynlig at ikke forekommer. Trening som går kun eller mye på verst tenkelige scenarier kan i verste fall føre til at hjelpearbeidere blir "gira", og forventer at det skal være action hvor enn de befinner seg. Dette kan forårsake at de blir skuffet eller opptrer mer aggressivt enn nødvendig under virkelige oppdrag (Eid og Johnsen, 2005). Med god trening og kunnskap om ulike krisesituasjoner øker derimot sannsynligheten for at folk vil handle rasjonelt i en stresset situasjon (Ursano, 1994). Selv om krisen som oppstår ikke er helt lik den som er øvd på, vil det derfor uansett være hensiktsmessig å trene samt tilegne seg kunnskap om ulike krisesituasjoner som kan oppstå.

Samhold blir betegnet som en av de viktigste faktorene for å lykkes operasjonelt. Mental forberedelse kan skape trygghet under oppdraget, i form av at de vet hvilken risiko og belastninger de utsetter seg selv for og har slått seg til ro med dette. Tillit og felles forståelse er avgjørende momenter for om hensikten med arbeidsoppdrag nås (Eid og Johnsen, 2005).

Eid og Johnson (2005) sier at mennesket har en tendens til å overse noen aspekter og heller fokusere på visse aspekter ved en situasjon. Dette kaller de for *perseptuell innstilthet*.

"(...) Persepsjon er med andre ord en indirekte prosess som dels er automatisert og dels avhengig av at vi analyserer og fortolker det vi sanser. Vår evne til å tillegge mening til det vi sanser, gjør derfor at vi kan si at persepsjon ofte er mer enn summen av sanseintrykk og tidligere erfaring." (Eid og Johnsen, 2005:81)

Ved å trene på, erfare og og lære å oppfatte ulike sanseintrykk kan perseptuell innstillthet bli resultatet. På denne måten kan for eksempel faresignaler identifiseres raskere, og handlingsplaner for dette kan etableres på kortere tid. Det som skiller en erfaren og en uerfaren beslutningstaker, er evnen til å gjenkjenne situasjonen, samt implementere

responsen, basert på allerede kjent kunnskap (Klein, 1989). Gradvis tilegning av kunnskap, gir aktørene bedre beslutningsgrunnlag knyttet til vurdering av forventede problemer (Lipshitz et al., 2001). Resultatet av folks praktiske erfaring som de kan trekke frem som mulige løsninger i en situasjon basert på en lignende situasjon de har opplevd tidligere, kalles gjerne *mentale modeller*. Dette vil neste kapittel utdype.

4.3.2 Mentale modeller

Mentale modeller er forenklete modeller vi lager oss i hodene våre av hvordan verden ser ut. Disse kan fungere som et hjelpemiddel for å forstå det vi ser rundt oss (Jones et al., 2000).

Enhver operasjon er avhengig av at hjelpearbeiderne har felles intensjoner, slik at alle jobber mot å nå et felles mål. Disse intensjonene representerer en mental modell. Eid og Johnsen (2005) skiller mellom eksplisitte og implisitte intensjoner. De eksplisitte intensjonene er de intensjoner som uttrykkes skriftlig eller gjennom prosedyrer, som er uttalt offentlig på et eller annet vis. De implisitte intensjonene er derimot de som ikke blir uttrykt med ord, men gjennom kultur og individenes personlighet. Gjennom det som ligger til grunn for enkeltindividens evner og erfaringer, vaner og trening, vil altså de implisitte intensjonene også formes. Kommunikasjon blir i denne sammenheng et viktig element for å skape felles intensjoner hos de ulike hjelpearbeiderne. De vil trenge et felles språk, de må kunne beherske dette språket og ikke minst kunne bruke språket gjennom et eller flere typer kommunikasjonsmedium. "*Utdanning og trening av operative team i realistiske og virkelighetsnære situasjoner vil derfor være viktig for å etablere felles delte intensjoner i operative team.*" (Eid og Johnsen, 2005:19). Det som påvirker det felles intensjonsgrunnlaget er individenes evne til situasjonsoppfattelse, samhandling, innsatsfaktorer og effekter av eventuelle utfall i operasjonen. Samtlige av de fire evnene forutsetter at det på forhånd er utviklet diverse mentale modeller for hvordan beslutninger bør tas og på hvilket grunnlag (Eid og Johnsen, 2005).

Boin et al. (2013) refererer til mentale modeller gjennom det de kaller *mental slides*, eller mentale illustrasjoner. Bruk av mentale illustrasjoner krever at selve krisen er identifisert. Situasjoner identifiseres gjerne lettere dersom organisasjonens har utformet modeller som de ulike medarbeiderne har tilegnet seg kunnskap om, og som alle blir trent til å jobbe ut i fra (Mikkelsen, 1996). Individens ulike antagelser som er i konflikt med hverandre, kan i verste fall føre til at både mål og løsninger knyttet til operasjonen oppfattes helt ulikt slik at teamet ikke jobber optimalt sammen. Brun kaller ulike grunnleggende antagelser om hvordan verden

er, for tvetydighet. Brun (2011) foreslår at tvetydighet kan avdekkes ved kontekstualisering, noe han forklarer på følgende måte:

«Ambiguity can be resolved by reframing a situation to something meaningful, or by acquiring contextual knowledge either from others or by learning and experience. It typically requires cycles of interpretation, explanation, and social ratification. Tentative hypotheses are created and a search begins for new knowledge to test those hypotheses.» (Brun, 2011:4)

For å skape felles gode mentale modeller er det viktig å få satt ulike ord på hendelsen og beskrive den godt. På den måten kan forståelsesprosessen gå kjappere, fordi hendelsene kan huskes og på denne måten takles bedre. Debriefing er en gruppeorientert intervensjon hvor deltakerne deler erfaringer og tanker om noe som hendt. Robert J. Ursano, professor i psykiatri og nevrovitenskap, forteller at debriefing viktig for å kunne handle rasjonelt og profesjonelt i neste lignende situasjon. *Task-oriented debriefing* er et eksempel på en slik type arena. Her diskuteres hva hvem gjorde i en bestemt situasjon og hvordan det kan gjøres bedre neste gang (Ursano, 1994).

Mentale modeller skaper en forståelse av organisasjonens arbeidsmetode for å nå målene sine, selv i situasjoner preget av stress og usikkerhet. Dette skaper *resiliens* i organisasjonen. I tillegg gjør mentale modeller det på mange måter enklere å *desentralisere beslutninger* i organisasjoner. Dette vil neste kapittel si noe om.

4.3.3 Resiliens og desentralisering av beslutninger

”Resiliens er evnen til å være i en krisesituasjon og komme seg på bena igjen etter at den har skjedd.” (Kendra og Wachtendorf, 2003:41, fritt oversatt til norsk). Hvordan kan forståelsen av resiliens ha noe å si i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere? Nå er det ikke slik at de humanitære organisasjonene selv er i krise, men deres pågående prosjekter blir ofte utsatt for uforutsette uønskede hendelser, noe som kan skape kriser i krisene. Dimensjoner i resiliens kan måles ut ifra hvor robust organisasjonen er (evnen til å takle stress), hvor ressurssterke de er, hvor mye kunnskap de kan gjenskape i situasjonen og hvor rask organisasjonen er til å utøve disse. Kendra og Wachtendorf (2003) sammenligner evnen til resiliens med kunst, da det handler om å være kreativ med det man har. De konkluderer med at under enhver krisesituasjon kommer evnen til resiliens til uttrykk gjennom organisasjonens evne til å se elementene i det som skjer i situasjonen og sette det sammen igjen på en innovativ måte som som kan fungere under den eksisterende krisen. Dette krever kreative, løsningsorienterte og handlingsdyktige mennesker.

Egenskaper som problemløsning og kreativitet, erfaring, kunnskap og improvisasjon er viktige faktorer for organisasjonens evne til resiliens. Evnen til å ta en rolle i situasjonen, samt kunne ta på seg andres roller blir også viktig. Derfor er trening på overføring av roller og informasjon innen en organisasjon noe som bør kommuniseres tydelig og ofte (Kendra og Wachtendorf, 2003).

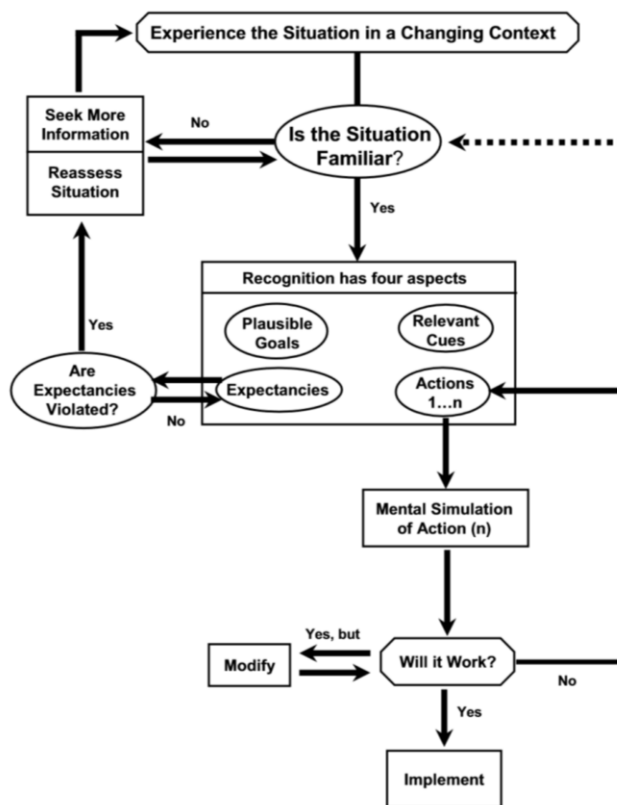
Krisehåndtering handler om beslutningstaking på alle nivåer. Boin et al. (2013) mener at desentralisering av makt kan føre til at flere aktører får muligheten til å handle, og gjerne da de aktørene som er nærmere krisen. På denne måten kan beslutningene tas mer hensiktsmessig. Delegering av beslutningstaking nedover i systemet forsterker på denne måten resiliens i en organisasjon Olsen et al. (2008) skriver at store avgjørelser bør sentraliseres, mens komplekse systemer derimot krever desentralisert beslutningstaking. Denne kombinasjonen kan være utfordrende å få til. I situasjoner der den strategiske ledelsen tar avgjørelser som kan virke uforståelige for de som arbeider operativt, blir handlingslammet eller bruker for lang tid, desentraliseres gjerne beslutningene uansett omfang av krisen (Olsen et al., 2008). Hierarki i en organisasjon kan derimot bidra til å skille individuelle beslutninger fra personlige oppfatninger (Christensen et al., 2009).

Uavhengig av om beslutninger i en nødsituasjon tas på høyt eller lavt nivå i organisasjonen, kreves det at de tas raskt, da nødsituasjoner gjerne foregår i krisens akutte fase (Boin et al., 2013). Hvordan tas så beslutninger i situasjoner preget av tidspress?

4.3.4 Hvordan ta beslutninger under usikkerhet – Mental simulering og R.A.W.F.S.

Beslutningstaking kan defineres på ulike måter, blant annet: "*Identifying a course of action at a point where meaningful options exist*" (Klein, 1989:86). Forskning viser at valgene som tas i en akutt situasjon ofte ikke baseres på sammenligning og selektering der og da, men på tidligere erfaringer (Lipshitz et al., 2001). Naturalistic Decision Making (NDM) er en teori utviklet av psykologen Klein, som fokuserer på hvordan personer faktisk tar beslutninger i den virkelige verden. Forskning viser at mennesker vanligvis ikke vurderer ulike alternativene før de tar beslutninger men heller anvender det som er kjent som tidligere erfaringer (Klein, 1989). Basert på NDM har Klein utarbeidet en deskriptiv modell, et rammeverk for hvordan mennesker fungerer under operasjonelle forhold. Modellen heter Recognition-primed decisions (RPD) og går ut på at erfarne beslutningstakere har evnen til å plassere det aktuelle problemet inn i en kjent kontekst som baseres på tidligere erfaringer, slik

at en passende respons kan velges. De ulike valgalternativene sammenlignes ikke, men simuleres gjennom en tankerekke om hvordan situasjonen kan utspille seg og hvordan de ulike alternativene kan fungere i bestemte situasjoner. Dette kalles *mental simulering*. Poenget med mental simulering er å prøve å forutse og finne de beste handlingsmåtene. God mental simulering krever et godt erfaringsgrunnlag. RPD modellen beskriver hvordan mennesker bruker egne erfaringer til å lage ulike handlingsmønstre (Klein, 2008).



Figur 2: RPD (Recognition-Primed Decisions) modell fra Klein (2008:459)

Det er mange fallgruver knyttet til RPD. Feiltolkning av situasjonen kan føre aktøren i feil retning (Klein, 1989). RPD modellen er mindre anvendelig i komplekse omgivelser, der handlingsalternativene vil kreve rettferdiggjørelse og man i tillegg må ta hensyn til andres meninger (Lipshitz et al., 2001). Yates (2001) kritiserer NDM, da han mener at beslutningene tas på bakgrunn av vurderingen av ulike konsekvenser. Modellen gir lite rom for usikkerhet og tvetydighet. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2013) forklarer i sin bok om «*Hvordan organisasjoner fungerer*», hvordan ideen om menneskets begrensede rasjonalitet vil vil hindre dem i å alltid finne de mest optimale løsningene. Det er ikke gitt at alle løsninger som kunne dukket opp under en mental simulering, faktisk gjør det, på tross av mye trening og erfaring. Målene er gjerne uklare og skiftende og det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp er gjerne det som blir valgt. Målene er gjerne rasjonelle, men det er ikke alltid

menneskene (Johannesen, 2010). Modellen forutsetter på denne måten fullstendig formålsrasjonalitet, som er full oversikt over alle handlingsmuligheter og mulige konsekvenser (Christensen et al., 2009). Etter mental simulering er det heller ikke gitt at den mest åpenbare løsningen gjenkjennes av beslutningstakeren, da flere av alternativene kan vise seg som like gode. Problemer knyttet til modellens del som går på mental simulering er at feil situasjonsforståelse noen ganger kan føre til feil fokus (Klein, 1989). Det som faktisk skjer og det man selv tror skjer, er ofte to forskjellige ting (Dekker, 2005). Verden i hodet vårt er ikke en nøyaktig kopi av virkeligheten (Kahneman, 2012).

Beslutningstaking på lavere nivåer i store organisasjoner vil påvirkes av organisasjonens helhet. Store organisasjoner som UNHCR er preget av et stort byråkrati med mange prosesser. I «*A garbage Can Model of Organizational Choice*» presenterer Cohen, March og Olsen (1972) en beslutningsmodell som poengterer menneskets begrensede rasjonalitet. De mener at selv om hovedmålet er likt for hele organisasjonen, vil delmålene, tidspresset og ressursene de ulike individene i organisasjonen har til rådighet, være ulike. Dette kan føre til at ikke alle utfordringer i organisasjonen løses på den mest optimale måten, men vil påvirkes av uklare mål, ulike tidsrammer og energinivået hos organisasjonens enkeltindivider.

Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at beslutningstaking i all hovedsak består av tre deler; Innsamling av informasjon, valg av alternativer og iverksetting av valg beslutning. Ikke-beslutninger er også beslutninger, da disse påvirker hendelsesforløpet (Boin et al., 2013). Usikkerhet påvirker hvordan mennesker handler og hvordan beslutninger blir tatt. Beslutningstakere må konseptualisere usikkerheten og identifisere ulike metoder for å takle den. Hvordan gjør de så dette? Smithson (1989) mener det finnes en typisk måte å takle usikkerhet på i den vestlige verden. Han sier at først av alt må personen redusere usikkerheten. Dette kan gjøres ved å skaffe seg oversikt over situasjonen og så mye informasjon som mulig for å bedre forståelsen av hva som foregår. En annen metode er å skaffe kontroll over situasjonen og gjøre flest mulig elementer i situasjonen forutsigbare gjennom aktivt å respondere adekvat. Den tredje metoden er å behandle enhver usikkerhet med statistiske analyser basert på den informasjonen som allerede eksisterer.

Lipshitz og Strauss (1997) gjennomførte en undersøkelse om handling under usikkerhet, basert på analyser av 102 rapporter som så på hvordan ulike mennesker fattet beslutninger. Det poengteres i analysen av undersøkelsen at usikkerheten måtte kategoriseres før beslutningsstrategien kunne velges, og kategoriserte hovedsakelig tre ulike former av

usikkerhet knyttet til beslutningstaking: 1) ikke tilstrekkelig forståelse, 2) mangel på informasjon, 3) motstridende alternativer. De tre ulike strategiene for å takle usikkerheten kategoriseres som følgende:

1. Redusere usikkerhet
2. Anerkjenne usikkerhet
3. Undertrykke usikkerhet

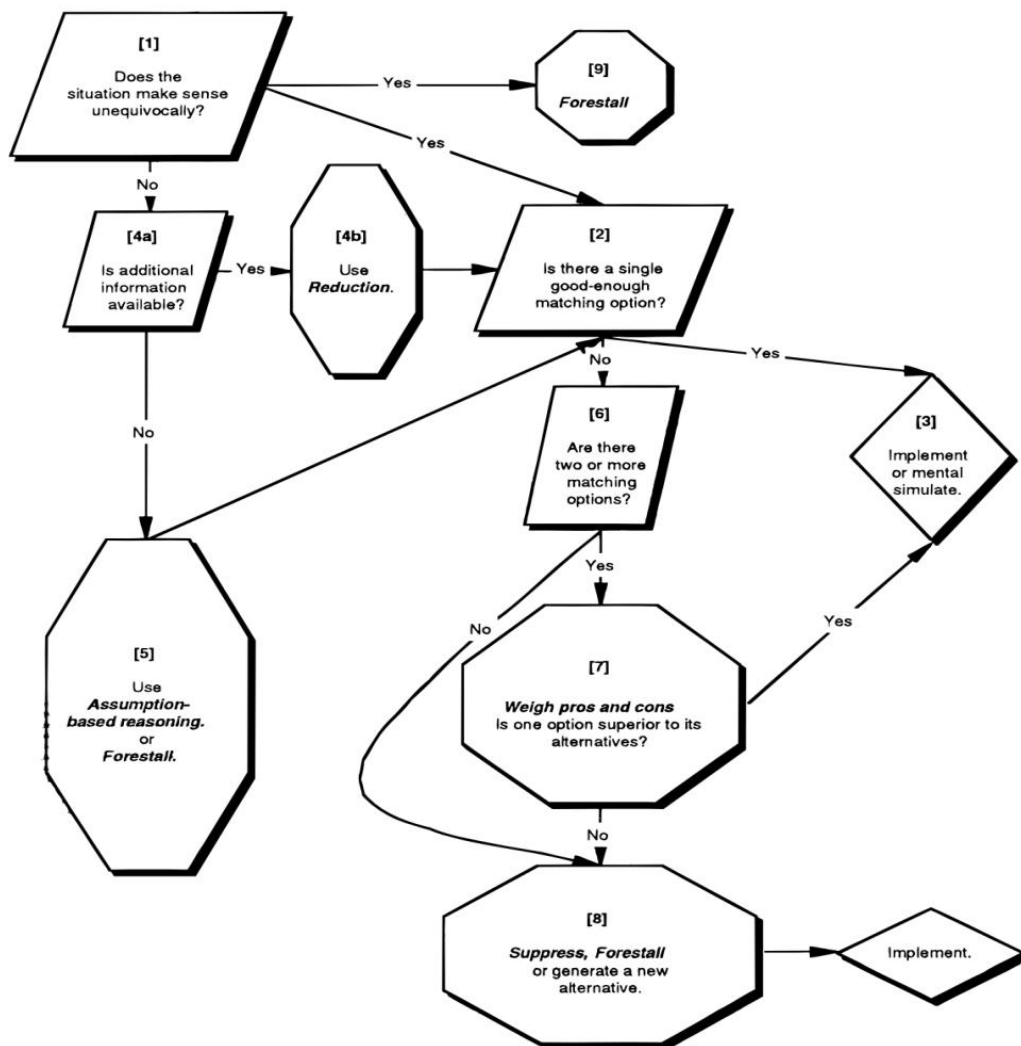
Når det er kjent hvordan usikkerheten kan reduseres og hvor informasjonen kan hentes for å gjøre dette, er dette den første strategien som brukes. Dersom dette ikke er mulig må usikkerheten anerkjennes som den er, og strategier for å gå i møte med den må utarbeides. Dette skjer gjennom å se på tidligere lignende hendelser og ut i fra statistiske analyser. Undertrykking av usikkerhet hender gjerne i situasjoner der beslutningstakeren er i fare for å bli handlingslammet. For å unngå dette er det bedre å late som om situasjonen ikke er akkurat slik den er, og heller fokuserer på å gjøre noe med det en kan gjøre noe med (Lipshitz og Strauss, 1997).

