



Universitetet
i Stavanger

Psykososial beredskap før, under og etter kriser

*Et komparativt casestudie av system for ivaretagelse av ansatte i
Utenriksdepartementet og Equinor*

Erfaringsbasert master i risikostyring og sikkerhetsledelse

Helene Hilmarsen
2023

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår og høst- 2023

FORFATTER:

Helene Hilmarsen

VEILEDER:

Eirik Bjorheim Abrahamsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Psykososial beredskap før, under og etter kriser

Et komparativt case-studie av system for ivaretagelse av ansatte i Utenriksdepartementet og Equinor

EMNEORD/STIKKORD:

Krise, beredskap, beredskapsplan, psykososial beredskap, ivaretagelse

SIDETALL: 98

OSLO 23.09.2023

Sammendrag

I en stadig mer uforutsigbar verden, er det mange ansatte som opplever særlig belastende hendelser og kriser. For at de ansatte skal fungere godt under og etter en krise er det nødvendig at arbeidsgiver har et godt system for psykososial ivaretagelse. Formålet med denne oppgaven er en komparativ analyse av systemene for psykososial beredskap i henholdsvis Utenriksdepartementet og Equinor. Hensikten er å skape innsikt i temaet og å undersøke om det er noe de kan lære av hverandre. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling valgt:

Finnes det områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor Utenriksdepartementet og Equinor kan lære av hverandre?

For å kartlegge systemene til organisasjonene og tidligere forskning på temaet ble datainnsamlingen gjennomført som en kombinasjon av litteraturstudier og intervju med nøkkelpersoner i organisasjonene.

Funnene viser at i Utenriksdepartementet er det mange ulike aktører og tiltak som til sammen kan defineres som et system. Det finnes ingen psykososial beredskapsplan og systemet kan derfor beskrives som reaktivt og noe ad hoc.

I Equinor er det et helhetlig system for psykososial beredskap. De har et grundig planverk og har fokus på forebygging. Systemet kan beskrives som proaktivt og profesjonelt.

Konklusjonen på problemstillingen er at det er flere områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor organisasjonene kan lære av hverandre:

1. Planverk og prosedyrer
2. Trening og øving på psykososial ivaretagelse
3. HEAT-kurs for ansatte som skal operere i risikoutsatte områder
4. Kompetanse på psykososial førstehjelp
5. Ansvar for ivaretagelsen av ansatte
6. Kameratstøtte
7. Læring
8. Konkrete holdepunkter for oppfølging
9. Intern informasjonsdeling og kommunikasjon
10. Bør psykososial oppfølging i etterkant av kriser være frivillig?

Abstract

In an increasingly unpredictable world, many employees experience particularly stressful events and crises. It is necessary for employers to have a good system for psychosocial care to ensure that employees have the best possible conditions to function well and master their job in a crisis. This thesis is a comparative analysis of the systems for psychosocial preparedness in the Norwegian Ministry of Foreign Affairs (MFA) and Equinor. The purpose is to create an insight into the topic and find out if there is anything the organizations can learn from each other. The problem to be addressed in this thesis is:

Are there any areas in the systems for psychosocial care of employees before, under and after a crisis where the Ministry of Foreign Affairs and Equinor can learn from each other?

To map the systems of the organizations and research done on the topic, the collection of data was carried out as a combination of literature studies and interviews with key persons in the two organizations.

The discussion shows that the MFA has many different actors and measures that together can be described as a system. There is no psychosocial preparedness plan, and the system can thus be described as reactive and a bit ad hoc.

Equinor is shown to have a holistic system for psychosocial preparedness. They have a thorough plan and focus on prevention. The system can be described as proactive and professional.

The conclusion to the addressed problem is that there are several areas in the systems for psychosocial care before, under and after a crisis where the organizations can learn from each other:

1. Plan and procedures
2. Training on psychosocial care
3. HEAT-course for employees working in risk-prone areas
4. Competency on psychosocial first aid
5. Responsibility for care of employees
6. Peer support
7. Learning
8. Concrete points of reference for follow-up
9. Internal information sharing and communication
10. Should psychosocial follow-up after a crisis be voluntary?