Lipshitz og Strauss (1997) introduserer på bakgrunn av det ovennevnte en fremgangsmåte for å på best mulig måte ta beslutninger under usikkerhet, som de kalte for R.A.W.F.S.

R.A.W.F.S. viser hvordan en kan oppdage og takle usikkerhet i ulike situasjoner, og står for; Reduction (reduisering), Assumption-based reasoning (antagelsesbasert argumentasjon), Weighing pros and cons (veie fordeler og ulemper), Forestalling (utsette) and Suppression (undertrykke). I praksis vil R.A.W.F.S. hereustikken beskrives på følgende måter:

Beslutningstakeren prøver å forstå, gjenkjenne eller fornuftiggjøre en situasjon, gjennom å redusere usikkerheten, (*Reduction*). Hvis dette lykkes, evaluerer beslutningstakeren de ulike alternativene gjennom antagelse-basert argumentasjon og evnen til å forutse eller det vi kaller mental simulering (*Assumption-based reasoning*) (Lipshitz og Strauss, 1997; Lipshitz et.al., 2001). Dersom beslutningstakere ender opp med to eller flere alternativer, anvendes enten for-og-imot strategien der fordeler og ulemper veies (*Weighing pros and cons*). Basert på det foregående blir det gjerne gjort forsøk på å forutse situasjonens forløp i fremtiden eller for å være «føre var». Eventuelt dersom det er mulig er det ønskelig å utsette valg av beslutning for å få muligheten til å samle mer informasjon (*Forestalling*). Til slutt, hvis beslutningstakeren enten mislykkes i å identifisere gode/god nok alternativ(er), eller ikke klarer å velge blant flere gode muligheter, kan beslutningstakeren velge å undertrykke

usikkerheten, og på denne måten generere nye alternativer (*Suppression*). Heuristikken illustreres i følgende figur:



Figur 3. Modell av Lipshitz og Strauss RAWFS heuristikk (1997:159)

Beslutninger blir tatt på bakgrunn av hva som er hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen og ikke hvilke konsekvenser det vil medføre, og baseres på erfaring. Manglende informasjon gjør at beslutningstakere ofte må ta et valg og gå for beslutningsalternativer som er “gode nok”, og ikke optimale (March, 1999). “*Pressure leads people to fall back on what they learned first and most fully.*” (Weick, 1990:576). Også stress vil på denne måten påvirke hvilket alternativ som velges. Det finnes et forhold mellom det å finne mer informasjon og det å ta beslutninger i tide. Dersom man bruker mye tid på å samle inn informasjon, snevres antall mulige løsninger inn. Tar man derimot raske beslutninger med lite informasjon, er det stor sjanse for at beslutningen ikke er særlig optimal. I slike tilfeller kan det være smart å tegne en “tidslinjal”, som kan hjelpe til med å bestemme en frist for når beslutningen må tas

innen før det er for sent (Eid og Johnsen, 2005). Noen ganger vil mennesket klare å trekke de riktige slutningene basert på brikker av kunnskap og erfaring, andre ganger bommes det totalt fordi brikkene blir satt feil sammen. Det må ikke glemmes at alle kriser også er unike, slik at det ikke vil være mulig å tenke seg til alle mulige utfall. (Boin et al., 2013) Som nevnt tidligere argumenteres det også for at mennesker har begrenset rasjonalitet. Prosedyrer kan redusere usikkerhet da man har noe kjent å falle tilbake på i vanskelige situasjoner, men man må vite når disse skal avvikes, da for mye struktur kan hindre handlingsmuligheter (Boin et al., 2005). Klemsdal (2008) underbygger denne påstanden med sin teori om åpenhet og lukkethet i organisasjoner, der prosedyrer gjerne er det som lukker den, og frihet til å handle på eget initiativ er det som åpner den. Selv om ”uformalitet” kan fremme/stimulere innovativ og kreativ praksis, fører det også til at kriseledelsen som gruppe blir eksponert for en rekke sårbarheter (Boin et al., 2013).

Dette kapittelet har vist hvordan trening, erfaring og mental simulering er viktige for at intuitiv beslutningstaking i akutte situasjoner skal kunne gi mest mulig optimale resultat. Dersom nødhjelpsarbeidere skal våge å stole på sin egen intuisjon i beslutningsprosessene, krever dette at de har den riktige typen erfaring å basere beslutningene sine på. Det krever også at organisasjonen de jobber i gir dem trygghet og anerkjennelse. At nødhjelpsarbeiderne føler en trygghet og anerkjennelse fra organisasjonen om at de valgene de tar er gode, er typiske trekk med en intuitiv organisasjon slik Klemsdal (2008) forklarer den. Hvordan kan så endringskompetanse være elementært i uformingen av treningsarenaen for nødhjelpsarbeidere?

4.4 Intuitive organisasjoner som treningsarena

Det er visse elementer som skal til for å utvikle endringskompetanse i en gruppe. Det skal være takhøyde for spørsmål og gis fortløpende tilbakemeldinger (Klemsdal, 2008). Den som handler skal ha frihet til å utfolde seg, og en forutsetning for denne friheten er gjerne opplevelsen av fysisk og psykisk trygghet.

Det ligger ulike prinsipper til grunn for om noen lærer eller ikke:

1. Modellen for det som skal læres må oppleves enkel og være godt formidlet.
2. De lærende må være motivert.
3. De lærende må oppleve at konsekvensene av å ta i bruk det de lærer gir positive eller funksjonelle resultater.

4. De lærende må ha selvvinnsikt nok til å kunne vurdere sin egen læringskapasitet.
(Eid og Johnsen, 2005)

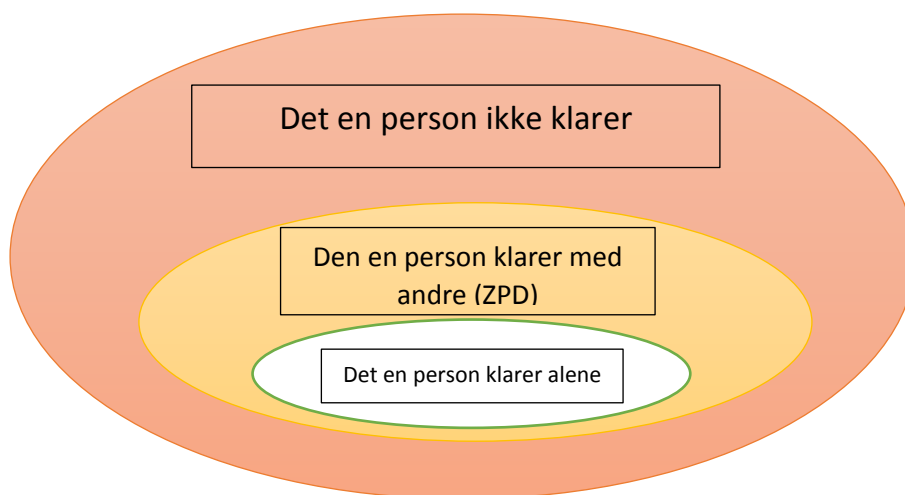
Det bør også nevnes at forskning viser at fysisk trening fremmer lærings- og hukommelsesprosesser. Trening i form av styrke og høy puls er med på å forbedre oksygenopptak og HRV (hjerteratevariasjonen)¹. Forskning viser at godt oksygenopptak og HRV fører til at kognitive oppgaver blir løst på en bedre måte og mer effektivt. Derfor kan det være en fordel at hjelpearbeidere som skal forberedes holder den fysiske formen oppe og trener regelmessig (Eid og Johnsen, 2005)

I følge sosialpsykologien påvirkes mennesker av at andre er til stede, at de muligens er til stede eller at de kunne vært til stede. Alle har et opphav, en kultur og noe som har formet dem til det de er i dag. Det å ha en identitetsfølelse og føle samhørighet til andre gjør at en i noen situasjoner tar noen bestemte valg (Eid og Johnsen, 2005). Derfor kan det være hensiktsmessig for nødhjelpsarbeidere å trene i grupper sammen med andre, helst de de gjerne skal samarbeide med på de aktuelle oppdragene. Jeg vil nå si noe om positive sider ved trening i grupper og sammen med andre.

4.4.1 Trening gjennom sosiale arenaer

Ved å trene på noe sammen med andre kan det utnyttes at ulike mennesker har ulik kunnskap og erfaring samt kapasitet som kan deles og gjøres tilgjengelig. Lev Vygotsky (Daniels, 1996) var en ledende psykolog på 1900 tallet innen utviklingspsykologi. Han mente at for at en person skal gå fra å ikke mestre eller forstå, til å mestre noe helt på egenhånd, er det en del forutsetninger som ligger til grunn. Språk er et eksempel på en slik forutsetning. Deretter deles følelser og tanker innad i interaksjonen med andre, det reflekteres. Til slutt gir det mening, og da er personen selvstendig forstående på området. Vygotsky introduserer det han kaller for ZPD (the Zone of Proximal Development). Dette er det en person kan få til, men kun ved hjelp av andre (Se figur 4).

¹ HRV er en kardiologisk term for den normale tilstanden mellom variasjonen i hjerteslagenes tid, kraft og lengde. Personer som er godt trent vil ha høy HRV ved inaktivitet, mens personer som er dårlig trent vil ha høy HRV ved inaktivitet.



Figur 4: Vygotsky's modell på the Zone of Proximal Development

Vygotski mente at læring finner sted i en sosial og kulturell verden. Alt som blir lært er et resultat av noe som er opplevd eller lært før, i en eller annen kulturell eller sosial setting. Aktiv læring er når den som lærer tar aktivt del i læringsprosessen ved for eksempel å eksperimentere. Alle som skal lære noe har et utgangspunkt og noen forutsetninger. Det kan ikke forventes at noen skal klare å lære noe de ikke har noen forutsetninger for å bygge videre på. For eksempel kan man ikke forvente at noen skal vite hvordan de går på ski dersom de aldri har hørt om ski før. Dette betyr at et sett med sosiale og kulturelle ord og uttrykk må være kjent for alle for at en skal kunne anvende dem i en læringssetting. Det skilles mellom interpsykologisk og intrapsykologisk prosess. Når prosessen er interpsykologisk er det en egenskap eller evne som personen har sammen med en annen person som klarer det alene. Ved mye repetisjon kan den som ikke klarer det alene oppnå den intrapsykologiske prosessen, som er å klare det helt alene. Målet med læring er ofte å få mennesker til å bevege seg fra interpsykologiske prosesser til intrapsykologiske prosesser (Daniels, 1996). En arbeidsplass kan på mange måter ses på som en arena for ZPD hvor arbeidstakerne får muligheten til å lære av andre, som støttende stillaser (Holzman, 2009). I operativt arbeid er dette ekstremt viktig for å være i stand til å ta beslutninger selv. Dersom en stadig har trent på alt en har lært sammen med andre som kan det bedre, kan dette føre til farlige situasjoner når det virkelig gjelder og den mer kompetente personen ikke er tilstede. Det er derfor viktig at trening for hjelpearbeidere ikke bare er i team, men også på egenhånd. Å bruke alle i gruppen som ressurs for læring er på denne måten svært effektivt.

4.4.2 Kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring er en viktig forutsetning for fremtidig forbedring av krisehåndtering (Boin et al., 2013). Dersom noen skal lære å bli bedre må tidligere erfaringer vurderes. Disse

erfaringene kan komme til uttrykk i form av nye planer og rutiner. Nonaka og Takeuchi (1991) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er den uformelle kunnskapen som består av egne tolkninger og erfaringer. Den eksplisitte kunnskapen er formell og kan overføres til andre i form av for eksempel bøker. Det identifiserer fire måter å overføre kunnskap på:

1. Fra taus til taus – kunnskapen overføres ved observasjon, imitering, praktisering og sosialisering (Sosialisering)
2. Fra eksplisitt til eksplisitt – kunnskapen overføres gjennom å sette sammen kunnskap til en helhet (Kombinasjon)
3. Fra taus til eksplisitt – dokumentere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Eksternalisering)
4. Fra eksplisitt til taus – tolke eksplisitt kunnskap ved bruk av egen taus kunnskap (Internalisering)

Colin Latchem (2012) er en konsulent og forfatter innen utdanning. Han påpeker i sin rapport om voksenopplæring at ved å legge for mye til rette for eksplisitt kunnskapsoverføring vil det være lite rom for utvikling av taus kunnskap. Både teoretikere og praktiserende bør jobbe tett sammen slik at de kan opplyse hverandre om hvordan organisasjonen faktisk fungerer, og reflektere over dette (Czarniawska, 1999). Det er derfor viktig å ha en balanse mellom de ulike formidlingsmetodene.

4.4.3 Simulering – en intuitiv aktivitet

Barns "liksom"-lek er en form for aktivitet som kjennetegnes av at det er selvvalgt, risikofritt og engasjerende. Simulering av øvelser er på mange måter en lek; det er en lekende gjenskaping av virkeligheten, hvor de som er med tar på seg en rolle og later som om omstendighetene er på en viss måte. Det at alt i en simulering gjøres "på liksom" ufarliggjør situasjonen og skaper et større rom for å feile (Smidt, 2009). Holzman (2009) forteller om hvordan simuleringer av situasjoner i arbeidslivet kan være en god arena for å øve på å improvisere og være kreativ. Grunnen til at det er en god arena er fordi det oppleves mindre stressende og ikke så farlig om ikke alle beslutninger får det tenkte utfallet. Å øve på improvisasjon ses å være en veldig god måte å forberede seg på å takle usikkerhet og uforutsigbarhet. Det er også en fin måte å øve seg på å gjøre ad hoc løsninger og tenke utenfor boksen, og jobbe med det man har der og da i situasjonen.

Det har i kapittel 4.4 blitt belyst hvordan riktig trening er ekstremt viktig i forberedelsesprosessen av nødhjelpsarbeidere for at de skal fungere mest mulig optimalt i nødsituasjoner. Jeg vil i den neste og siste delen av kapittel 4 svare på forskningsspørsmål 1 og 2 ved hjelp av de teoretiske betraktningene som er gjort rede for i denne litteraturstudien.

4.5 Oppsummering av litteraturstudien

For å svare på problemstillingen ble det etablert fire forskningsspørsmål. To av dem var følgende:

1. Hva sier teorier og forskning om hva som kan forberede nødhjelpsarbeidere til å mestre oppdrag preget av usikkerhet?
2. Hvordan kan endringskompetanse ses som en nøkkelkompetanse i lys av teorier om nødhjelpsarbeid?

Jeg vil nå oppsummere den presenterte teorien og drøftingen ved å svare på disse to forskningsspørsmålene. Deretter vil jeg presentere oppgavens første delkonklusjon.

4.5.1 Hva sier teorier og forskning om hva som kan forberede nødhjelpsarbeidere til å mestre oppdrag preget av usikkerhet?

Litteratur innen kriser og krisehåndtering viser at usikkerhet er noe av det som i stor grad kjennetegner nødsituasjoner. Eid og Johnsen (2005) gir en god oversikt over grunnprosesser og fenomener som ligger til grunn for mennesker som skal mestre å jobbe i situasjoner med mye usikkerhet og under tidspress. Det blir i boka identifisert en rekke ferdigheter som en nødhjelpsarbeider bør ha; tillit, robusthet, mental beredskap, fleksibilitet, kreativitet, initiativ, kulturell bevissthet, selvtillit og selvbevissthet. At den operasjonelle gruppen har god kommunikasjon, god operasjonell ledelse, godt samarbeid og emosjonell intelligens identifiseres som viktige forutsetninger for å lykkes i å mestre en nødsituasjon.

Lipshitz og Strauss (1997) forklarer hvordan beslutningstaking gjerne gjøres som et resultat av kontekst og identifisering av hvilken type usikkerhet som preger beslutningssituasjonen. Konteksten og identifiseringen defineres av menneskene. Felles mentale modeller om ulike situasjoner og løsninger beskrives derfor som forutsetninger for at beslutninger som blir tatt er mest mulig optimale (Boin, 2005). God mental simulering er et viktig hjelpemiddel i beslutningstaking (Klein, 1989) dersom den som mentalt simulerer har nok erfaringer å ta utgangspunkt i. At dette fører til de mest optimale beslutningene kritiseres derimot på grunn

av teorien om menneskets begrensede rasjonalitet (Yates; 2001; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johannesen, 2010; Christensen et al., 2009) og subjektive oppfattelser (Klein, 1989; Dekker, 2005; Kahneman, 2012).

Litteraturstudien viser hvordan nødhjelpsarbeidere kan forberedes på å jobbe i nødsituasjoner med mye usikkerhet gjennom riktig trening. I denne litteraturstudien er det fokusert spesielt på hvordan trening i grupper kan skape en god treningsarena for nødhjelpsarbeidere.

Vygotsky presenterer the zone of proximal development. Denne arenaen krever mennesker med ulik erfaring på ulike nivå slik at de kan hjelpe hverandre å bli bedre. Nonaka og Takeuchi (1991) definerer ulikheten mellom taus og eksplisitt kunnskap. Latchem (2012) påpeker hvor viktig det er at kunnskapsoverføringen ikke er basert kun på eksplisitt kunnskap, men at en god blanding av taus og eksplisitt kunnskapsoverføring er den beste måten. Holzman (2009) og Smidt (2009) forteller hvordan simuleringer i en god og trygg atmosfære kan skape en god treningsarena for å skape kreativitet og initiativ blant deltakerne.

4.5.2 Hvordan kan endringskompetanse ses som en nøkkelkompetanse for å mestre nødsituasjoner?

Litteraturstudien har forsøkt å belyse hvordan endringskompetanse slik det blir beskrevet av Klemsdal (2008) kan være forebyggende i utføringen av godt nødhjelpsarbeid.

Endringskompetanse er en kompetanse som oppstår som et resultat av ulike prosesser, grupper og aktiviteter i organisasjonen. Det handler om å ha takhøyde for å kontinuerlig sette spørsmålstegn ved og utfordre hva organisasjonen driver med, og individer i organisasjonen med ferdigheter til å gjøre dette og lede andre til å gjøre det. Eid og Johnsen (2005) viser i sin oversikt om psykologiske prosesser i operative roller hvordan endringskompetanse gjerne kommer som resultat av god kommunikasjon og ledelse i operative grupper, teamwork og emosjonell intelligens. Da nødhjelpsarbeid er preget av en høy stressfaktor forutsettes det at nødhjelpsarbeiderne også har evnen til å mestre dette. Teoriene presentert fra Eid og Johnsen (2005) viser seg å ha mange likhetstrekk med det Klemsdal (2008) legger i beskrivelsen og forutsetningene for å skape en intuitiv organisasjon. Kreativitet, fleksibilitet og initiativ er noen av fellesnevnerne.

Da alle kriser er unike (Rosenthal, 1989), vil kunnskapen og erfaringer hele tiden være i endring. Endringskompetanse handler om å ikke stoppe opp i prosessene, men å heller la dem være dynamiske gjennom hele tiden å jobbe aktivt med å fornye og stille spørsmål (Klemsdal, 2008). Endringskompetanse ses slik som svært viktig i nødhjelpsprosjekter, da

nødsituasjonen har en dynamisk natur. Lipshitz og Strauss (1997) presenterer ulike metoder i sin heurstikk om beslutningstaking under usikkerhet. De ulike metodene forutsetter god kommunikasjon, felles mentale modeller og resiliens i organisasjonen. Endringskompetanse kan kun skapes gjennom god kommunikasjon i organisasjonen i omgivelser som oppleves som åpen for forslag (Klemsdal 2008). Resiliens er et resultat av å være innovativ og kreativ med de ressursene man har, innenfor de rammene som finnes, noe som krever at organisasjonen er løsningsorientert og kreativ (Kendra og Wachtendorf, 2003). Mentale modeller skapes gjennom opplevelser og kunnskap. God krisehåndtering krever at de operative medlemmene har tilnærmet like modeller slik at de jobber ut i fra samme utgangspunkt. Klemsdal (2008) sier derimot at for at en organisasjon skal kunne opptre mest mulig innovativt og løsningsorientert, kan for mange rammer og retningslinjer virke hemmende.

Det blir diskutert ulike måter å skape en god treningsarena for nødhjelpsarbeidere på. Som nevnt under svar på forskningsspørsmål 1, er det hensiktsmessig at treningsarenaen har mennesker med mye erfaring, at det er en blanding av taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1991) og at treningsarenaen oppleves som trygg (Smidt, 2009) med rom for å feile. Simulering kan være en god måte å øve nødhjelpsarbeidere på og finne kreative og innovative løsninger (Holzmann 2009), og gjerne sammen med andre. Klemsdal påpeker i sin teori om intuitive organisasjoner, at løsninger som genereres sammen med andre er et kjennetegn på organisasjoner som jobber intuitivt og har endringskompetanse. Endringskompetanse er på denne måten viktig i treningen for å ta gode beslutninger i situasjoner med mye usikkerhet (Klemsdal, 2008).