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på noen spennende og krevende år ved Universitetet i Stavanger. Masterstudiet har vært med meg verden rundt, helt fra Angola via Madagaskar til Norge. Jeg er så takknemlig for den fleksibiliteten og all kunnskap jeg har fått med meg på veien. Tusen takk til Universitetet i Stavanger for at det har vært mulig.

Skriving av denne oppgaven har vært en lærerik og til tider frustrerende reise. Takk til min veileder Eirik Bjorheim Abrahamsen for alle gode råd og støtte underveis i prosessen.

Jeg vil også rette en stor takk til både Utenriksdepartementet og Equinor for både åpenheten og viljen til å delta i forskningen min. Uten bidrag fra alle informantene hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Og sist, men ikke minst, takk til alle som har hjulpet til med gjennomlesing og motivering underveis.

Helene

Oslo, september 2023

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	v
Abstract.....	vi
Forord	vii
Figurer.....	x
Tabeller	x
1. Innledning	1
1.1 <i>Aktualisering og problemstilling.....</i>	<i>2</i>
1.2 <i>Hensikten med studien</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Utdypning og avgrensning</i>	<i>3</i>
1.4 <i>Oppgavens oppbygging og leserguide</i>	<i>4</i>
2. Metode	5
2.1 <i>Forskningsprosess.....</i>	<i>5</i>
2.2 <i>Datainnsamling</i>	<i>7</i>
2.3 <i>Refleksjon rundt innsamlingsmetode og dataanalyse.....</i>	<i>14</i>
2.4 <i>Etiske hensyn</i>	<i>15</i>
3. Sikkerhet, krise og beredskap – et teoretisk perspektiv	17
3.1 <i>Begrepsdefinisjoner.....</i>	<i>17</i>
3.2 <i>Juridiske rammer og avtaler for ivaretagelse av ansatte</i>	<i>17</i>
3.3 <i>Prinsipper for sikkerhets- og beredskapsarbeid</i>	<i>19</i>
3.4 <i>Sikkerhetsbegrepet.....</i>	<i>19</i>
3.5 <i>Kriser</i>	<i>20</i>
3.6 <i>Beredskap.....</i>	<i>21</i>
3.7 <i>Psykososial beredskap.....</i>	<i>23</i>
4. Utenriksdepartementet.....	31
4.1 <i>Introduksjon til Utenriksdepartementet.....</i>	<i>31</i>
4.2 <i>Organisering og ansvar</i>	<i>32</i>
4.3 <i>Førkrisefasen</i>	<i>36</i>
4.4 <i>Akuttkrisefasen.....</i>	<i>38</i>
4.5 <i>Etterkrisefasen.....</i>	<i>39</i>
5. Equinors system for ivaretagelse	42
5.1 <i>Intro til Equinor.....</i>	<i>42</i>
5.2 <i>Organisering og ansvar</i>	<i>43</i>

5.3	<i>Førkrisefasen</i>	47
5.4	<i>Akutt krisefasen</i>	48
5.5	<i>Etterkrisefasen</i>	50
6.	Komparativ analyse av system	53
6.1	<i>Generelle ulikheter på organisasjonsnivå</i>	53
6.2	<i>Førkrisefasen</i>	57
6.3	<i>Akuttkrisefasen</i>	63
6.4	<i>Etterkrisefasen</i>	67
7.	Konklusjon	74
7.1	<i>Hva slags system har Utenriksdepartementet for psykososial beredskap før, under og etter en krise?</i>	74
7.2	<i>Hva slags system har Equinor for psykososial beredskap før, under og etter en krise?</i>	75
7.3	<i>Svar på oppgavens problemstilling</i>	76
7.4	<i>Behov for ny kunnskap?</i>	79
8.	Litteratur	80
9.	Vedlegg	84
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	85