Delkonklusjon 1

Som vist i besvarelsen av forskningsspørsmål 1 og 2 argumenteres det i litteraturanalsen for hvordan endringskompetanse som begrep beskrevet av Klemsdal (2008) har mange fellestrekk med hva annen teori, forskning og litteratur sier om hvordan nødhjelpsarbeidere bør forberedes til å mestre nødsituasjoner. Derfor konkluderes det med at endringskompetanse bør tilstrebes som ferdighet i fremtidige nødhjelpsarbeidere. Endringskompetanse bør også være tilstede i organisasjonene som skal forberede fremtidige nødhjelpsarbeidere. Teori og forskning viser hvordan mennesker som må ta beslutninger under situasjoner under tidspress, tar intuitive beslutninger som baserer seg på erfaring. Intuitive beslutningsprosesser er en stor del av nødhjelpsarbeid. Dersom nødhjelpsarbeidere

skal våge å stole på sin egen intuisjon i beslutningsprosessene, krever dette at organisasjonen de jobber i gir dem trygghet og annerkjennelse. Dette er typiske trekk med en intuitiv organisasjon slik Klemsdal (2008) forklarer den. Det konkluderes derfor også med at endringskompetanse er en viktig kompetanse for organisasjoner som er avhengig av intuitiv beslutningstaking.

5. Presentasjon av empiriske funn

Empirien som presenteres i denne delen er hentet fra det ti dager lange WEM kurset som skal forberede utvalgte nødhjelpsarbeidere på kommende oppdrag for UNHCR. Kurset er et ledd for nødhjelpsarbeiderne i ferden mot kommende nødhjelpsoppdrag. Denne delen av oppgaven skal besvare følgende forskningsspørsmål:

3. Hva i WEM-kursets innhold er med på å forberede deltakerne på å mestre å jobbe under usikkerhet?
4. Hvordan gjenspeiles forberedelsen av deltakernes mestring av å jobbe under usikkerhet i kursets organisering og gjennomføring?

De neste kapitlenes innhold bygger på empiri fra observasjoner gjort i løpet av mitt ti dager lange opphold i Tyskland under kurset, fra intervju og deltakende observasjon.

Det første kapittelet vil gi en kort beskrivelse av kursets form og innhold. Det neste kapittelet vil presentere funn som viser hvordan nødsituasjoner og nøkkelferdigheter oppfattes i praksisfeltet. Deretter vil funn over identifiserte måter å mestre usikkerhet på og treningen på disse presenteres, og hvordan dette opplevdes av deltakerne. Det siste kapittelet vil også gå inn på hvordan kurset er organisert ved å si litt om rekrutteringsprosessen. Til slutt vil jeg oppsummere funnene gjennom å svare på forskningsspørsmål 3 og 4.

5.1 WEM-kursets form og innhold

«I think what this course does, it tries to you know, prepare people in the sense that, they are kind of ready before anything, but you can't predict what that anything is going to be. (...) I think what this tries to do is to prepare people for the unexpected. But you can't...you cant prepare them for everything.» - En av trenerne forklarer kurset i sin helhet.

Kurset er utarbeidet og holdes av UNHCR. Det har en varighet på 10 dager og holdes valigvis fire ganger i året. Vertslandene er Sverige, Norge og Tyskland. Kurset har opp til 40 personer ved hvert kurs. Kurset ble holdt for første gang ved utgangen av 90-tallet, og både lengden på, omfanget i og innholdet i kurset har modifisert seg etter hvert som organisasjonen har endret seg i takt med ytre prosesser. Det har blitt nøye evaluert over tid, og endringer som har blitt gjort er nøye planlagt og implementert. En av fasilitatorene mener at denne fremgangsmetoden har gjort WEM til det trenerne og deltakerne beskriver som et av

de mest gjennomførte og beste kursene de har vært borti. På en annen side, siden alt bygger på noe som har blitt gjennomført og evaluert før, ville eventuelle større endringer vært vanskeligere å få til. For å bruke en av fasilitatorenes treffende metafor; *“So it has a lot of strengths, because it has been carefully refined over time, but like a big ship it’s a little bit hard to change direction sometimes too.”* Trenerne som underviste under kurset hadde ikke pedagogisk bakgrunn. Noen hadde akademisk bakgrunn, mens andre bare hadde endt opp i UNHCR gjennom nettverk, interesse og tilfeldigheter. Alle trenerne hadde derimot utrolig mye erfaring fra nødsituasjoner. Denne erfaringen er det de baserer innholdet og gjennomføringen av dette på. De fleste trenerne hadde også vært trener på WEM kurset i mange år, og formet sin del av gjennomføringen basert på erfaringen fra tidligere kurs. Kurset fokuserer på tre områder; Å ta vare på seg selv, relasjoner med interne og eksterne partnere, samt sin operasjonelle rolle i nødsituasjoner.

Kurset forbereder deltakerne på de tre fasene under oppdrag; Før og under ankomst til krisen, ytelsen under oppdraget, samt overlevering til avløserne/kollegaene når oppdraget er over.

Kurset skal i all hovedsak være en forberedelse for deltakerne på kommende

nødhjelpsoppdrag. For å få til dette beskriver UNHCR sin hjemmeside

(<http://www.unhcr.org/pages/503352e46.html>) kurset slik:

«Every effort is made to create the atmosphere of an actual emergency deployment. The main subjects include team-building, operations planning, financial and administrative systems, operational partnerships, communication and negotiation skills, security, coordination and information-sharing, telecommunications, and humanitarian protection.»

Kurset består av 7 dager med teori, forelesninger, gruppeoppgaver og praktiske oppgaver som handler om det ovenstående samt en tre dager lang simulering. De fem første dagene består av teoretiske fremlegg og praktiske oppgaver. løpet av tre av disse dagene går deltakerne blant annet gjennom en runde med «round robins», som består av seks ulike stasjoner med ulike tema. Temaene er om de ulike elementene i UNHCR sin organisering rundt nødhjelpsarbeid, samt praktisk trening i bruk av GPS, satellittelefon og utføring av førstehjelp. Den tre døgns lange simuleringen utspiller seg i en ferdig oppsatt camp hvor de bor i telt og later som de er i Kamerun. I løpet av disse tre døgnene har de også foredrag og praktiske oppgaver mellom diverse scenarier som utspiller seg. Tilbake i kurslokalene brukes de to resterende dagene på gjennomgang av en gruppeoppgave som deltakerne har jobbet med underveis i kurset, og avsluttende forelesninger. Det er også lagt inn to sosiale arrangementer

uten faglig innhold disse to dagene. Det ene er en avslutningsmiddag, og den andre er en sosial utflukt.

Alle som hadde noe med kurset å gjøre bodde der kurset blir holdt, som var i det tyske sivilforsvarets leir. Deltakerne delte rom med en annen deltaker av samme kjønn.

Kursdeltakerne måtte ta to obligatoriske teoretiske tester på internett før de ankom kurset. Disse handlet blant annet om organisasjonen. Under kurset ble særlig to rammeverk trukket frem og omtalt som viktige forutsetninger for å kvalitetssikre prosjektene med flyktninger; «The Sphere-project» og «The Cluster approach».

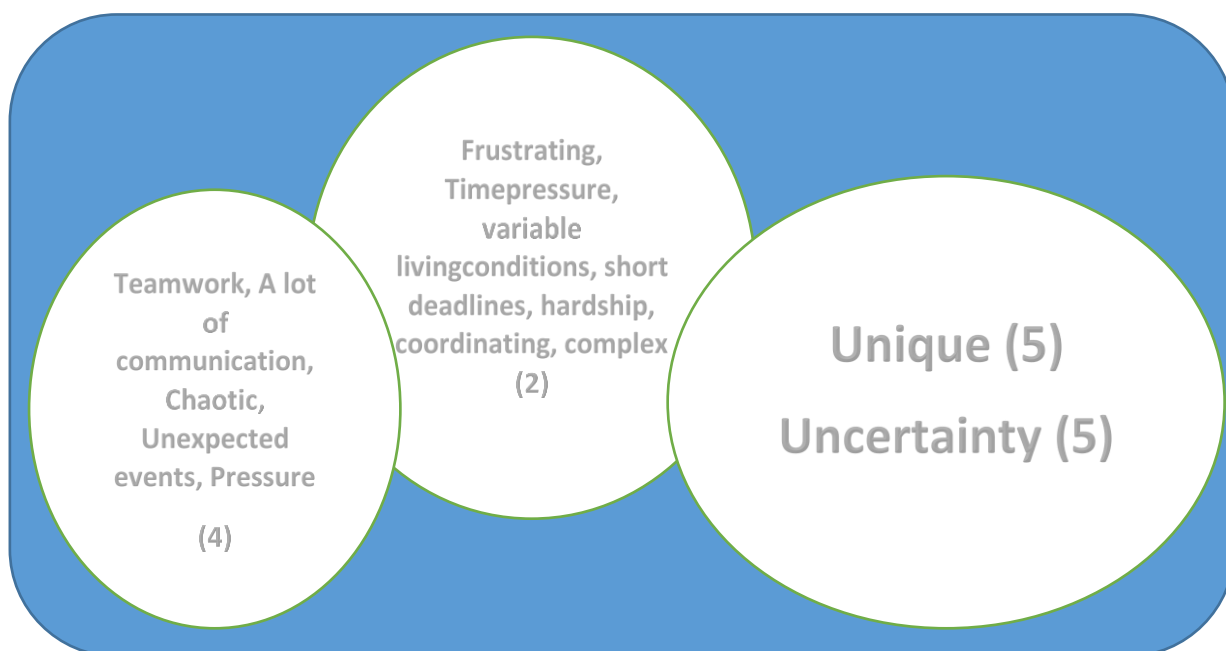
- *The Sphere-project* - UNHCR har i samarbeid med flere andre humanitære organisasjoner utviklet et rammeverk som gir en kvantitativ beskrivelse av menneskers behov. Rammeverket kalles «The Sphere project», og blir brukt som utgangspunkt i arbeid med flyktninger verden over av alle organisasjonene. Beskrivelsen bygger på hva trenerne forklarte som «*basic norms about human bodies that they need to survive.*» Eksempler på dette kan være hvor mange desiliter ris et menneske må ha per dag for å overleve, eller hvor mange kvadratmeter som må beregnes per flyktning i byggingen av en flyktningleir. Den ene informanten forklarer at rammeverket møtte motstand ved starten av utgivelsen, da det ble stilt spørsmål ved i hvilken grad det går an å kvantifisere ulike menneskers behov. Per i dag har Sphere-boka likevel blitt godtatt av og implementert i de fleste organisasjoner (<http://www.sphereproject.org/handbook/>)
- *The cluster approach* - Under nødhjelpsprosjekter foregår det mye samarbeid mellom ulike organisasjoner. For å jobbe bedre sammen slik at ressursene ble bedre fordelt og arbeidet ikke ble doblet, gikk flere av organisasjonene sammen og utarbeidet «the Cluster approach», en samarbeidsplan som definerer ulike ansvarsområder i nødhjelpsarbeid. Samarbeidsplanen skulle gjøre det enklere å koordinere arbeidet og dele ut mandatene på best mulig måte, slik at arbeidet gikk mer effektivt og med færre konflikter mellom organisasjonene (<http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/cluster-coordination>)

5.2 Identifiserte nøkkelferdigheter hos nødhjelpsarbeidere i praksisfeltet

For å finne ut hvilke ferdigheter og kompetanse som anses som viktigst i praksisfeltet, kartla jeg først de subjektive beskrivelsene av en typisk nødsituasjon fra de som hadde erfaring med dette. Deretter kartla jeg hvilke nøkkelferdigheter de praktiserende mente en nødhjelpsarbeider burde ha for å takle disse situasjonene.

5.2.1 En typisk nødsituasjon

Jeg ba de ulike trenerne med erfaring fra nødsituasjoner beskrive for meg hva som var typisk for omstendighetene rundt nødhjelpsarbeid. Figuren under beskriver hvilke ord som ble brukt mest hyppig. Tallet i parentes viser antall ganger hvert begrep ble nevnt.



Figur 5: Illustrasjon som viser hva som kjennetegner en nødsituasjon

Som figuren illustrerer er det en del ord som ble gjentatt, og to ord som virkelig står ut er *unikt* og *usikkerhet*. En av trenerne påpekte at «*anything can happen*». Når en av de frivillige hjelperne under kurset beskrev nødsituasjoner forklarte han hvordan det var å være først på stedet. Det følgende utsagnet beskriver usikkerheten og det unike i situasjonen.

«*Nothing is there, no infrastructure, and you sleep wherever you can, you go wherever you can. It's like usually it takes, like in the Philippines, everything was destroyed, so there was no accommodation at all, so you actually had to take your tents and everything with you. So*

we start from scratch in the middle of nowhere, it's all been destroyed, and victims were all over.” - Frivillig fra det tyske sivilforsvaret

Nødhjelpsarbeid ble også beskrevet som en form for stabiliseringsarbeid, da nødhjelpsarbeiderne gjerne kom for å stabilisere situasjonen, ikke for å fikse den.

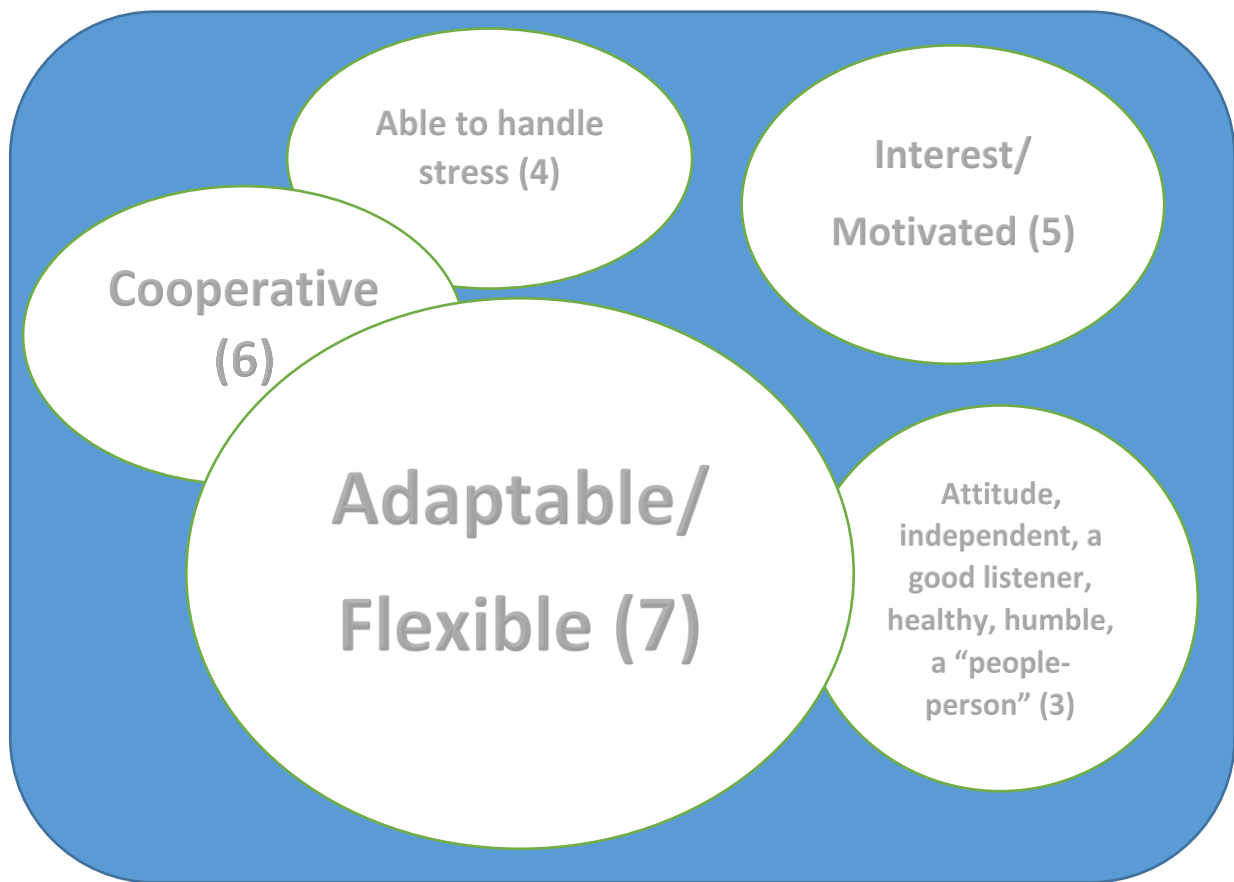
En av fasilitatorene fortalte at dersom nødhjelpsarbeidet er i forbindelse med krig og konflikter drar nødhjelpsarbeiderne ofte til krisens midtpunkt, hvor spenningene er heftige og det fremdeles foregår konflikter. Situasjonene kan være svært usikre å oppholde seg i.

En av trenerne dro også inn usikkerhet i forhold til de viktigste nøkkelferdighetene hele oppdraget er avhengige av: Hva er en flyktning? Når er en flyktning en flyktning? Dette er begreper som burde være helt avklart for at UNHCR skal kunne gjøre jobben sin, men også her er det usikkerhet. Det er nemlig ikke alltid enighet om hvor grensene går. En flyktning kan ikke søke om flyktningstatus dersom den ikke har krysset en grense, og dersom det er uklarerheter om hvor grensen faktisk er, kan dette skape problemer. Uten landegrenser finnes ikke begrepet flyktning, noe som er grunnmuren for alt UNHCR står og jobber for.

Det finnes også usikkerhet i forhold til hvilken kultur de kan møte på, og hvordan disse kulturene er like eller ulike fra deres egen kultur. En av trenerne gav et eksempel på hvordan ulike steder i verden vil gi ulike utfordringer når det kom til hvilke omstendigheter nødhjelpsarbeidet skulle utføres i. Han mente for eksempel noen av de hardest rammede landene i Afrika, hvor noen av flyktningene han møtte i tillegg til å være i en nødsituasjon hadde vokst opp i en flyktningleir eller levd under fattige kår. De var gjerne vant til å vente i kø og over lengre tid for å få små goder som kan gjøre hverdagen lettere. Noen av flyktningene fra Syria som han møtte i Jordan kom derimot fra flotte hjem i Damaskus hvor de hadde alt, og hadde på grunn av krisen og dens følger mistet alt de eide og hadde. På denne måten var omstendighetene og menneskene han møtte her, veldig anderledes fra situasjonen i Afrika. Disse flyktningene opplevde han mer aggressive og mindre tålmodige enn de afrikanske flyktningene beskrevet over. Ulik kultur og bakgrunn kan på denne måten skape usikkerhet i nødhjelpsprosjekter.

5.2.2 Nøkkelferdigheter

Det var mange ferdigheter som ble nevnt i intervjuene som viktige for en nødhjelpsarbeider å ha. Figuren under illustrerer de begreper som ble nevnt av de ulike trenerne med erfaring fra nødhjelpsoppdrag. Tallene i parentes forteller hvor mange ganger begrepene ble nevnt.



Figur 6: Illustrasjon som viser viktige ferdigheter hos en nødhjelpsarbeider

Under introduksjonsforelesningen uttalte koordinatoren at «*people are the key*». Han uttypet dette med at det var menneskene som skapte organisasjonen, og at noen hadde visse ferdigheter som gjorde dem til de rette personene. Det å være fleksibel/tilpasningsdyktig var det som ble nevnt flest ganger. Det kom frem ved flere anledninger at dette var en ferdighet som var grunnleggende for en nødhjelpsarbeider å ha, da det aldri var sikkert akkurat hva som kom til å skje i nødsituasjonen. Ingen var like.

Samarbeidsvillig kom hakk i hjel som den neste viktige egenskapen. Samarbeidsvillighet var viktig på mange måter. Det var viktig å samarbeide godt med sine kollegaer, mens også andre organisasjoner og de som skulle hjelpes. Samarbeidsvillighet var å ha evnen til å jobbe i team som bestod av ulike personligheter.

Interesse og motivasjon var det flere som nevnte. Det ble noen ganger skilt mellom riktig og gal motivasjon. Den riktige motivasjonen ble definert som et oppriktig ønske om å hjelpe andre. Den gale motivasjonen fant man gjerne hos dem som gjorde det for å tilfredsstille sine

egne behov på en eller annen måte. Dette kunne være i form av å få en mulighet til å reise internasjonalt og bygge karriere, eller fordi de var lei av kontoret sitt og ønsket spenning i hverdagen. En av trenerne fortalte at ingen lønn kunne veie opp for det de kunne oppleve under nødhjelpsoppdrag, og kom med følgende utsagn:

«When you are getting shot at, if you think the salary is worth this, seriously think again. There is nothing that is worth this. There is no salary for this. And if you see children dying, there is no salary for this either. Its not about money.»