Figurer

Figur 1: Oppgavens oppbygging (IMRoD).....	4
Figur 2: Oppgavens metode	7
Figur 3: Lineær prosess krisefaser (Engen et al., 2021, s. 304)	21
Figur 4: Sirkulær prosess krisefaser (Engen et al., 2021, s. 305).....	21
Figur 5: Beredskapssirkelen (Sørensen, 2017, s.20)	22
Figur 6: Modell for å forstå traumatiske hendelser og forebyggende tiltak (Eid et al., 2022, s. 38).....	25
Figur 7: Organisasjonskart Utenriksdepartementet.....	32
Figur 8: Kriseorganisering i Utenriksdepartementet.....	33
Figur 9: Equinors organisasjonskart (Equinor, u.å.-a)	43
Figur 10: Equinors beredskapsorganisasjon.....	44
Figur 11: Forenklet fremstilling av ansvar for oppfølging av ansatte etter hendelser i Equinor	45

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over søkeord litteratursøk.....	8
Tabell 2: Intervjubeskrivelse	12
Tabell 3: Oversikt over koding av kvalitativ data	13
Tabell 4: Generelle ulikheter på organisasjonsnivå	53
Tabell 5: Ulikheter i førkrisefasen	58
Tabell 6: Ulikheter i akutt-krisefasen	63
Tabell 7: Ulikheter i etterkrisefasen	68

1. Innledning

«Jeg lærte at i kriser blir ofte forskjellen på hvordan mennesker reagerer, tydeligere: Grå mus kan bli hærfører, mens hærførere kan bli grå mus» (Weisæth & Kjeserud, 2021, s. 18).

Utenriktjenesten har ansatte over hele verden, og i en stadig mer utfordrende verden preget av ulike kriser opplever mange av de ansatte særlig belastende hendelser¹. Regionalt ressurscenter for vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS) beskriver at det er nødvendig at jobben har et godt system for ivaretagelse før, under og etter oppdrag for å kunne fungere godt i en krevende jobb i en krisesituasjon (RVTS, u.å.).

De utsendte diplomatene har en krevende jobb i krisesituasjoner, og kan oppleve alt fra stor usikkerhet, statskupp, katastrofer og ulykker til krig. Kriser påvirker mennesker på ulike måter og før, under og etter kriser vil derfor ansatte ha ulike behov. Hvordan ivaretar Utenriksdepartementet de ansatte slik at de klarer å stå stødig både underveis og i etterkant av kriser? Hvilken psykososial beredskapsplan eller hvilket system for ivaretagelse har organisasjonen?

Selv om kriser og beredskap er mye forsket på, er psykososial beredskap i organisasjoner og hvordan man skal ivareta ansatte psykososialt i kriser tema som det ikke finnes like mye forskning på. Det er derfor spennende å analysere hvilke system organisasjoner har for psykososial beredskap. For å belyse psykososial beredskap fra flere perspektiver er det videre interessant å se på hvilket system lignende organisasjoner som Utenriksdepartementet har. Equinor er et internasjonalt energiselskap som har ansatte i mer enn tretti land (Equinor, 2023a). Equinor har hatt flere alvorlige kriser hvor egne ansatte har vært berørte, blant annet In Amenas og Turøy-ulykken.

Denne oppgaven vil derfor være et komparativt case-studie av system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser i henholdsvis Utenriksdepartementet og Equinor. Formålet er å skape innsikt i temaet psykososial beredskap og se på hva de kan lære av hverandre.

¹ Særlig belastende hendelser inkluderer alle former for krevende hendelser som de ansatte kan bli utsatt for. Det kan være alt fra hendelser knyttet til jobbsituasjonen til større hendelser som går utover sikkerhet.

1.1 Aktualisering og problemstilling

Med bakgrunn som yrkesoffiser i Forsvaret og utsendt i utenriktjenesten har forskeren erfaring med både å jobbe i krisesituasjoner og ivaretagelse av medarbeidere i kriser.

Ivaretagelse av ansatte er et tema forskeren har stort engasjement for. Bakgrunnen for det er at når man som arbeidstaker har et yrke hvor man muligens kan utsettes for særlig belastende hendelser, er det viktig at de ansatte er trygge på at de blir ivaretatt av arbeidsgiver ved en krisesituasjon. Forsker tror at ansatte som ikke føler seg ivaretatt kan potensielt sett ta dårlige beslutninger, også i forhold til egensikkerhet. Det kan også påvirke lojaliteten til arbeidsgiver.