For å ønske å bli i jobben var derfor den riktige motivasjonen veldig viktig.

Det å takle stress ble også forklart som en viktig egenskap. Stress kunne komme som resultat av ulike faktorer. Tidspress var en av de viktigste faktorene. En av trenerne fortalte om en krig han hadde vært utplassert som nødhjelpsarbeider i hvor det var fryktelig kaldt. Han ble fortalt at et visst antall mennesker frøs i hjel hver eneste time. Jo lenger tid de brukte på å bestemme seg for fremgangsmetoden for hjelpearbeidet, jo flere mennesker døde. Dette var et eksempel på en slik stressende situasjon.

Det ble nevnt at en positiv innstilling kunne veie opp for manglende kunnskap og kapasitet. I situasjoner der det ikke var mulig å utføre oppgaven optimalt, kunne en positiv innstilling til oppgaven gjøre at den ble løst på en god nok måte, det å jobbe «ad hoc» og ha evnen til å utføre oppgaver “bra nok”. En av trenerne med mye erfaring forklarte det slik:

«Knowing just how far you can optimize, in an emergency situation, and take what is simply good enough, as opposed to breaking down the whole operation for something perfect, and then sort of being OK with that.»

5.3 Hva trente de på under WEM for å mestre å jobbe under usikkerhet?

Med dette som utgangspunkt i forståelsen jeg dannet meg av begrepet *usikkerhet* i kapittel 2, identifiserte jeg hovedsakelig åtte ferdigheter som ble trent på under WEM kurset. Disse er presentert i matrisen under.

Samarbeid	Evnen til å ta vare på seg selv og til å reflektere
Informasjonsinnhenting	Ekspertise
Kommunikasjon og nettverk	Mental simulering
Felles mentale modeller	Å takle stress

Jeg vil nå utdype de ulike kategoriene.

5.3.1 Samarbeid

Samarbeid blir påpekt som en viktig kilde for å takle en jobb under usikkerhet. Vennlige og samarbeidsvillige kollegaer hadde alt å si for ens egen velvære. En av trenerne som hadde vært på flere oppdrag kommenterte følgende i forhold til dette:

“When you are in a difficult situation, let’s say the risk is high, and you don’t feel safe you feel homesick, if you are alone, then that goes in to a spiral. You won’t sleep well, and if there is nobody to say, “Well, we are all in the same boat here. Don’t worry, im gonna help you”.”

En annen av trenerne påpekte også viktigheten av å bruke de man har rundt seg for å eliminere usikkerheten i situasjonen. Alene så man bare en bit av situasjonen, mens sammen er det lettere å se hele bildet. En god strategi var å bruke teamet i stedet for å gjøre alt selv. En god strategi forutsatte følgende: *«They have to include them from the beginning in the “planification” and in the delivery, our actions.»*

En av trenerne mente at deltakerne gjennom å være i team som bestod av medlemmer med ulike tekniske ekspertiser, kunne lære av hverandre i teamet gjennom å dele erfaringer. Dette var selvfølgelig viktig internt i UNHCR, men som en annen trener påpekte er det også er viktig eksternt mot andre organisasjoner. Gjennom å vite mer om hvordan andre organisasjoner jobber kunne representanter fra UNHCR jobbe enda mer effektivt sammen med representanter fra andre organisasjoner. En tidligere nødhjelpsarbeider fortalte for eksempel at «The Cluster approach» er en strategi for å eliminere en del av usikkerheten rundt hvem som har de ulike mandatene i det humanitære arbeidet. Ved å vite hvem som for eksempel skal ta ledelsen under bestemte prosjekter, ville samarbeidet være mye enklere og mer effektivt.

5.3.2 Informasjonsinnhenting

En av trenerne forklarte at den beste metoden når det jobbes under usikkerhet var å forsøke å eliminere så mye usikkerhet som mulig. Dette kunne gjøres dersom det var kjent hvor informasjonen kunne hentes. Ved å ha de rette telefonnummerene, de rette person opplysningene og kunnskap om hvor og hvilken informasjon som finnes, ble dette en enklere oppgave. Det var også flere uformelle situasjoner under kurset hvor deltakerne sammen med hverandre og trenerne satt og utvekslet erfaringer, der noen av disse erfaringene var tips om

hvor og hvordan de kunne finne informasjon. Det ene tipset var at sjåførene ved flyktningssleirene ofte hadde mer informasjon enn andre, og kunne fungere som nøkkelinformanter.

Sphere-prosjektet som ble nevnt i kapittel 5.1 fungerte som et godt utgangspunkt for å eliminere en del av usikkerheten rundt kvaliteten på de ulike flyktning-prosjektene. Deltakerne ble introdusert for denne både før og under de ti kursdagene. De måtte også bruke boka aktivt under den store gruppeoppgaven de skrev og ble på denne måten kjent med innholdet.

Det var en egen Round Robin sesjon som ble kalt «Information Management/Assess». Den handlet kun om ulike metoder for å skaffe seg informasjon i ulike situasjoner. Deltakerne fikk under denne sesjonen en forelesning i de ulike metodene, for så å utføre en praktisk oppgave. Oppgaven gikk ut på å utarbeide en metode basert på det de hadde lært under forelesningen for å finne antall mennesker i store folkemengder, basert på utdelte bilder fra humanitære kriser. Eksempler på slike metoder kunne være å telle flyktningene en og en, estimere ut i fra antall telt i området, eller estimere antallet ut i fra størrelsen på det geografiske området flyktningene befant seg på i sammenheng med hvor tett de stod.

Deltakerne fikk også oppgaver der informasjonen var ufullstendig, og hvor det var umulig å finne det ut. En av trenerne uttalte at: *«My guess is that, if not directly, then sort of implied that its ok that you don't know everything. Maybe that's the greatest thing we do for them, honestly.»* En av trenerne beskrev det samme på følgende måte:

“There is a lot of focus on teamwork, we put them in exercises over and over and over in different teams, with a short time, with a fast clock, and make it a what we trick them into, is the norm that you are gonna come up with a workable answer. (...) And in a weird way, artificial, and maybe this gets to your other question about uncertainty, that getting the point that “yes, you can do a lot in a short time without full information”.”

En trener forklarte at han hadde som formål å lære deltakerne hvordan de kunne bruke kunnskap de allerede hadde til å finne ut av noe de ikke visste. Han tok dem gjennom en tankerekke hvor de hentet fram kunnskap de hadde til å finne ut hvor de var på kartet. Han viste dem et kart over regionen de befant seg i, og spurte om de kunne peke hvor de var. De fleste tok feil ved første forsøk, og mange hadde ikke snøring. Han forklarte videre at han gjorde følgende:

«And I say “actually, you do know, but you don’t realize it” and I ask them how did you arrive here? Oh, by plane. Do you see an airport on the map? Yes, its here, Stuttgart airport, that’s where I arrived. So how long did it take you from the airport to here? Well, 15 minutes, I think. How fast were you driving? I guess 60 km an hour. That gives you a distance from the airport. So if you draw a circle, and if you remember where the sun was when you left the airport, you will know where you are actually.»

En av de tidligere deltakerne fortalte om hvordan det å bli satt i en ukjent situasjon kunne hjelpe deltakerne å forberede seg på fremtidige ukjente situasjoner, gjennom å gjenkjenne selve usikkerheten og det ukjente og godta at den informasjonen de hadde var alt de ville få. Hun beskrev det slik: *«It [the course] helps them to recognize it [the uncertainty], and to learn how to, kind of manage it, but also give them some confidence. Because actually if you have the right training, and if you have the right experience, and the other right tools, and you have common sense, it’s a lot, that can be done.»*

5.3.3 Kommunikasjon og nettverksbygging

Det ble observert flere kommentarer fra deltakerne om hvordan UNHCR på mange måter kommuniserte gjennom sitt eget fagspråk. Gjennom WEM kurset var det noen som mente at de for første gang, etter mange år i organisasjonen, endelig forstod begrepene som de hadde brukt i så mange år. På denne måten snakket alle «samme språk» ved kursets slutt, og de mente at dette kunne føre til at de ville ha bedre forutsetninger for god kommunikasjon uten for mye tvetydighet under fremtidige oppdrag sammen.

En av kursets temaer tok for seg forhandlingsteknikk, og fokuserte spesielt på møtet med andre mennesker. Forhandlingsteknikk ble forklart og sentralt opplæringen av nødhjelpsarbeidere, fordi det kunne brukes i så mange ulike situasjoner der det skulle kommuniseres noe mellom to parter. Kroppsspråk, evnen til å lytte og måten å formulere seg på ble vektlagt under denne sesjonen. Noe av det som avgjorde en forhandling var gjerne i hvilken grad de som forhandlet var i stand til å identifisere hverandres behov og krav. Dette ble det sagt at de klarte i bedre grad dersom de var gode lyttere. En av de frivillige som hadde en rekke nødhjelpsoppdrag bak seg, sa følgende: *“It’s about knowing the people, trusting people, and learning that there are different methods to approach that trust, you know, in the field”*. En av trenerne fortalte om en aha-opplevelse han hadde fått da han gjennomførte et tidligere WEM kurs. Han hadde oppdaget hvordan et enkelt spørsmål kunne åpne opp for nye muligheter; *«How can i help you?»* Selv hadde han brukt det i en simulering av gisseltaking,

hvor han selv var tatt til fange, og satt igjen med en meget positiv erfaring etter endt scenario. Han var sikker på at dersom alle brukte dette spørsmålet som utgangspunkt i en hvilken som helst konfrontasjon med noen, kunne de få en god tilnærming til de fleste utfordringer de ville møte på. Spørsmålet kunne danne et godt utgangspunkt for den personlige, menneskelige relasjonen mellom nødhjelpsarbeideren og den de var i samhandling med, noe han mente ville bety mye for utfallet av situasjonen.

To av trenerne fortalte at de gjennom kurset fikk muligheten til å danne relasjoner til deltakerne, og at forhåndsetableringen av disse relasjonene kunne gjøre det enklere for deltakerne å ta kontakt med dem dersom de lurte på noe, enn om de bare for eksempel hadde fått et navn og et nummer, slik de opplevde det i andre situasjoner i jobben. En av ressurspersonene på WEM kurset sa at en av grunnene til at hun ble der alle 10 dagene kurset pågikk, var for å knytte bånd og få en relasjon til deltakerne, da hun opplevde at terskelen for å kontakte henne dersom de lurte på noe da var lavere. Nettverksbygging kunne på denne måten fungere som en viktig strategi for å takle usikkerhet. Med å ha et stort nettverk kunne informasjonen deles med flere mennesker, og på denne måten kunne flere tilegne seg mer kunnskap. Det ble påpekt at deltakerne kunne kommunisere med trenerne også etter endt kurs, og brukte dem som ressurspersoner eller veiledere dersom de hadde behov for dette under oppdrag.

Nettverksbygging ble også nevnt med hensyn til andre organisasjoner. Under kurset øvde deltakerne på å være representanter med ulike mandater under møtevirksomhet, og det var tydelig at det var vanlig at det var mye forvirring rundt hvilken organisasjon som skulle gjøre hva. Det interne nettverket i UNHCR kunne gi kunnskap til en viss grad, men for å få det hele og fulle bildet burde det være kommunikasjon også mellom organisasjonene. Dette var ikke helt optimalt i dag. Det ble nevnt at det kunne vært en fordel dersom WEM kurset hadde fått besøk av representanter fra andre organisasjoner også for å få mer innsikt i hva de andre organisasjonene holdt på med.

5.3.4 Felles mentale modeller

Gjennom ulike rammeverk, prosedyrer og planer er det laget modeller for hvordan det humanitære arbeidet skal gjennomføres. Disse og treningen danner en stor del av grunnlaget for mentale modeller.

En av de mentale modellene deltakerne på flere måter presenteres for under kurset, er hvordan krisen de er oppe i ikke vil kunne gjennomføres helt optimalt innenfor disse

rammene. Det er flere episoder som oppstår gjennom kursets ti dager hvor deltakerne innser at de ikke klare å utføre oppgaven de får tildelt perfekt, og må komme med en løsning som ikke er optimal. En av de tidligere nødhjelpsarbeiderne fortalte om hvordan denne tilnærmingen til oppgaveløsning i nødhjelpssituasjoner brukes ved de fleste anledninger. Det beskrives som sjeldent at prosjektene løses optimalt, da det i de fleste nødsituasjonene er mangel på ressurser på en eller annen måte. De løses da så tilnærmet optimalt som mulig med de ressursene som er tilgjengelige.

En av trenerne nevnte «common sense», eller sunn fornuft, som en mental modell som hjelp for å takle usikkerhet, der de tok avgjørelser basert på magefølelse eller det som virket fornuftig basert på tidligere erfaringer. Utfordringen var derimot at noen beslutninger som ble tatt kunne virke fornuftig for noen, mens for andre var det ikke fornuftig i det hele tatt. En av de frivillige som hadde vært ute i flere nødhjelpsoppdrag forklarte en hvilken som helst opplevelse som en slags en mental «protokoll» for hvordan ulike situasjoner kunne takles, og dermed være i stand til å takle de verst mulig tenkelige hendelser. Alle erfaringer var på denne måten med på å forme de mentale modellene.

Flere trenere nevnte at kurset i sin helhet i all hovedsak er en forberedelse, og på denne måten vil skape en mental modell for hvordan en nødsituasjon kan utspille seg. De brukte ord som introduksjonskurs, øvelse og trening, men mest av alt ble WEM kurset beskrevet som en forberedelse til det som kunne møte nødhjelpsarbeidere i en nødsituasjon. En av dem uttalte at *«they will be well prepared because they know how tough it can get.»*

UNHCR ble beskrevet av de intervjuede som en stor og kompleks organisasjon med et tungt byråkrati å sette seg inn i. WEM kurset gav en innføring i alle de ulike enhetene, og hvordan de påvirker hverandre. Det gav først av alt et mentalt bilde av hvordan UNHCR fungerte internt, men også i sammenheng med andre organisasjoner. For at UNHCR sine nødhjelpsarbeidere skal vite hvordan de best kan hjelpe sine medorganisasjoner, ble det sagt at det også var viktig at samtlige visste noe om hvordan disse fungerer.

En av trenerne beskrev at mentale modeller også var et resultat av fysiske demonstrasjoner. Han forklarte videre at måten å gjøre dette på gjerne var gjennom å vise deltakerne hvor mye 2100 kilogram ris faktisk er, eller hvordan en latrine faktisk fungerer. En av de praktiske oppgavene bestod for eksempel i å besøke en gammel, nedlagt kirke, og tilbake i klasserommet skissere hvilke muligheter denne kunne ha dersom den skulle fungert som en lokalisasjon for midlertidig bosetting av flyktninger. Under besøket av kirken måtte

deltakerne klare å vurdere i hvilken grad kirken kunne dekke behovene for x antall flyktninger innenfor et visst tidsperspektiv. En annen av trenerne uttrykket mentale modeller på den fysiske verden slik: *«So, hoping people get a visual grasp of things, that they really understand the quality of what they are actually doing when they make these programs and budgets.»*

5.3.5 Evnen til å ta vare på seg selv og til å reflektere

Å ta vare på seg selv kan bety flere ting. Det innebærer å ta vare på seg selv personlig, men også å ta vare på seg selv som en del av et team og som en del av et team under oppdrag. Å ta vare på seg selv startet med forberedende tiltak allerede før avreise. De ble for eksempel bedt om å ta et besøk til tannlegen før avreise. En av fasilitatorene vektla behovet for å ha kunnskap om hvordan nødhjelpsarbeiderne skulle ta vare på seg selv, og hva den kunnskapen burde bestå i. Dette kunne for eksempel være i form av kunnskap om tiltak som hygienerutiner, men også psykiske tiltak som å være sosial med andre, refleksjonssamtaler og debrief samtaler under selve oppholdet.

En av trenerne nevnte at det å ha evnen til å reflektere rundt det som blir gjort i samtale med andre var noe han hadde satt pris på gjennom årene. En annen av trenerne fremhevet viktigheten av hvordan evnen til å reflektere over egne handlinger, en selv og situasjoner en hadde vært eller var i kunne fremme psykisk helse. Refleksjon var på denne måten en metode for å takle å jobbe under usikkerhet.

En annen av trenerne fortalte om hvordan deltakerne gjerne var mer bevisst på sine egne svakheter og styrker etter WEM kurset, både som nødhjelpsarbeider men også generelt. Han beskrev deltakerne som mer selvreflekterte ved kursets slutt og viktigheten av å være seg bevisst sine egne styrker og svakheter for å kunne takle situasjoner bedre.

Mestring av stress ble beskrevet som viktig for å kunne jobbe godt under usikkerhet. Ikke bare skal nødhjelpsarbeidere handle på en måte som er beskyttende overfor seg selv, men også overfor de rundt seg. En gisselsituasjon ble brukt som et eksempel på en situasjon som medfører et høyt nivå av stress hos den utsatte. En metode som ble foreslått for å forberede seg på en slik situasjon var å utsette seg for en stressfylt situasjon innenfor trygge rammer, for å få et bilde på hvordan en slik situasjon kunne forløpe og bli kjent med hvordan deres egen kropp reagerte på dette. En av sivilforsvarets frivillige forklarte at gjennom å oppleve en situasjon gjennom et treningsscenarie var det naturlig å forsøke å få besvart sine egne spørsmål rundt den aktuelle situasjonen. Et av spørsmålene de fikk besvart var for eksempel

et innblikk i hvordan de ville reagere fysisk og psykisk i en slik situasjon. En annen av trenerne fortalte derimot at visse situasjoner kunne en aldri forberede seg på, som for eksempel å ha en pistol pekende mot hodet. Det en derimot kunne gjøre for å forberede seg på en slik situasjon er å ha kunnskap om hva som skal skje rett etterpå, som for eksempel en debriefing samtale. Det å vite noe om hvordan apparatet rundt en slik situasjon ville blitt satt i gang, kunne fungere som en trygghet. Tryggheten ble forklart som en faktor for å minimere følelsen av usikkerhet og dermed følelsen av stress.

En av informantene forklarte at for at hver enkelt nødhjelpsarbeider skulle kunne ta vare på seg selv, måtte behovene hos hver enkelt identifiseres. For å gjøre dette hadde kurset en rekke ulike tilnærminger under kurset for å kartlegge, og bevisstgjøre hva deltakernes behov var. En av disse tilnærmingene var å la alle deltakerne notere ned på en svær post-it en tanke om hva som bekymret dem under et eventuelt oppdrag. På lappene ble det for eksempel skrevet «personlig hygiene», «ebola» eller «food». Lappene ble samlet på en svær tavle. Deretter brukte de litt tid på å prate om de ulike temaene, og komme med forslag om hvordan behovene kunne møtes, og hva deltakerne selv måtte gjøre for å møte dem. For eksempel, dersom man var redd for å ikke få vasket hender ofte nok, kunne det være lurt å ta med antibakterielle midler som var lette å ta med seg. Et annet eksempel av usikkerheten rundt ebola. Når det gjaldt ebola sa trenerne at det var det lurt å lese seg opp på hvilke forhåndsregler man kan ta, og hvordan det smitter. Målet med denne typen undervisning under kurset var at deltakerne skulle se viktigheten av å være proaktiv og ta forhåndsregler når det gjaldt egne behov, slik at usikkerheten for sin egen helse ble redusert.

En del av kurset bestod i å bo tre døgn i en telt-leir. Her sov deltakerne i feltsenger i store telt, dusjer i transporterbare dusjer og hadde kun tilgang på den maten som var tilgjengelig i leiren. Dette var i stor grad tørrmat i rasjoneringspakker. I løpet av disse tre dagene gjennomgikk deltakerne også en time undervisning hvor de igjen tok opp refleksjonen over sine egne behov. Mange hadde aldri bodd i telt før, og innså at listen sin over behov hadde endret seg etter at de hadde opplevd å bo i telt.

En av trenerne identifiserte også at det kunne være en svakhet hos en nødhjelpsarbeider dersom denne reiste ut på oppdrag med uoppgjorte saker på hjemmebane. Uoppgjorte saker var en kilde til ekstra usikkerhet for nødhjelpsarbeideren under oppdrag. Før avreise var det derfor smart å sjekke at familien og de nærmeste hadde det greit, at alle regninger var betalt og at alt var på stell, som det at noen vannet plantene til de kom tilbake. Dersom slike ting

gikk og surret i hodet til en nødhjelpsarbeider under oppdrag kunne det generere unødvendig stress, no treneren mente kunne dette være med på å forringe innsatsen under oppdrag.

5.3.6 Ekspertise

Alle deltakerne som har søkt om å komme på rosteren innehar en eller annen form for ekspertise innen UNHCR. Eksempler på slik ekspertise kunne være teknisk kunnskap om hvordan de registrerte flyktninger, ulike former for beskyttelse eller budsjett. På WEM kurset fikk de på mange måter et introduksjonskurs i alle andres ekspertiser, gjennom ulike gruppeoppgaver og det som kalles «Round Robins». Det å ha ekspertise innen et felt kunne hjelpe nødhjelpsarbeideren i å eliminere en del usikkerhet ved de elementene i nødsituasjonen de var eksperter på, enten i sin egen situasjon eller være en ressurs for andre som trengte dem.

Da alle deltakerne hadde hver sin ekspertise, samt at trenerne hadde en eller flere ekspertise, betydde dette at mange eksperter var samlet på et sted. Gjennom Round Robins ble deltakerne introdusert for alle andres ekspertiser. På denne måten fikk alle lære litt av hverandres områder. Noen av deltakerne beskrev etter kurset at de opplevde at de forstod organisjonen på en mer helhetlig måte, noe som ville gjøre det enklere for dem å lede operasjonelle oppdrag og ta bedre avgjørelser. De forklarte hvordan de kunne være bedre samarbeidspartnere slik:

«The WEM is giving me more in depth understanding about everything and I can give them a better service, because now I understand what they do. So its, its an eyeopener on that, you know all the parts of the shop.»

En del av den ekspertisen deltakerne ble introdusert under kurset, var en rekke praktisk kunnskap. Eksempler på dette er å bruke satellittelefon, manøvrere ved hjelp av GPS, og noe så fysisk som å grave ut og bygge en latrine. En annen ting de gjorde var å dra til et naturområde og vurdere hvorvidt området kunne brukes som lokalisasjon for å bygge en flyktningleir. Selv om de gjerne ikke kom til å få direkte bruk for flere av disse egenskapene når de var i oppdrag, kunne det å ha utført en så praktisk oppgave på egenhånd forbedre helhetsforståelsen av nødhjelpsprosjekter.

En spesiell type praktisk kunnskap deltakerne blir introdusert for under kurset, var førstehjelp. I tillegg til tre timer praktisk undervisning fikk de bruk for kunnskapen om førstehjelp også under simuleringen. En av trenerne fortalte at dette gjerne var den eneste

arenaen hvor nødhjepsarbeideren gjerne hadde et klart og tydelig mandat om å få ta visse avgjørelser i krisearbeidet, da det ikke vil være tid til å ringe etter hjelp før etter at man har tatt minst en viktig første avgjørelse selv. Dette kunne for eksempel være å velge en metode for å stoppe blødning. Når de mest akutte behovene var tilfredsstillt kunne de ringe etter hjelp. En annen av trenerne som hadde jobbet masse for UNHCR i forbindelse med ulike typer nødhjepsarbeid, fortalte meg at deltakerne vanligvis jobbet på en slik måte at de ikke fikk ta noen individuelle avgjørelser når de jobbet i nødhjelpssituasjoner. Avgjørelsene skulle i utgangspunktet alltid sentraliseres. På grunn av utviklingen innen telekommunikasjonen var dette nå i større grad mulig fordi de fleste krisesteder har mobil og nettverksdekning, slik at de som satt på mandatene sjelden var mer enn en kjapp telefon eller et tastetrykk unna. Førstehjelp kunne således tolkes å være det eneste scenarioet der nødhjepsarbeideren ble lært opp til å ta akutte bestemmelser helt på egenhånd.

Det ble fortalt historier om hvordan nødhjepsarbeidere noen ganger havnet i klemmer der de var i akutt behov for en ekspertise, uten å ha mulighet til å få hjelp av noen andre med denne ekspertisen. En av trenerne for Round Robin sessions fortalte for eksempel om viktigheten av å ha evnen til å lese kart, da de fleste i dag belaget seg på å bruke GPS. Han gav meg et par eksempler på et verst tenkelig scenario dersom de ikke kunne lese kart og GPSen var tom for batteri;

«They no longer read maps. (...) So in that case, if you get lost in the car, or if your driver has a problem, like he is choking or anything, then you have a problem if you are not able to rapport your location basically, the rebels, finding you, before the UNHCR, then they will basically kill you and take the car.»

På bakgrunn av dette hadde han redusert tiden han brukte på GPS opplæringen, og brukte heller mer av tiden på god “gammeldags” kartlesning. Slik mente han at litt kunnskap om alt kunne være med på å forebygge usikkerheten i farlige situasjoner, og var et godt eksempel på hvorfor alle deltakerne burde introduseres for flest mulig ekspertiseområder.

5.3.7 Mental simulering

I forelesninger og gruppesesjonene spiltes det ofte ut ulike tankerekker. Foreleseren stilte dem gjerne ovenfor en problemstilling, så fikk deltakerne i oppgave å tenke seg til ulike utfall eller løsninger på problemet. På denne måten fikk deltakerne trent på å simulere ulike situasjoner mentalt.

Underveis i kurset skulle de utføre en skriftlig oppgave som gikk ut på å planlegge for gjennomføringen av to nødhjelpsprosjekter. Gjennom dette prosjektet måtte de mentalt simulere utfallet av en rekke elementer som var beskrevet i oppgaveteksten for å gi et best mulig svar på denne oppgaven.

Deltakere fikk også muligheten til å mentalt simulere en rekke praktiske situasjoner. Hovedmålet for utforming av simuleringene under kurset var at de skulle være realistiske, slik at de mentale modellene de dannet seg skulle være mest mulig overførbar til en lignende kontekst de kunne møte på under fremtidige oppdrag. Flere av trenerne sa også at den tre dager lange feltsimuleringen inneholdt flere av de vanskeligste situasjonene som nødhjelpsarbeidere mest sannsynlig kunne ende med å komme opp i. På denne måten ble deltakerne stimulert til å mentalt simulere en rekke aktuelle situasjoner som var svært komplekse, utfordrende og preget av mange usikre elementer.

5.3.8 Å takle stress

Det var mye snakk om hvor stresset deltakerne følte seg underveis i kurset, spesielt under simuleringene. Det var nesten ingen av simuleringene det gikk an å finne optimale løsninger i. Dersom det virket enkelt for deltakerne å løse utfordringene de stod ovenfor, observerte jeg at trenerne la inn elementer for å utfordre dem. «*We push them to make mistakes. (...) all exercises, they will basically, we will push them to fail*» uttalte den ene treneren. Han forklarte videre at deltakerne på denne måten ville utvikle en instilling som fortalte dem optimale løsninger ikke alltid var innen rekkevidde. En slik innstilling kunne gjøre deltakerne bedre rustet til å takle situasjoner der de var stresset over manglende ressurser.

Kurset hadde en del uforutsigbare hendelser. Noen av trenerne nevnte som eksempel at de hadde observert deltakere som hadde fått en i utgangspunktet tydelig beskjed fra trenerne om hvor de skulle møte opp neste dag, og hva som skulle skje, men at det fremdeles var uklart for dem og at de hadde opptreidd stresset og spørrende kvelden før. En av trenerne lo når hun fortalte dette:

«*This afternoon..i mean, the guidelines today was so clear! They was just telling them this evening, you know, “tomorrow I’ll tell you the teams, you don’t start working on this until tomorrow”, but they were already all confused, saying; “do we start at eight?”*»

I noen sammenhenger kunne det virke som fasilitatorene i tillegg lot noe av informasjonen om de kommende situasjonene forbli uklare for å gi deltakerne ekstra stress. En av trenerne

uttalte at «*Certainly they don't know what's gonna happen to them day by day.*» Informanten fra det tyske sivilforsvaret påpekte hvordan de i kurset gjerne la til kaos som element for å demonstrere virkeligheten i nødsituasjonen; «(...) *adding that chaos phase around it, changes the world in how it looks and works.*»

5.4 WEM som treningsarena

WEM-kurset består av en rekke ulike formidlingsmetoder. Formidlingen foregår i klasserom, ute, under oppgaveløsning, gjennom tilbakemeldinger og ikke minst simuleringen og praktiske erfaringer, både inne og ute. En av fasilitatorene beskriver kurset som en oppslukende opplevelse i større grad enn andre lignende kurs av. En annen av trenerne forklarte forventninger deltakerne burde ha til kurset, slik: “*What's funny is that what's to expect, is the unexpected.*” Han beskrev kurset videre som en arena der alt kunne skje, og at ved å la noen elementer i kurset forbli hemmelige, gjorde deltakerne bedre rustet til å møte usikkerhet i ekte nødsituasjoner ved senere anledninger.

Gjennom intervjuene og observasjoner som ble gjort, ble følgende seks formidlingsmetoder identifisert. Disse presenteres i matrisen under:

Simulering og praktiske oppgaver	Samarbeid
Mental simulering	Refleksjon
Kunnskapsoverføring	Takle stress

Jeg vil i de neste avsnittene utdype de ulike kategoriene.

5.4.1 Simulering og praktiske oppgaver

Det å sette noen i en situasjon, la dem føle den på kroppen og danne seg et fysisk bilde av hvordan en situasjon var i følge trenerne en måte å trene til nødsituasjoner på. Flere av trenerne påpekte viktigheten av å «kjenne en situasjon på kroppen» for å virkelig forstå den, og som en god forberedelse til oppdrag i nødsituasjoner. Under det 10 dager lange kurset måtte deltakerne gjennom en rekke praktiske oppgaver, og tre dager lang simulering i en teltleir. De beskrev selv at dette gav dem en god mulighet til å virkelig kjenne på både håpløsheten, stressfølelsen og kaoset som gjerne oppstod. En av trenerne utdypet det på denne måten:

«This training is about long hours, sleep deprivation, under stress, meeting timelines, without convenient living conditions or proper living conditions. (...) Because we want them to know that the decision making process get impaired, or partially impaired under stress. And that's what they should be aware of when they go into the field.»

Simuleringen ble omtalt som den delen av kurset hvor deltakerne virkelig så helheten i alt de hadde lært. *«The simulation is the highlight of the whole thing. It all makes sense for the participants, to see how the Round Robins applies.»* Simuleringen skulle tilstrebes å være mest mulig realistiske, og ble utformet med utgangspunkt i trenernes egne erfaringer fra felten. I tillegg ble handlingene utspilt innenfor et relativt komprimert tidsrom, slik at flest mulig læringspunkter kunne legges inn underveis.

Som nevnt tidligere måtte de gjennomføre en del praktiske oppgaver, som å besøke en forlatt kirke, bygge latriner og bruke GPS. De praktiske oppgavene hadde ulike mål og meninger. Mye handlet om at deltakerne skulle bli introdusert for og bli trygge på bruk av ulike hjelpemidler. En av trenerne for en av de praktiske øvelsene forklarte at trening burde inneholde bruk av alle sanser. På denne måten ville kroppen huske det bedre. Jo flere praktiske oppgaver de ble utsatt for, jo mindre usikkerhet i fremtidige situasjoner ville deltakerne støte på. Han forklarte det på følgende måte:

«Practising this every day, using the phonetics, doing radio checks, makes that when they go to the field and are handed a radio for the first time, they are not paralyzed. Its not one more thing to be nervous about, because they know it.»

5.4.2 Kunnskapsoverføring

Gjennom de 10 dagene kurset varte ble deltakerne introdusert for en stor mengde informasjon. Det var forelesninger hver eneste dag, samt en rekke oppgaver og simuleringer.

Alle trenerne under kurset, de fleste fasilitatorene og de aller fleste deltakerne satt på en god del kunnskap og erfaring om ulike sider av nødhjelsarbeid. Det var derfor samlet utrolig mye kunnskap på et sted. Det var mange som nevnte at WEM kurset var en god arena for å tilegne seg kunnskap fra andre også i uformelle situasjoner, ikke bare under formelle forelesninger og gruppearbeid. Det ble observert mange erfaringsutvekslinger under uformelle settinger, for eksempel måltid og kaffepauser.

Det var derimot ikke alt av nytte som kunne overføres gjennom verken formelle eller uformelle situasjoner. Ferdigheter og kapasitet ble beskrevet som noe deltakerne hadde eller

ikke hadde. En av trenerne mente dette: *“So we don’t train them on their skills and their capacity, however we need to give them additional skills to add to make them work in a team under stress.”* Det ble også sagt av to av trenerne at 10 dager nok var en for kort periode til å påvirke egenskaper i særlig stor grad. Det som derimot kunne påvirkes, var deltakernes evne til selvbevissthet, slik at de på egenhånd kunne definere og bli mer bevisst sine egne svakheter og mangler, og ikke minst styrker i sin egen personlighet. Ved å være bevisst kunne deltakerne selv jobbe med å bli bedre på disse tingene på egenhånd over lengre tid, slik at de store indre endringene gjerne skjedde i etterkant av kurset. En av trenerne og tidligere deltaker kommenterte det slik; *“Bigger things, like how to be a good negotiator, how to get your stress under control, I mean these kind of things takes more than a week.”*

5.4.3 Samarbeid

Deltakerne var i en rekke ulike selskap gjennom hele kurset. Det ble observert totalt 16 ulike par- eller gruppesammensetninger i løpet av de 10 dagene for samtlige av deltakerene, i tillegg til alle måltider og eller fritid deltakerne minglet. Dette betyr at deltakerne ble gitt muligheten til å møte mange mennesker på svært kort tid, og på en eller annen måte samarbeide med dem over noen få minutter eller opp til flere dager. De ulike gruppesammensetningene ble satt sammen av trenerne og fasilitatorene. Noen var nøye planlagt, andre var mer eller mindre impulsive. De to største «hovedgruppene» som ble etablert var under Round Robin sesjonene og simuleringen. Under Round Robins var de i en fast gruppe under alle seks stasjonene. Det samme gjennom simuleringen, sa var de i et fast team gjennom alle tre dagene. På engangsoppgaver ble gruppene gjerne delt opp, satt sammen med andre grupper eller mixet på helt nye måter. De ti kursdagene inneholdt en stor variasjon av aktiviteter, og det ble observert store mengder samhandling på kryss og tvers av personligheter og i situasjoner med ulikt nivå av stress, tidspress og vanskelighetsgrad. En av de frivillige beskrev det slik: *«Its about networking, its about knowing the people, trusting people, and learning that there are different methods to approach that trust, you know, in the field.»* En av de tidligere deltakerne kommenterte følgende om kurset; *«Its an amazing ten days where you bond with people extremely quickly, which I can only, which I believe would happen in emergency situations.»*

En annen trener påpekte dette med formidlingen av hvor viktig et godt samarbeid er, og hvordan det fungerer i praksis. Ikke bare for å illustrere hvordan et multifunksjonelt team kunne dele på arbeidsoppgaver, men også hvor viktig den medmenneskelige delen av team

er, spesielt under en nødsituasjons omstendigheter. «*So we bring them here to teach them that, to teach the, how to work and how it works, and how teamwork splits the workload, and how they care for each other.*»

En av trenerne fokuserte på hvordan teamfølelsen og hvordan det å dele opplevelser, alt fra å spise lunsj sammen til å bli utsatt for kidnapping sammen, gjerne bidro til å styrke relasjonene. Viktigheten av «*Caring, and sharing the knowledge and the experience that you have, and share trust among our self.*», ble understreket av en av trenerne. Gjennom kurset fortalte han at han ble kjent med en rekke fremtidige nødhjelpsarbeidere som han veldig sannsynlig kunne ende opp med å jobbe sammen med under fremtidige oppdrag som nødhjelpsarbeider. En av trenerne sa at:

«*I've met people in the field, deployed on mission, which attended that course early on, so I knew the people already. And this is one of the greatest benefits you can have. If you see a known face in the field, you know, you go (shows a happy face), he's face is known, his face is known (...) ok, I know this guy is a, you know, these guys they know, like they cover your back (...) And that's something that give you a really strong, actually adding to your coping mechanism.*»

Det ble observert mange eksempler på oppbygging av team, eller det en gjerne kaller teambuilding. Et eksempel på dette var når de fikk i oppgave å bygge et tårn av ballonger med en tidsramme på et visst antall minutter. En av fasilitatorene mente kurset ikke bare gav kunnskap, men også bidro til å styrke lagånden. Han håpet at kurset kunne både bygge deltakernes lagånd under kurset, men også gi dem tips om hvordan de kunne bygge denne på egenhånd når de selv var ute på oppdrag.

5.4.4 Refleksjon

Underveis i kurset var det lagt inn mye rom for refleksjon og spørsmål. Fasilitatoren stoppet opp med jevne mellomrom i øktene og ba deltakerne gå sammen med en eller flere andre og diskutere visse spørsmål og problemstillinger. Et eksempel var at de fikk 5 minutter på seg til å fortelle om en situasjon der de hadde følt seg usikre og hvor ting ikke hadde gått som planlagt. Også etter de ulike praktiske oppgavene underveis ble det lagt inn rom for å reflektere over det som nettopp hadde hendt. En av trenerne som også var en tidligere deltaker uttalte at «*The techniques that are good about it, is that people have a chance to reflect. Its quite personalized, and there is a lot of introspective sessions.*»

Refleksjonen ble gjort på ulike måter, men mest av alt var det lagt til rette for samtaler, og ofte som skulle resultere i noen punkter som skulle defineres og uttrykkes skriftlig på en eller annen måte. En av informantene som jobbet som frivillig kommenterte viktigheten av å notere i løpet av kurset for å ikke glemme. *«And, that's why it's really important to actually sketch through the course, and where there is actually some core messages, to be demanding on and relying on these key messages and getting them back and out of their minds, into the real mission, that's important.»*

Under simuleringen var det lagt inn debrief etter hver eneste scenario de møtte på, hvor deltakerne reflekterte over det som nettopp hadde hendt samt at de fikk direkte tilbakemelding fra trenerne. Det ble observert svært mange situasjoner der gruppene ikke følte at de hadde fått det til. Dette gjaldt også under mindre praktiske oppgaver under diverse samlinger i forkant av den tre dager lange simuleringen.

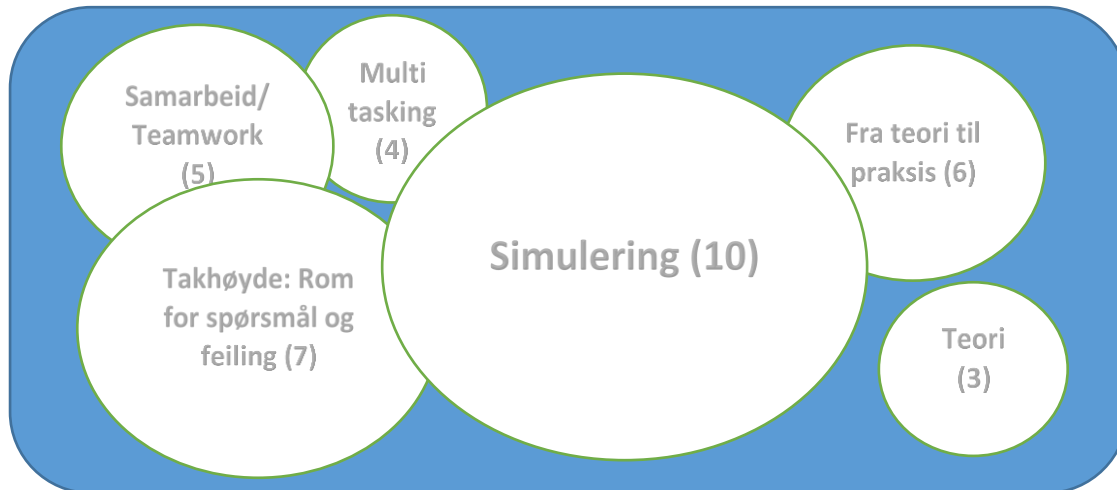
Trening på selvrefleksjon ble også nevnt. En av de tidligere deltakerne sa at den viktigste tingen hun hadde lært under det WEM kurset hun hadde tatt som hun virkelig hadde fått bruk for i felten under senere oppdrag, var *«to leave your ego behind»*. Hun utdypet videre med at hun hadde lært noe om hvordan nødhjelpsarbeid ikke handlet om henne, men om oppdraget. Hun fortalte at kurset hadde hjulpet henne med å bli mer gjennomslukt i form av å være åpen om sine kunnskapsmangler og ydmyk når det kom til å spørre andre om hjelp. *«To leave your ego behind»* handlet også om å ha i tankene at andres reaksjoner i nærheten av deg kunne være et resultat av omgivelsene og situasjonene, og ikke ha noe med deg å gjøre i det hele tatt. Hun avsluttet med: *«Because, it is not about you. It's about what you deliver at the end of the day.»*

WEM kurset hadde også en egen forelesning om emosjonell intelligens, der de tok opp viktigheten av å være bevisst sine egne følelser, gjenkjenne dem og ha kontroll over dem. Dette kunne være med på å holde folk psykisk friske under oppdrag. I tillegg fokuserte de på at deltakere som opplevde irritasjon, dårlig kjemi eller oppgitt over andre, heller skulle tenke på hva de selv kunne gjøre med sin atferd og tanker for å ikke la seg irritere, forbedre kjemien eller slutte å være oppgitt, fremfor å legge dette ansvaret over på motparten.