Forskeren ønsker gjennom denne masteroppgaven å lære mer om hva organisasjoner gjør for å ta vare på sine ansatte i kriser, samt hva forskning sier om temaet. I dagens samfunn er det en kamp om de gode ansatte, og det er vanligere å skifte jobb enn det var før. Det å sørge for at man ivaretar de ansatte på en god måte i krisesituasjoner er også, etter forskerens syn, svært viktig for å forebygge sykefravær og motivere til at de ansatte trives og ønsker å fortsette i jobben.

Både utenriktjenesten og Equinor er avhengig av å ha motiverte medarbeidere som ønsker å jobbe i utlandet, inkludert ved steder hvor risikoen for at hendelser kan skje er høy. Dersom man ikke har en systematisk og forutsigbar plan for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise vil det kunne føre til så dårlige erfaringer for de ansatte at de ikke lengre ønsker å søke seg til stillinger som er mer risikoutsatte. Det vil kunne gjøre rekrutteringsprosessene mer komplekse. Det å ha et godt system for ivaretagelse av ansatte handler dermed også om omdømme utad for organisasjonen, og det er derfor svært relevant og viktig å sette søkelys på hvordan man kan videreutvikle det.

Oppgaven vil ta for seg følgende problemstilling:

Finnes det områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor Utenriksdepartementet og Equinor kan lære av hverandre?

For å bryte ned problemstillingen vil oppgaven benytte følgende forskningsspørsmål:

1. Hva slags system har Utenriksdepartementet for psykososial beredskap før, under og etter en krise?
2. Hva slags system har Equinor for psykososial beredskap før, under og etter en krise?

1.2 Hensikten med studien

Det komparative case-studiet vil sette søkelyset på hvilke system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser som finnes i henholdsvis Utenriksdepartementet og Equinor i dag, med hovedvekt på psykososial beredskap. Dette vil gi innsikt og mulighet til læring på tvers av organisasjonene. Hvis man i tillegg ser det i lys av forskning, og eventuelt også risikoanalyser, vil det i etterkant av oppgaven kunne gi et godt grunnlag for å videreutvikle systemene organisasjonene har.

1.3 Utdypning og avgrensning

Psykososial beredskap er et bredt tema, og det er mye spennende en kan forske på når det kommer til ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise.

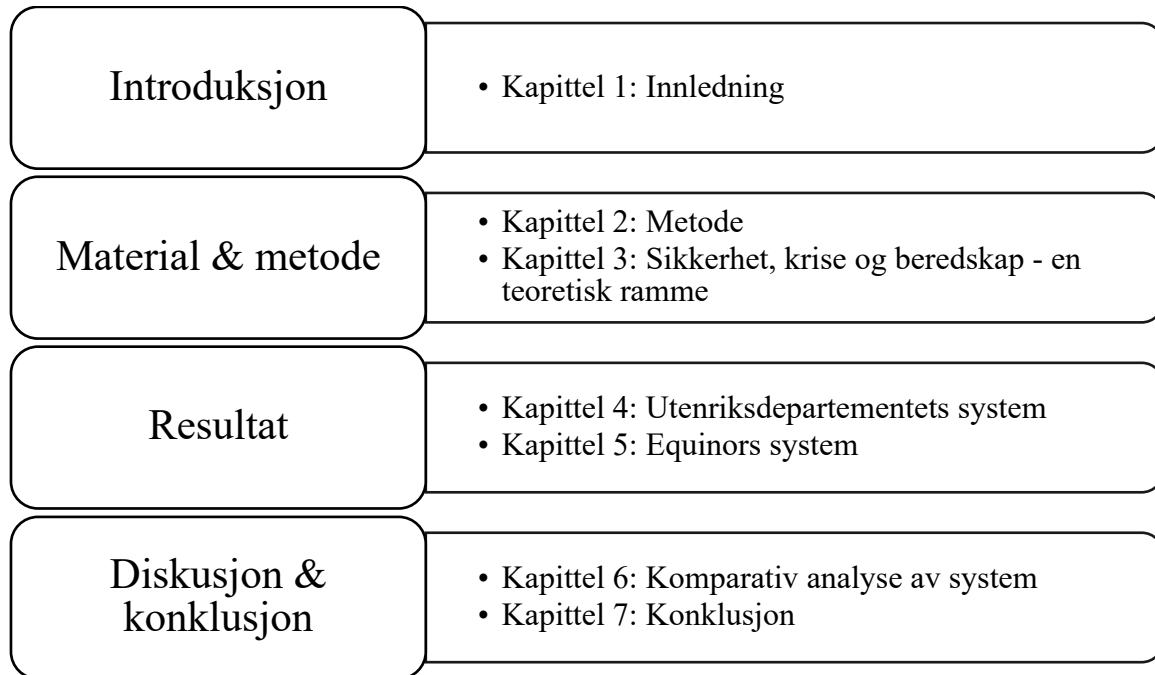
I startfasen var tanken med masteroppgaven å kun se på ivaretagelse av ansatte *etter* en krise. Men, etter noen undersøkelser har forsker kommet frem til at det er viktig å se helhetsperspektivet og inkludere alle fasene i en krise. Årsaken til det er at forsker har en antagelse om at det er totalen av alle tiltak som er med å påvirke om den ansatte føler seg ivaretatt. Derfor inkluderes også fasene før og under en krise for å få frem helhetsbildet.