5.4.5 Hvordan opplevde deltakerne treningsmetodene?

For å finne ut om kursets formidlingsmetoder var gode spurte jeg kursets deltakere ved kursets slutt om hva deres umiddelbare opplevelse av kurset var. Figuren illustrerer hyppigheten av

hvilke treningsmetoder som ble nevnt. Tallene viser antall ganger de ble rangert høyest av deltakerne, i samtaler og gruppeintervjuene.



Figur 7: Illustrasjon som viser hvilke nyttige identifiserte formidlingsmetoder

Simuleringen var absolutt det som kom høyest på lista hos de fleste, og hvor nytteverdien ble nevnt med høyest frekvens gjennom kurset og intervjuene på slutten. Flere av deltakerne var overrasket over hvor realistiske simuleringene var. De sammenlignet med andre treninger de hadde vært på i samme hensikt, og flere var enige i at WEM kurset var det beste de hadde vært på. En av informantene fortalte hvor nyttig det hadde vært å ha hatt teori i begynnelsen, som de fikk bruke «hands on» i simuleringene få dager senere.

Det som i stor grad kom frem var hvordan kombinasjonen av de ulike formidlingsmetodene var utformet, hvor lenge hver økt varte og hvilken type økt som varte hvor lenge. Det er viktig å påpeke at ingen situasjoner gjennom kurset ble nevnt som unyttige, men noen opplevdes mer nyttige enn andre.

Det var ulike meninger om «takhøyden» gjennom kurset. Noen opplevde at de feilet på en eller annen måte på så og si alle praktiske oppgaver, og synes dette var helt greit. En av deltakerne var sikker på at det var meningen at de skulle feile slik at de lærte. Dersom en gjorde en skikkelig tabbe som en ble irettesatt for var sjansen veldig liten for at det skjedde igjen. Noen andre forklarte at de følte de mestret noen situasjoner veldig bra, og at de feilet på andre. Dersom de feilet var dette helt greit, men siden de etter situasjonen hadde forstått hvordan de skulle utføre oppgaven skulle de noen ganger ønske at de fikk en ny sjanse å vise va de var gode for. En av deltakerne nevnte at det selv om kurset ikke var noen opptaksprøve,

var det likevel en følelse av å måtte prestere. Han hadde følt at å feile ikke var en mulighet fordi han følte seg så utrolig dedikert til oppgavene, spesielt under simuleringen.

En av deltakerne nevnte dette med at kurset tvang flere ut av sin egen komfortsone. For noen var utfordringen å kommunisere på engelsk, for andre var det gjerne å sove i telt tre dager på rad. Flere av deltakerne forklarte det som nyttig å få muligheten til å kjenne på kroppen hvordan ulike oppgaver kunne føles, som å bli brutt ned i form av lite søvn, mat, utmattende arbeidsoppgaver og stress.

5.4.6 Organiseringen rundt kurset

For å forstå litt mer om WEM som treningsarena undersøkte jeg også hvordan kurset ble organisert. The «Workshop on emergency management», eller WEM, er et introduksjonskurs for nødhjelpsarbeidere i regi av UNHCR. WEM er en del av forberedelsesprosessen før de utvalgte blir sendt ut på oppdrag. Deltakerne søker i hovedsak om å få være på bemanningslisten over disponible nødhjelpsarbeidere. Opptaket på listen har en bindingstid på 9 måneder. Det vil si at bemanningen på denne listen binder seg til et 9 måneders langt engasjement som nødhjelpsarbeider der de skal stå klar til reise ut på oppdrag på under 72 timers varsel. Listen er opprettet som en del av beredskapen FN ønsker å kunne stille med under eventuelle kommende nødsituasjoner. Når deltakerne søker om å få komme på denne beredskapslisten, og blir tatt opp, er det obligatorisk at de gjennomfører WEM kurset. Dette betyr at alle som blir valgt ut under søknadsprosessen og som deltar på kurset, allerede har blitt valgt ut til å være på beredskapslisten. Kurset utgjør på denne måten ikke en del av selekteringsprosessen, men er kun et ledd i ferden for de som etter hvert skal reise ut på oppdrag.

Kurset holdes i hovedsak tre ganger i året, noen ganger flere, og det kan være opptil 40 deltakere på hvert kurs. Som regel er det bare mellom 34-36 deltakere som har søkt om å komme på beredskapslisten. De resterende plassene blir holdt av til for eksempel søsterbyråer, eller kommende trenere på kurset. Dette betyr at ikke alle på kurset vil ha navnet sitt på denne listen ved kurset slutt.

Måten søknadsprosessen foregår på, ble forklart til meg på følgende måte: Hvert år sendes en invitasjon til å søke på beredskapslista med nødhjelpsarbeidere ut til nasjonale UNHCR stasjoner. Deretter kan de som vil, søke. For at søknaden skal komme til «the emergency section» som står for den videre selekteringen, må ledelsen på søkerens nåværende jobb godkjenne at søkeren får lov til å reise ut på oppdrag som kan vare mellom 2-3 måneder med

et forhåndsvarsel på 72 timer, med en bindingstid på 9 måneder. Dersom de får dette haket av, går søknaden videre for evaluering. Det som gjør om søknaden i hovedsak går videre nå, kommer an på hvilken ekspertise UNHCR er ute etter. Dette beror på mange måter på hvordan verdensbildet ser ut akkurat da, og hvilken ekspertise som mangler i beredskapslisten i forhold til dette. En av fasilitatorene beskrev dette på følgende måte:

“They would look ahead, where they think there are crisis likely to be, and try to land people with those skillsets they think they will need. And so that you can put language and skillsets to crisis that you think will happen.”

En av de som arbeidet i rekrutteringsprosessen fortalte for eksempel at de i år hadde valgt ut noen til rosteren som kunne russisk i tillegg til sitt eget morsmål på grunn av dagens uroligheter i Ukraina. Både språk og tekniske profiler spilte på denne måten en stor rolle i selekteringsprosessen. Det ble også tilstrebnet å ha en balanse når det gjaldt kjønn og geografisk representasjon i de utvalgte.

Når søknadene er mottatt videresendes de ut til de ulike seksjonene i UNHCR som driver med ulike tekniske ekspertiser. Etter nøye evaluering der blir de utvalgte i bunken sendt tilbake til ‘the emergency section’. Denne prosessen gjentas helt til det er enighet om de beste kandidatene. I denne prosessen vektlegges også tidligere erfaring, erfaring med å jobbe utenlands og eventuelle kommentarer de har fått fra andre de har jobbet med. De endelige utvalgte får til slutt beskjed om at de får stå på rosteren, og inviteres på WEM kurs.

I tillegg til de som søker for å komme på beredskapslista, har selve kurset også satt av noen få plasser til søsterorganisasjoner og andre som kan ha nytte av kurset, for eksempel fremtidige trenere og fasilitatorer. Av kursets 40 plasser er som regel cirka 5 personer ikke UNHCR ansatte som blir en del av beredskapslista.

To trenere så det som en svakhet i forberedelsesprosessen at deltakerne allerede var valgt ut til å være på beredskapslista før kurset. En av dem påpekte hvor viktig det var at nødhjelpsarbeiderne hadde visse ferdigheter, og var usikker på om dette kunne vurderes godt nok slik selekteringsprosessen var nå. En av trenerne utdypet det slik:

«They (deltakerne) might be deployed because they are good on excel, or good on budgeting, they are good on long rapports, or they are maybe good on something else. And those are the people we bring in, and then try to turn them into emergency first responders. And im not sure if that is the best way, looking from a refugee point of view.”

Det ble imidlertid bemerket at det var den beste måten å gjøre det på slik systemet var i dag. Andre trenere var uenige i dette, og mente at kurset ikke hadde opplevdes like lystbetont og læringsrikt dersom deltakerne opplevde det som en test. Ved at de allerede var valgt ut for å komme på beredskapslista før de tok kurset, kunne de på denne måten bruke all energien sin på å fokusere på kurset og tilegning av ny kunnskap og ferdigheter.

5.5 Oppsummering: Svar på forskningsspørsmål 3 og 4

Det vil nå gis en oppsummering av studiens empiriske funn ved å svare på forskningsspørsmål 3 og 4:

3. Hva i WEM-kursets innhold er med på å forberede deltakerne på å mestre og jobbe under usikkerhet?
4. Hvordan gjenspeiles forberedelsen av de kommende nødhjelpsarbeiderne i kursets organisering og gjennomføring?

Når disse er besvart vil delkonklusjon 2 presenteres.

5.7.1 Hva i WEM-kursets innhold er med på å forberede deltakerne på å mestre og jobbe under usikkerhet?

WEM kursets innhold bygger på erfaring fra erfarne nødhjelpsarbeidere. Det er i stor grad trenerne selv som står for innholdet i kursets innhold. Mange av trenerne jobber fremdeles med nødhjelpsarbeid, og får med seg de store endringene som skjer innenfor feltet. Dette gjør at innholdet de presenterer deltakerne for er basert på oppdatert informasjon og hendelser.

Det var stor enighet fra trenerne at usikkerhet var noe av det som preget en nødsituasjon. Empiriske funn i denne studien belyser individer i praksisfeltet ytrer at tilpasningsdyktighet og fleksibilitet er de ferdighetene nødhjelpsarbeidere i størst grad bør ha for å kunne takle å jobbe i nødsituasjoner. Det å være samarbeidsvillig, motivert og takle stress identifiseres også som særlig viktige egenskaper. Ferdigheter som ble trent på under WEM for mestre å jobbe under usikkerhet blir identifisert som samarbeid, informasjonshenting, kommunikasjon, felles mentale modeller, evne til å ta vare på seg selv og evnen til refleksjon, ekspertise, mental simulering og evnen til å takle stress.

Aktivitetene for de nevnte metodene og strategiene for å jobbe under usikkerhet oppsummeres i matrisen under:

Samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - De ble stadig plassert i nye grupper, team og par, både i formelle undervisningssituasjoner og sosiale sammenhenger - Løsning av praktiske oppgaver sammen, hver eneste dag - Simulering
Informasjonsinnhenting	<ul style="list-style-type: none"> - Det var en egen «round robin» om information management, hvor gruppa ble forelest for og fikk øve seg på å analysere og vurdere situasjoner med lite informasjon - En aktivitet hvor de var ute i en nedlagt kirke med oppdrag om å vurdere å bruke den som oppholdssted for flyktninger - Ulike praktiske oppgaver - Simulering
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Praktiske oppgaver - Simulering
Felles mentale modeller	<ul style="list-style-type: none"> - Forelesninger og tester om teori, prinsipper og prosedyre i organisasjonen - Round robins - Simulering - Praktiske oppgaver
Evnen til å ta vare på seg selv og til å reflektere	<ul style="list-style-type: none"> - Refleksjon etter alle praktiske oppgaver - Refleksjon etter alle scenarier under simulering - Forelesning med teori om hvordan reflektere - Forelesninger om helse, både fysisk og psykisk, før, under og etter simulering - Simulering
Ekspertise	<ul style="list-style-type: none"> - Round robins - Forelesninger om teori og fakta - Simulering - Praktiske egenskaper
Mental simulering	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennom teoretiske og praktiske oppgaver
Å takle stress	<ul style="list-style-type: none"> - Mange oppgaver med et stort omfang som skulle besvares og utføres på kort tid - Nye, uforventede situasjoner og omgivelser - Fysiske og psykiske pkenninger

Ulike typer informasjonshentning kunne bidra til at usikkerheten ble redusert. Samarbeid, å ta vare på seg selv og evnen til refleksjon på ulike måter samt evnen til å takle stress kunne gjøre det enklere å bli i situasjonen og takle den på en god måte, både psykisk og fysisk. Kommunikasjon, felles mentale plattformer, ekspertise og evnen til mental simulering kunne være med på å gjøre at de mest optimale beslutninger ble tatt i utfordrende situasjoner.

5.7.2 Hvordan gjenspeiles forberedelsen av de kommende nødhjelpsarbeiderne i WEM kursets organisering og gjennomføring?

Det ble identifisert fire hovedmåter å organisere treningen på for å forberede nødhjelpsarbeiderne på det de vil møte i en nødsituasjon: Simulering og praktiske oppgaver, kunnskapsoverføring, samarbeid og refleksjon. Det var en god blanding av både formelle og uformelle situasjoner for kunnskapsoverføring, gjennom organiserte aktiviteter og sosiale aktiviteter. Mange av trenerne så det som nyttig at kurset var med på å skape nettverk og et godt fremtidig samarbeid gjennom å være en møteplass for fremtidige nødhjelpsarbeidere. Sjansen for at deltakere og trenere kom til å jobbe sammen ved en senere anledning var relativt stor. I tillegg kunne nye kontakter gjøre at de kunne dra nytte av hverandres ekspertise uansett hvor de befant seg i verden.

Deltakerne opplevde simuleringen som den arenaen som var mest nyttig for mye av treningen. Det var stor enighet blant deltakerne om at kurset gav rom for å stille spørsmål, og at det var takhøyde for å feile. De fikk muligheten til å kjenne på kroppen hvordan en situasjon tilnærmet en nødsituasjon kunne være, noe de opplevdes som nyttig for å være forberedt til å jobbe under usikkerhet.

Organiseringen rundt kurset bygger på mange års erfaring, og er et resultat av en lang oppbyggingsprosess. Mindre endringer, som enkelte elementer og små tillegg eller fjerning av innhold blir stadig gjort i kurset etter som det evalueres. Det ble derimot beskrevet som utfordrende å få til eventuelle større omorganiseringer. På en annen side var samtlige av trenerne enige i at kurset i bunn og grunn hadde en fantastisk oppbygging og organisering og en vært svært fornøyd med organiseringen og gjennomføringen, og at store endringer ikke burde gjøres.

Kursets mål var å forberede allerede utvalgte nødhjelpsarbeidere til å være i en virkelig nødsituasjon. Rekruttererne møtte som regel ikke de utvalgte før de ankom WEM kurset. De kommende nødhjelpsarbeiderne ble valgt ut på bakgrunn av ekspertise og erfaring som var dokumentert skriftlig. Rekrutteringsprosessen ble beskrevet som nøye, hvor deltakerne ble omhyggelig utvalgt basert på ulike avdelinger i UNHCR som vurderte søknaden. To av trenerne så det som en svakhet at deltakerne ble valgt før et slik type kurs, da de mente det var gjennom kurset en virkelig kunne plukke ut de beste kandidatene. Det ble derimot nevnt av andre trenere at det var nettopp det at kurset ikke var en del av seleksjonsprosessen, som

skapte så god treningsatmosfære under kurset, fordi alle som var der kun kom for å lære, og ikke for vurderes.

5.7.3 Delkonklusjon 2

De empiriske funnene i denne studien belyser at kurset inneholder et variert innhold. Deltakerne var fornøyd med innholdet, og både flere av trenerne og deltakerne sa at det var et av de beste kursene de hadde vært på. Trenerne og fasilitatorene som bestemmer innholdet har på mange års erfaring, og innholdet i kurset baserer seg på deres anbefalinger. Kvalitet i organiseringen og gjennomføringen var også høy. Det var derimot uenigheter ved om rekrutteringsprosessen var den beste slik den var nå. Det konkluderes derfor med at innholdet i og gjennomføringen av kurset var hensiktsmessig i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere, men at organiseringen kan ha visse svakheter.

6. Drøfting: Likheter og ulikheter – endringskompetanse i teori og praksis

Svar på forskningsspørsmål 1 og 2 belyser at endringskompetanse er et begrep som på mange måter blir overordnet for en rekke andre begreper sentralt i nødhjelpsarbeid. Svar på forskningsspørsmål 3 og 4 viser at svært mange av de samme begrepene som belyses i teorien, også anvendes også i praksis, men det er visse ulikheter. Hva er det så i praksisen som bevarer det som står i teorien? Og dersom det ikke bevares, hva er det i stedet for? Da alle poengene som presenteres i denne drøftingen er uavhengig av hverandre, vil de kun ordnes i to hovedkapitler; Likheter og ulikheter. Jeg vil først presentere likheter gjennom å fortelle om hva som samsvarer mellom teori og praksis. Deretter vil ulikhetene presenteres. I begge presentasjonene oppsummeres punktene ved slutten av kapitlene. Til slutt vil den studiens tredje og siste delkonklusjon presenteres.

6.1 Likheter

I litteraturanalysen er det trukket frem to definisjoner på kriser. Begge trekker frem usikkerheten i situasjonene, gjennom det utenkelige og det uventede (Rosenthal, Charles, t'Hart, 1989). Nødsituasjoner er ofte en del av krisens akutte fase, og vil bære preg av mye usikkerhet. Gjennom intervjuene var det tydelig at dette er slik det oppleves også i praksisfeltet. Informantene trakk særlig frem begrepene usikkerhet og det unike i nødsituasjoner.

Wysocki (2012) beskriver at jo mer kompleksitet det er i et prosjekt, desto mer elementer av usikkerhet vil prosjektet ha. Klemsdal (2008) mener at intuitive organisasjoner forutsetter at menneskene i organisasjonen har endringskompetanse. Han beskriver endringskompetanse som en kompetanse der en er i stand til å omstille seg etter nye og gjerne uventede omstendigheter, samt ha evnen til å håndtere disse. Han beskriver intuitive organisasjoner som organisasjoner som klarer å jobbe innovativt og ha tunga beint i munnen gjennom endringsprosesser. Dette samsvarer i stor grad med det som ble observert i praksis. I følge de empiriske funnene var UNHCR på mange måter en intuitiv organisasjon, både på individnivå og som organisasjon. Det ble tydelig trukket frem at de anså tilpasningskompetanse og fleksibilitet som viktige ferdigheter hos sine hjelpearbeidere, samt evnen til å bruke de

ressursene og den informasjonen de hadde tilgjengelig til å opptre løsningsorientert og ta gode beslutninger.

UNHCR har gjennom de siste tiår vokst til å bli en stor organisasjon. De samarbeider også med flere andre aktører enn tidligere. The Cluster approach nevnt i kapittel 5.1 er et resultat av dette. Informantene som var deltakere opplevde at de før å ha deltatt på WEM kurset ikke hadde en god oversikt over hele organisasjonen og andre samarbeidspartnere. De satt ofte på sin egen tue og jobbet innenfor et veldig innsnevret fagområde. Gjennom kurset dannet deltakerne seg en bedre forståelse av hva som foregikk i resten av organisasjonen. En av trenerne forklarte at kunnskapen om organisasjonen kunne hjelpe dem til å lede bedre under nødsituasjoner, da de på en bedre måte ville kunne beslutte hvor det var størst behov for ressurser, ved å se situasjonen gjennom et bredere perspektiv. Dette samsvarer med Orvik (2002) sin mening om hvordan organisasjonskompetanse er nødvendig for å kunne organisere arbeidet på en god måte, eller det han kaller organiseringskompetanse.

I nødsituasjoner er det behov for noe kunnskap for å kunne gjøre en best mulig jobb. Hvilken type og mengden kunnskap det er behov for i de ulike situasjonene vil derimot endre seg. Som beskrevet i innledningen er verdensbildet i stadig endring, både på grunn av klima og menneskelig utvikling (Ursano 1994; Rosenthal et al., 2001). Dette betyr at for at nødhjelpsarbeid skal fungere mest mulig optimalt og effektivt, må kunnskapen oppdateres og formidles til de nåværende og kommende nødhjelpsarbeiderne. Det er viktig at de beslutningene som blir tatt bygger på relevant erfaring og kunnskap om ulike situasjoner (Klein, 1989). Empiriske funn i denne studien forteller at trenerne og fasilitatorene på kurset hadde mye erfaring bak seg, og mange av dem var i tillegg enda aktive nødhjelpsarbeidere. Kurset var slik en arena hvor kunnskap og erfaring møttes, og utveksles, og på denne måten ble mange sentrale aktører oppdatert. Deltakerne fikk i stor grad trening i ulike situasjoner som kunne oppstå, og gjerne under stressende omgivelser. Gjennom kurset fikk deltakerne aktivt erfare relevante situasjoner, med umiddelbar tilbakemelding på alt de gjorde.

I litteraturstudien kom det tydelig frem at det var flere elementer innen mestringen av usikkerhet i nødsituasjoner som var knyttet til det Klemsdal (2008) beskriver som endringskompetanse. Endringskompetanse er en kompetanse som gjør individer i stand til å omstille seg etter nye og gjerne uventede omstendigheter, samt ha evnen til å håndtere disse (Klemsdal, 2008). Empiriske funn i denne studien viser at evnen til å tilpasse seg og være fleksibel var svært viktige for en nødhjelpsarbeider. Figur 6 viser hva informantene la vekt på

av ferdigheter hos nødhjelpsarbeidere. Flexibilitet/tilpasningsdyktighet, samarbeidsvillighet, interesse, motivasjon og evnen til å takle stress er de mest hyppig nevnte ferdighetene. Det var stor enighet fra flere av trenerne under kurset at det å være fleksibel og tilpasningsdyktig var en svært viktig egenskap hos en nødhjelpsarbeider. At endringskompetanse på denne måten kan ses som en nøkkelkompetanse hos nødhjelpsarbeidere, kommer på denne måten til uttrykk både i teori og praksis.

Teori og forskning forteller at usikkerhet i en situasjon må identifiseres før det velges en metode for å hankses med den. Dette kan gjøres gjennom å finne ut om situasjonen er riktig forstått, om usikkerheten kun er et resultat av manglende informasjon eller om det finnes motstridende alternativer for løsninger (Lipshitz og Strauss, 1997). For å redusere tvetydighet i en situasjon sier Brun (2011) at kommunikasjon, helst ansikt til ansikt er det beste. Litteraturanalysen belyser at overtrening og mental forberedelse på mest mulig realistiske situasjoner (Eid og Johnsen, 2005), samt mentale modeller (Jones et al., 2000; Boin et al., 2013) og erfaring (Eid og Johnsen, 2005), resiliens og desentralisering av beslutninger (Kendra og Wachtendorf, 2003 ; Boin et al., 2013; Olsen et al., 2008) kan skape forutsetninger for at ulike typer usikkerhet kan identifiseres. De empiriske funnene presentert i denne studien identifiserer ulike måter å trene på å takle usikkerhet på. Ulike typer informasjonsinnhenting og ekspertise på utvalgte felt kunne identifisere krisen og redusere usikkerhet. Evnen til mental simulering og det å takle stress var noe de trente på for å være i stand til å generere de beste alternativene. Trening på kommunikasjon, skapingen av felles mentale modeller, evnen til refleksjon samt en viss ekspertise på utvalgte fagfelt kunne hjelpe dem å velge de mest optimale løsningene i en beslutningsprosess. På denne måten viser det at praksisfeltets fremgangsmåte for å trene nødhjelpsarbeiderne på å identifisere og hankses med usikre situasjoner samsvarer med det teori sier er hensiktsmessig.

Informasjonsinnhenting er en stor bit av nødhjelpsarbeid (Boin et al., 2013). Noe informasjon vil være umulig å hente ut, og da er det viktig at nødhjelpsarbeidere klarer å arbeide med den informasjonen de har tilgjengelig. Lishitz og Strauss (1997) identifiserer ulike metoder for informasjonsinnhenting for å kunne ta valg i situasjoner der usikkerhet råder, gjennom sin R.A.W.F.S. heurstikk. Brun (2011) forklarer viktigheten av kommunikasjon ansikt til ansikt for å unngå tvetydighet i den informasjonen som kommer inn. Disse metodene ble i stor grad ivarettatt i praksisfeltet. WEM kurset hadde egen Round Robin sesjon som tok for seg ulike metoder for å finne informasjon. Også praktiske oppgaver fokuserte på å løse oppgaver med et knapt informasjonsgrunnlag. WEM kurset satte også deltakerne i mange situasjoner der de

måtte bruke hverandre og ulike typer kilder for å finne ut av ulike usikre situasjoner. I noen sammenhenger lot fasilitatorene noe av informasjonen om de kommende situasjonene forbli uklare. En av trenerne uttalte at «*Certainly they don't know what's gonna happen to them day by day.*» Dette kunne være en måte å forberede deltakerne på hvordan det vil føles på et fremtidig oppdrag der det er mye usikkerhet fra dag til dag. De måtte ta mange beslutninger underveis, og øvde seg i stor grad på å levere resultater som var gode nok, men ikke optimale, noe flere trenere nevnte som viktig for å klare jobbe under nødhjelpssituasjoner. De fikk god bruk for alt de hadde lært av teori under forelesningene i de praktiske simuleringene og øvingene for å klare å hankses med det uforutsigbare i situasjonene.

Teori og forskning viser at for mye stress kan føre til svekkede prestasjoner og kognitive evner, samt redusert hukommelse og at den enkeltes evne til å vurdere komplekse situasjoner avtar (Eid og Johnsen., 2005; Olsen et al., 2008). Med andre ord kan stress føre til at usikkerheten ikke identifiseres like lett. Uten ferdigheter når det kommer til det ovennevnte, kan beslutningstakingen under usikkerhet på denne måten bli mindre optimal og effektiv. Praksisfeltet ivaretok teoriens betraktninger om viktigheten av trening under stress i WEM kurset. De hadde en egen simulering som kun handlet om gisseltaking, der deltakerne opplevde stor grad av stress. Utenom denne ble det opplevd stress i forbindelse med et fullpakket program, tidspress for å utføre oppgaver samt det å bli dyttet ut av komfortsonen ved flere anledninger.

Simuleringer blir beskrevet i denne studiens empiriske funn som en treningsmetode der deltakerne fikk muligheter til å oppleve noe i praksis og ikke bare i teorien, der de kunne teste ut nye løsninger eller noe nytt de hadde lært. Det ble lagt opp til at deltakerne skulle feile underveis, da feiling i stor grad ble beskrevet å være den beste måten å huske ny lærdom på. Gjennom scenarioene fikk de testet om ferdighetene de hadde fungerte i reelle situasjoner, og om det gikk slik de hadde sett det for seg. Deltakerne opplevde i stor grad at takhøyden for å feile var rimelig høy, men på en annen side var ønsket om å mestre situasjonene høy. Dette førte til at presset de følte under kurset var ekte slik at de virkelig fikk kjenne det på kroppen. En av informantene påpekte hvordan de i kurset gjerne la til kaos som element for å demonstrere virkeligheten i nødsituasjonen; «(...) *adding that chaos phase around it, changes the world in how it looks and works.*» Trenere og veiledere ble fortalt å være konstant tilgjengelige, for å svare på spørsmål og hjelpe dem når de trengte det. De som deltok på WEM kurset visste at de kom til å måtte trene på en rekke scenarier. Kurset var selvvalgt, og for noen til og med lystbetont. Måten simuleringene og gjennomføringen av dem beskrives på

samsvarer i stor grad med det teori og forskning mener er hensiktsmessig for å trene på å jobbe intuitivt under nødsituasjoner. Holzman (2009) mener at læring gjennom å prøve seg frem, forutsetter at folk opplever rammene som trygge. Rom for å feile og stille spørsmål er det som kjennetegner en intuitiv organisasjon (Klemsdal, 2008). I tillegg vil trening på å takle stress, gi nødhjelpsarbeidere en større sjanse til å takle stressende situasjoner i virkeligheten på en god måte (Eid og Johnsen, 2005).

Eid og Johnsen (2005) sier at de lærende må være motivert for å lære. I praksis var det slik at deltakerne selv søkte om å komme på beredskapslista. Dette viser allerede en viss motivasjon og at grunnen til at de er der er selvvalgt. Teorien underbygger på denne måten at deltakernes inngangsport til kurset er hensiktsmessig for læringen.

Jo mer kunnskap om tidligere krisesituasjoner, jo bedre avgjørelser blir tatt i krisesituasjoner (Ursano, 1994). Latchem (2012) mener at det må finnes en balanse mellom det Nonaka og Takeuchi (1995) kaller for taus og eksplisitt kunnskap for at en læringsarena skal være optimal. I praksis var det en god balanse mellom disse. Den eksplisitte kunnskapen kom til uttrykk i de formelle læresituasjonene, som forelesninger, litteratur og oppgaver. Det at de bodde sammen, spiste sammen og var sosiale, og med mennesker fra svært ulike nasjonaliteter med ulike kulturer, la til rette for den tause kunnskapen. Simuleringene laget også rom for utvikling av den tause kunnskapen. På denne måten var det en fin balanse mellom taus og eksplisitt kunnskap gjennom kursets organisering.

Klemsdal (2008) beskriver intuitive organisasjoner som organisasjoner der individer ikke nødvendigvis vet best alene, men der de mener at de beste løsningene gjerne kommer frem som et resultat av en prosess der flere enn ett individ bidrar. Samarbeid kan på denne måten være med på å føre til de mest optimale løsningene. Samhold blir betegnet i teorien som en av de viktigste faktorene for å lykkes operasjonelt (Eid og Johnsen, 2005). Goleman (2002) forklarer hvordan emosjonell intelligens er viktig for å kunne identifisere og kontrollere egne og andres følelser. Dette kan være hensiktsmessig i tett samarbeid med andre. Emosjonell intelligens kan skape muligheter for å bruke identifiserte følelser hensiktsmessig. De empiriske funnene i denne studien viser at praksisfeltet i stor grad fokuserte på emosjonell intelligens og viktigheten av dette. I WEM kurset ble deltakerne plassert i mange ulike grupper, og satt i følelsesladde situasjoner med dem. Kurset gav dem på denne måten en god mulighet til å trene på sine ferdigheter innen emosjonell intelligens. Kurset baserte i tillegg

noe av innholdet sitt på teorier fra Goleman om emosjonell intelligens, slik at det ble presentert for dem både i forelesninger og i praksis.

I teorien belyses det hvordan samhold ses som en av de viktigste forutsetningene for å takle stress i situasjoner (Eid og Johnsen, 2005). WEM kurset la til rette for en rekke morsomme teambuilding aktiviteter, mest mellom deltakerne. På denne måten ble deltakerne godt kjent med hverandre. Noen av trenerne fortalte at de gjennom kurset ble kjent med flere av deltakerne som de veldig sannsynlig kunne ende opp med å jobbe sammen med under fremtidige oppdrag som nødhjelpsarbeider. Kurset var på denne måten en god arena for at relasjonene mellom fremtidige arbeidskollegaer i nødsituasjoner ble forsterket. Treningen i praksisfeltet ivaretok på denne måten et viktig element fra teoretiske betraktninger.

I teorien presenteres Vygotskys modell om ZPD, som en læringszone der individer klarer noe sammen med andre, på veien mot å klare det selv (Daniels, 1996). I praksis kan WEM ses på som en arena for ZPD, hvor deltakerne fikk mulighet til å utvikle seg og lære ved hjelp og støtte fra andre.

Teorien beskriver at for å lære noe i samhandling med andre forutsettes det at et sett med sosiale og kulturelle ord og uttrykk er kjent for alle (Daniels, 1996). Felles mentale modeller er på denne måten viktig for å skape en felles forståelse av verden rundt i en gruppe som skal jobbe operasjonelt, slik at de har de samme intensjoner i arbeidet (Eid og Johnsen, 2005; Boin et al., 2013; Jones et al., 2000; Mikkelsen, 1996), og arbeider mot samme mål. Cohen, March og Olsen (1972) mener at selv om hovedmålet er likt for hele organisasjonen, vil delmålene, tidspresset og ressursene de ulike individene i organisasjonen har til rådighet, være ulike. De empiriske funnene i denne studien viser at praksisfeltet ivaretok at intensjonene ble tydeliggjort, og at et felles språk ble etablert. Gjennom de ulike formidlingsmetodene, som forelesninger, litteratur og oppgaver, samt de uformelle situasjonene, skapte de et felles språk gjennom interne ord og uttrykk som forsterket den felles forståelsen for oppdragene. Det at alle har tatt samme kurs og vet hvilken kunnskap og trening som ligger til grunn før alle skal ut på nødhjelpsoppdrag, er også med på å styrke felles intensjoner og felles mentale modeller.

Dette kapittelet viser at det er stor grad av samsvar mellom teori og praksis når det gjelder hvordan nødhjelpsarbeidere bør forberedes for å mestre nødsituasjoner på best mulig måte. Det er samsvar mellom hvordan teori og praksis

- beskriver nødsituasjoner

- gjenkjenner at intuitivitet og endringskompetanse i organisasjoner som jobber med svært dynamiske situasjoner, er viktig
- ser hvordan en helhetlig forståelse av organisasjonen er hensiktsmessig å ha for samtlige i organisasjonen
- mener at ulik type kunnskap er hensiktsmessig for gode læringsprosesser, samt at denne kunnskapen hele tiden utvikler seg
- forstår erfaring og felles mentale modeller som grunnleggende for effektiv og optimalt samarbeid under nødsituasjoner
- beskriver at trening på ulike typer informasjonsinnhenting er grunnleggende for å eliminere mest mulig usikkerhet i en nødsituasjon og ta gode beslutninger
- beskriver at trening på å takle stress er nødvendig for nødhjelpsarbeidere
- mener simuleringer er nyttig i trening og forberedelsen av nødhjelpsarbeidere
- beskriver at samhold og godt samarbeid i en gruppe som skal jobbe i nødsituasjoner er grunnleggende for at de skal takle nødsituasjoner på en god måte

6.2 Ulikheter

Teoretiske betraktninger forteller at desentralisering av avgjørelser kan styrke resiliensen i hvordan en organisasjon håndterer kriser samt at beslutningene som tas gjøres mest mulig hensiktsmessig (Eid og Johnsen, 2005; Boin et al., 2013). Kriser foregår i dynamiske forhold, og situasjonsforståelsen endres i takt med tilgjengelig informasjon (Klein, 1989). Teoretiske betraktninger understreker på denne måten hvorfor det er viktig å gi beslutningstakere på bakkenivå mandat til å ta visse avgjørelser. På en annen side påpeker teorien at mennesket ikke vil være i stand til velge de mest optimale løsningene, på grunn av menneskets begrensede rasjonalitet (Yates; 2001; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johannesen, 2010; Christensen et al., 2009) og subjektive oppfattelser (Klein, 1989; Dekker, 2005; Kahneman, 2012). Empiriske funn belyst i denne studien viser at UNHCR oppleves som veldig sentralisert, hvor de fleste beslutninger blir tatt på sentralt nivå. Det ble forklart av trener at kommunikasjonen gikk så raskt i dagens samfunn at verifiseringer gjerne bare var en telefonsamtale unna. Det var derfor få situasjoner som ble opplevd så akutte at de ikke rakk å ta en telefon og få verifisert foreslåtte beslutninger. Dette var et resultat av den teknologiske utviklingen når det gjelder kommunikasjon. Arbeidet nødhjelpsarbeiderne gjør kvalitetssikres slik gjennom analytiske og objektive beslutninger tatt på sentralt nivå. Den raske

kommunikasjonen bidro på denne måten til at avgjørelser kunne tas på sentralt nivå, uten at dette nødvendigvis gikk på bekostning av om avgjørelsene ble tatt raskt eller ikke.

Klemsdal (2008) forklarer hvordan for mange rammeverk, rutiner og retningslinjer kan forhindre kreativ og innovativ tenkning i en organisasjon, og kan gjøre det utfordrende for organisasjonen å opptre intuitivt, noe han mener er hensiktsmessig for organisasjoner som jobber med dynamiske prosesser. Klemsdal (2008) beskriver en intuitiv organisasjon, en organisasjon med endringskompetanse, slik;

«Å balansere er å vaie fra side til side mens en beveger seg fremover på en tynn line; det krever at vi hele tiden er i aktivitet, for står vi stille, faller vi ned. Det gjør at balansegang er krevende; vi kan ikke stoppe opp og hvile, men må lære oss å hvile i bevegelse.» (Klemsdal, 2008:12)

Han forklarer også hvordan organisasjoner kan dra nytte av god takhøyde for diskusjoner og en pågående prosess om hvordan stadig fornye og forbedre seg. I lys av kompleksitetsperspektivet (Johannesen,) kritiserer Klemsdal prosesser der grepene som blir tatt er et resultat kun av mekaniske strukturer, uten å legge til rette for at prosessene forblir levende og dynamiske for å lettere kunne klare å følge med på skiftende omgivelser (Klemsdal, 2008). UNHCR har utviklet seg til et stort byråkrati, og med byråkratiet har det etter hvert oppstått mange og noen ganger omfattende rutiner og prinsipper for hvordan arbeidet i nødhjelpsprosjekter skal og bør utføres. Denne studiens empiriske funn, viser at rutinene og prinsippene i UNHCR derimot baseres på tidligere erfaring og tydelige dokumenter. Et eksempel på dette er håndboka utarbeidet som resultat av The Sphere project. Byråkratiet og de mange reglene hos UNHCR kan i følge teorien være svekkende for organisasjonens intuitivitet, men i praksis førte det gjerne til at nødhjelpsarbeiderne hevet kvaliteten på arbeidet. Spørsmålet er om de vil klare å beholde den balansen de har nå med passelig mengde rutiner og prinsipper, dersom organisasjonen vokser enda mer i fremtiden. En av trenerne nevnte derimot at de helt store endringene ikke var så enkle å implementere, fordi kurset var bygget opp over flere år og et resultat av små justeringer for å få det så optimalt som mulig. Da majoriteten av informantene var enige i at det var det beste kurset de hadde vært borti, er de store endringene derfor gjerne ikke noe å strebe etter heller. Empirien gir likevel et inntrykk av at selve WEM kurset er et kurs i stadig endring, hvor kunnskap og innhold fornyes for hver gang i takt med hvordan omgivelsene endrer seg. Kurset er ifølge

empiriske funn et resultat av en dynamisk prosess der kurset tilpasser seg krisene slik de er i dag.

Nødsituasjoner kan by på mange overraskelser, og Eid og Johnsen (2005) påpekte at nødhjelpsarbeidere kunne risikere å bli skuffet og takle det dårlig dersom preferansene for forventningene til situasjonen var for spesifikke slik at de ikke stemte med virkeligheten. Eid og Johnsen (2005) sier at det under trening til nødhjelpsoppdrag er viktig å fokusere på både det som kommer til å bli det mest sannsynlige hendelsesforløpet, men også det som er det verst tenkelige scenario. Ofte under treninger blir det mest fokusert på sistnevnte, mens det er disse som i realiteten er mest sannsynlig at ikke forekommer. Trening som går kun eller mye på verst tenkelige scenarier kan i verste fall føre til at hjelpearbeidere blir "gira", og forventer at det skal være action hvor enn de befinner seg. Dette kan forårsake at de blir skuffet eller opptrer mer aggressivt enn nødvendig under virkelige oppdrag (Eid og Johnsen., 2005). Med god trening og kunnskap om ulike krisesituasjoner øker sannsynligheten for at folk vil handle rasjonelt i en stresset situasjon (Ursano, 1994). Selv om krisen som oppstår ikke er helt lik den som er øvd på, vil det derfor uansett være hensiktsmessig å trene samt tilegne seg kunnskap om ulike krisesituasjoner som kan oppstå. "*Realistisk trening er den viktigste faktoren for å gjøre mannskapet bedre forebredt.*" (Eid og Johnsen, 2005:372). I praksis var det derimot slik at de fleste simuleringene ble gjort så innholdsrike som mulig, for å få inn flest mulig læringspunkter i løpet av kurset. På denne måten var flere av scenariene og innholdet i dagene et slags verst tenkelig scenario, noe teorien advarer mot å ha for mye av under trening. Da kurset bare gikk over en begrenset tidsperiode ble det prioritert å trene på de verste scenarioene slik at deltakerne var mentalt forberedt, eller som en av trenerne uttalte; *«they will be well prepared because they know how tough it can get.»* Det ble derimot tilstrebet at de verst tenkelige scenarioene skulle være så virkelighetsnære som mulig, slik at treningen opplevdes realistisk.

Da det har vist seg at kun trening knyttet til beslutningstaking, har vært svært lite effektivt, spesielt i situasjoner under stor tidspress (Klein, 1989), vil grunnleggende ferdigheter ha noe å si hos nødhjelpsarbeidere, ferdigheter som emosjonell intelligens, kommunikasjonsevner og evnen til operativ ledelse. Eid og Johnsen (2005) presenterer i sin modell om operativ psykologi (figur 1) hvordan blant annet seleksjon skaper en forutsetning for gode nødhjelpsarbeidere. Som argumentert for i litteraturanalysen er endringskompetanse en nøkkelkompetanse for nødhjelpsarbeidere, og det er da viktig at rekruttørene av nødhjelpsarbeidere har gode rutiner for hvordan de beste kandidatene kommer på

beredskapslista. I praksis var der derimot slik at utvelgelsen av nødhjelpsarbeiderne ble basert i større grad på teknisk ekspertise enn grunnleggende ferdigheter. Det var ulike meninger om dette var den beste måten å gjøre det på. To av trenere var usikre på om de utvalgte ferdigheter ble godt nok vurdert slik selekteringsprosessen var nå, og så det som en svakhet at deltakerne under WEM kurset allerede var valgt ut til å være på beredskapslista før kurset. De stilte spørsmål med om kurset i seg selv skulle vært en del av selekteringsprosessen, da kurset avdekket en del av disse ferdighetene, eventuelt mangel på dem. Andre trenere bemerket imidlertid at dersom WEM kurset hadde vært en del av selekteringsprosessen ville stressnivået vært enda høyere, og tabbekvotene hadde vært mye mindre, fordi de ved å feile kunne risikere å ikke komme på beredskapslista. Teorien underbygger disse meningene. Holzman (2009) sier at et læringsmiljø der mennesker skal øve på å være kreative og problemløsende må ha rammer som føles trygge. Når situasjonen blir ufarliggjort skapes et større rom for å feile (Smidt, 2009).

Oppsummert viser drøftingen at ikke alt av det forskning og teori mener bevares i praksis. Ulikhetene kommer til uttrykk gjennom

- ulike meninger om beslutninger i nødsituasjoner bør sentraliseres eller desentraliseres
- hvorvidt for mange rutiner og prosedyrer kan hemme intuitivitet eller fremme kvalitet
- hvilke realistiske situasjoner det bør trenes på; verst tenkelige scenarier, eller de som deltakerne mest sannsynlig vil møte på i virkeligheten
- hvordan deltakerne ble utvalgt til å komme på beredskapslista

6.3 Delkonklusjon 3

Det er stort samsvar mellom teori og praksis. Det identifiseres flere eksempler der praksisen bevarer det som teori og forskning forteller, enn eksempler der det ikke gjør det. Der det i praksis gjøres andre tilnærminger enn hva teori og forskning anbefaler, er det ofte gode grunner for at det er slik. Drøftingen konkluderes derfor med at praksis i stor grad bevarer det som teori og forskning mener er hensiktsmessig i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere.

7. Konklusjon

Denne studiens mål har vært å belyse følgende problemstilling:

Hva sier teori og forskning om hva som må til for at nødhjelpsarbeidere skal mestre usikkerhet i nødhjelpsarbeid og hvordan er endringskompetanse sentralt i dette? Hva ligger i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere ute i praksisfeltet?

Formålet med studien har i denne sammenheng vært å gi svar på hvorvidt det som kommer til uttrykk i et utvalgt praksisfelts organisering, gjennomføring og innhold bevarer det teori og forskning forteller om hvordan kommende nødhjelpsarbeidere kan forberedes på å mestre usikkerhet under nødhjelpsoppdrag. De fleste funn i studien viser at organiseringen av WEM kurset og gjennomføringen av det har flere likhetstrekk med det Klemsdal (2008) beskriver som intuitivt. I drøftingen vises det videre at både praksis og teori gjenkjenner at intuitivitet og endringskompetanse i organisasjoner som jobber med svært dynamiske situasjoner, er viktig. Studien har på denne måten belyst at det som blir beskrevet i teori og forskning er mye av det som også kommer til uttrykk i praksisfeltet. Begrepet endringskompetanse har blitt brukt til å kaste nytt lys over eksisterende teori.

Hnesikten med studien har vært å belyse hvordan endringskompetanse kan konkretiseres og være en nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid. Denne oppgaven har gjennom et systematisk søk i litteraturen funnet ut at det Klemsdal (2008) definerer som endringskompetanse på mange måter beskriver de ferdigheter som burde ligge til grunn i arbeid under usikkerhet som teori om nødhjelpsarbeid allerede har forsket på.

For å trekke en hovedkonklusjon ut av denne studien som kan svare på problemstillingen tas det utgangspunkt i de tre delkonklusjonene fra litteraturstudien, de empiriske funn og drøftingen:

Delkonklusjon 1: Endringskompetanse bør tilstrebes som ferdighet hos fremtidige nødhjelpsarbeidere. Endringskompetanse bør også være tilstede i organisasjonene som skal forberede fremtidige nødhjelpsarbeidere, og samtidig være tilstede i organisasjoner som er avhengig av intuitiv beslutningstaking. Konklusjonen støttes av funn i litteraturanalsen. Litteraturanalsen viser hvordan emosjonell intelligens, god kommunikasjon, god operasjonell ledelse og evnen til å takle stress har mange fellestrekk med komponenter av begrepet endringskompetanse. Det blir blant annet belyst at erfaring er en forutsetning for

intuitivitet, og at beslutningstakere som kan ta gode intuitive beslutninger i situasjoner preget av stress og tidspress samt stor grad av usikkerhet, er det nødhjelpsorganisasjonene ønsker å ha på sin beredskapsliste for nødsituasjoner. Litteraturanalysen viser også hvordan en trygg treningsarena med rom for å feile og stille spørsmål, der den beste læringen og de beste løsningene genereres sammen med andre, er den mest optimale treningsarenaen for nødhjelpsarbeidere. Elementene som slik beskriver den optimale treningsarenaen er noe av det samme som også kjennetegner elementene en intuitiv organisasjon.

Delkonklusjon 2: Ifølge erfarne praktikere var innholdet i og gjennomføringen av WEM kurset hensiktsmessig i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere. Det kunne derimot være visse svakheter i organiseringen. Konklusjonen baseres på de empiriske funn i denne studien, som har belyst at UNHCR i stor grad opptrådte intuitivt. Det var rom for ny kunnskap, og de fornyet WEM kursets innhold gjennom å skaffe trenere med den mest oppdaterte erfaringen og kunnskapen. Treningen la til rette for samarbeid med andre, informasjonshenting, kommunikasjon og nettverksbygging, felles mentale modeller, evnen til å ta vare på seg selv og evnen til å reflektere, utvikling av gammel og læring av ny ekspertise, mental simulering samt trening på å takle stress. Samtlige av disse tilretteleggingene var nyttig for å mestre å jobbe under usikkerhet. WEM som treningsarena brukte simulering og praktiske oppgaver, ulik type kunnskapsoverføring, samarbeid og refleksjon som treningsmetoder, noe som opplevdes hensiktsmessig og nyttig i stor grad for deltakerne.

Delkonklusjon 3: Praksis bevarer det som teori og forskning mener er hensiktsmessig i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere i stor grad. Der det i praksis gjøres andre tilnærminger enn hva teori og forskning anbefaler, er det ofte gode grunner for at det er slik. Konklusjonen begrunnes med bakgrunn i drøftingen som viser at det i stor grad var samsvar mellom teori og praksis. Det som derimot ikke samsvarte var ulike meninger om beslutninger i nødsituasjoner bør sentraliseres eller desentraliseres, hvorvidt for mange rutiner og prosedyrer kan hemme intuitivitet eller fremme kvalitet, hvilke realistiske situasjoner det bør trenes på; verst tenkelige scenarier, eller de som deltakerne mest sannsynlig vil møte på i virkeligheten, og hvordan deltakerne ble utvalgt til å komme på beredskapslista. Praksisfeltet hadde derimot gode argumenter for hvorfor og gode løsninger på hvordan dette fungerte anderledes i praksis. Et eksempel på dette var hvordan utviklingen i teknologien når det gjelder kommunikasjonskanaler har ført til at sentralisering av beslutninger nødvendigvis ikke trenger å gå på bekostning av om beslutningene blir tatt raskt eller ikke, i situasjoner som krevde dette.

Hovedkonklusjonen på problemstillingen er at begrepet endringskompetanse inneholder mange av de samme elementene som det teori og forskning sier må til i mestringen av usikkerhet i nødhjelpsarbeid. Det viser seg at det teori og forskning beskriver som god forberedelse av nødhjelpsarbeidere som skal mestre usikkerhet i nødhjelpsarbeid, har mange likheter med det som ligger i forberedelsen av nødhjelpsarbeidere ute i praksisfeltet. Endringskompetanse bør derfor være en nøkkelkompetanse blant de grunnleggende ferdighetene hos nødhjelpsarbeiderne, og blant trenere under kurs i nødhjelpsarbeid og i organisasjonens forberedelse av kommende nødhjelpsarbeidere.

Som beskrevet innledningsvis i kapittel 1, er alle kriser er unike og dynamiske, med stor grad av usikkerhet. Dette gjør at det hele tiden vil være elementer i prosedyrer og rutiner som bør byttes ut og fornyes. Denne studien forklarer hvordan endringskompetanse gjør at organisasjoner og enkeltmennesker klarer å ta gode beslutninger intuitivt i situasjoner hvor prosessene er dynamiske og preget av usikkerhet. Studien forteller også hvordan intuitiv beslutningstaking er et resultat av erfaring og opplevelsen av anerkjennelse og trygge rammer rundt beslutningstakingen. Nødhjelpsorganisasjoner som gjennom endringskompetanse opptrer intuitivt vil slik være godt rustet til å fungere godt i nødhjelpssituasjoner, og kunne gi nødhjelpsarbeidere som skal ut på nødhjelpsoppdrag en god forberedelse.

Videre refleksjoner

Hvordan kan denne studien skape ny forståelse og være et akademisk bidrag? Denne studien har tatt utgangspunkt i et enkelt case. Funnene i denne studien kan ha overføringsverdi til andre caser med lignende kontekster, for eksempel andre humanitære organisasjoner. Studien har belyst endringskompetanse som en nøkkelkompetanse i nødhjelpsarbeid, og kan således være en inspirasjon i planlegging og gjennomføring av fremtidige kurs som skal forberede nødhjelpsarbeidere.

Dersom humanitære organisasjoner fortsetter utviklingen sin mot det mer profesjonaliserte, i den forstand at flere rutiner og prosedyrer utvikles, kunne det vært interessant og sett på om de klarte å beholde organisasjonens evne til å være intuitiv, eller om intuitiviteten etter hvert svekkes i for mange rutiner og prosedyrer. Dette kan være et forslag til videre forskning.

Referanseliste

1. Bartrop, P. R. (2012) *Contemporary Genocide. Portraits of Evil and Good*. ABC-CLIO, LLC
2. Boin, A., t'Hart, P., Stern, E., and Sundelius, B. (2005): *The Politics of Crisis Management. Public leadership under pressure*. Cambridge University Press
3. Brun, E. (2011) *What is "Fuzziness" - or "the Unknown" - at the Front End of New Product Development Projects?* Working paper 22.08.2011, Universitetet i Stavanger
4. Cohen, M. D., March, G., Olsen, J. (1972) *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1 (Mar., 1972), pp. 1-25.
5. Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
6. Czarniawska, B. (1999). *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press. Kap. 1.
7. Daniels, H. (1996) *An introduction to Vygotsky*. Routledge
8. Dekker, S. (2005) *Divergent images og decision making in international disaster relief work*. Technical Report 2005-01. Lund University. Copyright Dekker & Suparamaniam
9. Eid, J. og Johnsen, B. H. (2005) *Operativ Psykologi*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
10. Fossåskaret, E., Fuglestad, O.L., og Aase, T.H. (1997) *Metodisk feltarbeid – Produksjon og tolkning av kvalitative data* Universitetsforlaget
11. Goleman, D. (2002) *Emosjonell Intelligens*. Gyldendal Norsk Forlag AS 1997
12. Hart, C. (1998) *Doing a Literature Review – Releasing the social science* SAGE publications
13. Helsloot, I. and Ruitenbergh, A. (2004): *Citizen response to disasters: a survey of literature and some practical implications*. In *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 12, No. 3, pp.98–111.
14. Holzman, L. (2009) *Vygotsky – At work and play*. Routledge
15. Jacobsen, D. I, og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
16. Johannesen, S. O. (2010). *Myter og erfaringer om ledelse – Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

17. Jones, P.E., Roelofsma P. (2000) *The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms.* Ergonomics, 2000. Vol. 43, No.8, 1129-1152
18. Karlsen, J. T., (1998) *Mestring av omgivelsesusikkerhet – En empirisk studie av prosjekter* Avhandling av graden doktoringeniør, NTNU Trondheim
19. Kahneman, D. (2012) *Tenke, fort og langsomt.* Pax Forlag. Oslo
20. Kendra, M. James and Wachtendorf, Tricia (2003) *Elements of Resilience after the World trade centre disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre.* Blackwell Publishing
21. Klein, G. A. (2008) *Naturalistic Decision Making.* *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomic Society*, 2008, Vol 50, p 456-460
22. Klein, G. A. (1989). *Recognition-primed decisions.* *Advances in Man-Machine Systems Research.* W. B. Rouse. Greenwich, CT, JAI: 47-92.
23. Klemsdal, L. (2008) *Den intuitive organisasjonen.* Gyldendal Norsk Forlag
24. Kruke, B. I. (2003) *Beredskap – en læringsprosess både for beredskapsarbeidere og deres organisasjoner.* Hovedoppgave i Mastergradsstudium i samfunnssikkerhet ved Høgskolen i Stavanger
25. Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. juli 2011.* 22. juli-kommisjonen Notat 7/12.
26. Latchem, C. (2012) *Quality Assurance Toolkit for Open and Distance Non-formal Education* Commonwealth of Learning
27. Lipshitz, R., Strauss, O. (1997) *Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis.* *Organizational behavior and human decision processes.* Vol.69,No 2. February. pp149-163.
28. Lipshitz, R. Klein, G., Orasanu, J. (2001) *Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making.* *Journal of Behavioral Decision Making* nr 14. pp 331-352
29. March, J.G. (2006) *Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence.* *Strategic Management Journal.* J. 27, pp 201-214. Stanford University, Stanford. California.
30. March, J.G. (1999): *The pursuit of Organizational Intelligence* kap. 2, Blackwell Publishers, Inc. Cambridge, MA, USA
31. Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company.* Oxford University Press.
32. Olsen, E.O., Mathiesen, E.R., Boyesen, M. (2008). *Media og kirsehåndtering. En bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere.* Høyskoleforlaget, Oslo.

33. Orvik, A. (2002) *Organisatorisk kompetanse motvirker realitetssjokket*. Artikkel trykket i bladet Sykepleien (2002, årgang 90, utgivelse nr.8:42-46), Norsk sykepleieforbund (<https://sykepleien.no/forskning/2009/03/organisatorisk-kompetanse-motvirker-realitetssjokket?qt-artikkelbunn=1>)
34. Ottsen, O. (red:) (2011). *Ledelse - Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
35. Repstad P. (1998), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo, Universitetsforlaget AS
36. Rerup, C. (1999): *Jazzimprovisation og USA´s femte reise til månen*. LEDELSE I DAG, 9, 2 (14 sider).
37. Rosenthal, U., et al. (1989). *Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield, Illinois, U.S.A., Charles C. Thomas
38. Rosenthal, U., Boin, A., Louise, K. (2001) *Managing crisis – Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, Illinois, U.S.A.
39. Shaw, P. (2002) *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change* Routledge
40. Skog, O. J. (2004) *Å forklare sosiale fenomener*. Gyldendal Norsk Forlag AS
41. Smidt, S. (2009) *Introducing Vygotsky*. Routledge
42. Smithson, M. (1989). *Ignorance and uncertainty: Emerging paradigms*. New York: Springer Verlag
43. Ursano, R.J., McCaughey, B.G., Fullerton, C.S (1994): *Individual and community responses to Trauma and Disaster*. Cambridge University Press
44. Walker, P, Feinstein International Center, Tufts University and Catherine Russ, RedR UK (2010) *Professionalising the humanitarian sector – A scoping study*. Elrha, Feinstein International Center
45. Weick, Karl E. (1990) *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster* Journal of Management
46. Wysocki, R. K (2012) *Effective project management – Traditional, Agile, Extreme* John Wiley & Sons, Inc.
47. Yates J.F.(2001) *“Outsider:” Impressions of Naturalistic Decision Making*. The University of Michigan
48. UNHCR, “The WEM – *Workshop on Emergency Management*, Manual for participants, UNHCR 2014

Nettsider:

<http://www.fn.no/>

<http://www.sphereproject.org/handbook/>

<http://www.unhcr.org/pages/49c3646cbc.html>

<http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/cluster-coordination>

Question guide

Questions for participants under current course

1. Who are you? Tell me a little about yourself, past experiences. What background do you have? (F. Ex. Prior education and training, previous assignments.)
2. Which travel experience do you have? (Have you met other cultures, been over several borders, been away from home for extended periods, etc.).
3. Why are you on this course?
4. Why do you want to work as a relief worker, what do you think you can bring there? What is your motivation?
5. What do you think are your strengths / weaknesses as an aid worker? (Copy skills, expertise, personal qualities)
6. How were you recruited to WEM course?
7. What were the conditions that you should be allowed to take the course, with the obligated binding time you get when it comes to registering for future assignments? (Courses, health checks, experience, age, personality test?)
8. Have you learned anything from what you learn / learned taking the WEM course on previous occasions?
9. What do you think has been most helpful? It may well be something you could already tell what you think is most relevant for actual relief work. If you have not been out on missions before you can say anything about what you are most happy about that you have got to practice / learned about, what you think may have been most helpful.
10. Who at the the course has given you the most learning and training value? One of the trainers, one of the participants? Others? (Ask about this to know "where" in the course they receive value, this can be a way to identify what gives participants the most and that it should be used in a bigger scale)
11. Through what type of dissemination method did you learn the most? (in formal settings like the classroom, training, or informal settings like coffee and lunch brakes, groupwork?) Why was this the most helpful for your learning, what happened?
12. What methods do WEM course helped you at being better at coping with uncertainty? (Ex. Goleman)
13. Have you practiced these methods? To what extent? Enough that you master them?
14. What have you learned through this course that you do not feel you got trained enough / are not mastering? What would you spend more time on if it were up to you? Why?

15. What challenging situations did you meet during the course?
16. Why was this a challenge?
17. Do you feel that you have been allowed to fail during the course, that everything did not have to be perfect or right at your first attempt?
18. Do you feel that there has been room for questions? For your questions?
19. Are there other topics that the course is missing, which you think should have been covered in the WEM course?
20. How have you learned to take care of yourself during the course? Key words: Safety, security
21. What do you know now/do you know how to do now that you could not before on when it comes to being in an operational role in the field?
22. WEM course is very much about working well in teams. What experiences did you have with teamwork from before?
23. What is your experience with good teamwork from other situations? What made it good?
24. What is usually your role in the team?
25. What deployment do you see yourself being given after the course, during your time at the roster?
26. How do you imagine the mission? (Scenario, upcoming colleagues, housing / food, work, your own well-being)
27. What situations in any forthcoming emergency mission you are most unsure about?
28. Does the course teach you methods to cope with uncertainty in situations? In case; Which methods?
29. What makes the WEM good? (and if you have been to similar courses; what makes the WEM specially good?)
30. What did you come here with (skills, knowledge, attitude), and what are you leaving with?

Questions for the trainers, teachers and facilitators at the WEM

1. What is your experience, knowledge and skills in the field that is about relief work? (Education, training, experience)
2. What role did you have / have you in the preparation of the course content and implementation?
3. What would you say characterizes relief work, what describes it?
4. What circumstances are "typical" for aid workers to work under?
5. What personal qualities, skills and training, participants should have to deal with this?
6. How are participants recruited? Which process is going on when they are selected / retrieved?

7. In the recruitment process to WEM course; how it is ensured that the participants in the best possible way are qualified to take the course and risk being stationed after the course?
 8. What do you expect from the participants when they arrive? By training, education, skills, personality.
 9. Can you describe in your own words what the course is all about?
 10. To what extent is the course authentic in relation to what the participants will meet during deployment/the reality? Can you name some examples?
 11. How are the contents of the WEM-course set together? By whom?
 12. Is the course builded on any specific theory? In case, what theories? Or what kind of knowledge? Whos knowledge?
 13. How is the content of the course assured quality?
 14. What experience and skills can the WEM course provide participants? Which methods, coping strategies, skills are they learning and being trained in?
 15. How do you describe a good relief worker? (Personal qualities, skills)
 16. What is it with this description that makes a relief worker a good relief worker during missions?
 17. According to previous research, relief work is characterized as working with uncertainty. How do you prepare course participants to master / handle uncertainty?
 18. If you could implement a new part of content to the course, what would it be, and why?
 19. Participants gets on the roster, the list of those who can be called out for deployments. Do you have any follow ups on the participants in any way during this bonding time they have on this list? In case if; how? Or why not?
 20. Have you experience of how former participants have done it / managed / mastered situations during subsequent assignment?
 21. Where can I get information about this?
 22. Do you have any good stories or experiences about how old WEM participants have adopted what they have learned on the course during missions in the aftermath?
 23. What do WEM course good?
 24. What could make the WEM course even better?
 25. It is pointed out in the manual that the course is for UN workers only. Why? (Is it because they have previous intro courses developed by the UN and that WEM largely based on these?)
- How do you use the evaluation reports after the WEM is over?

Questions to former participants:

1. Tell us a little about yourself, what type of personality you have, your strengths / weaknesses and past experiences.

2. Why did you do the WEM course?
3. What did you expect of the WEM course?
4. What did you feel most prepared for during your deployment after finishing the WEM course?
5. Matched feeling you thought you had control of what actually happened when you came out on a mission?
6. What have you got use of what you learned at WEM course subcontracts?
7. What did you feel you ought learned more about?
8. Have you got some real insights subcontracts result of ne you learned on the course, but did not understand until you actually were in the midst of what was happening?
9. What has been the biggest challenges of the mission?
10. Have you used the methods you learned from Goleman model of emotional intelligence? In case, what? And in what way did you most?
11. Was there something you wanted to learn more about / something you could not before?