På grunn av omfang, vil oppgaven kun omhandle det overordnede systemet organisasjonene har for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise. Det innebærer at oppgaven ikke vil inkludere faktiske erfaringer de ansatte har med hvordan systemene i praksis fungerer. Den vil heller ikke omfatte påvirkningen kultur og ledelse har på hvordan de ansatte føler seg ivaretatt. Forsker forstår at dette er viktige elementer for å forstå helheten av hvordan systemene i en organisasjon fungerer i praksis, men hensikten med oppgaven er å se på hvilke systemer organisasjonene faktisk har.

Oppgaven vil kun belyse ivaretagelse for de ansatte i organisasjonene, og ikke medfølgende eller pårørende. Den vil heller ikke ta for seg det økonomiske perspektivet. Forsker vet at medfølgende og pårørende kan være viktige brikker i at den ansatte skal føle seg ivaretatt. Det er også implisitt at det økonomiske perspektivet kan være ulikt i de respektive organisasjonene og at det vil kunne påvirke hvilket system organisasjonene har for psykososial beredskap.

1.4 Oppgavens oppbygging og leserguide

Som vist i figur 1 er oppgaven bygd opp med en IMRoD struktur. IMRoD står for **I**ntroduksjon, **M**aterial og metode, **R**esultat og **D**iskusjon (Wikipedia, 2023). Hensikten med å benytte IMRoD er å strukturere oppgaven slik at det blir oversiktlig for leseren å orientere seg.



Figur 1: Oppgavens oppbygging (IMRoD)

(I) Introduksjonskapittelet inneholder en generell introduksjon til temaet psykososial beredskap, samt aktualisering og presentasjon av problemstillingen.

(M) Kapittel 2 omhandler metoden som er benyttet for å finne svar på problemstillingen og herunder de to forskningsspørsmålene. Kapittel 3 skisserer det teoretiske grunnlaget som intervjuguiden har blitt bygd opp på, og som deretter og blir benyttet i diskusjonen.

(R) Kapittel 4 og 5 beskriver resultatene på forskningsspørsmål 1 og 2. Systemene for ivaretagelse i henholdsvis Utenriksdepartementet og Equinor beskrives basert på innhentet empiri gjennom dokumentstudier og dybdeintervju.

(D) I kapittel 6 vil forsker sammenligne og diskutere resultatene fra kapittel 4 og 5 med den hensikt å besvare problemstillingen. Systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser i de respektive organisasjonene blir sammenlignet med den hensikt å belyse hvordan organisasjonene kan lære av hverandre. Deretter vil funnene i den komparative analysen drøftes opp mot teorien for å forankre den. I kapittel 7 vil forsker konkludere. Se metodekapittelet for nærmere forklaring på valg av struktur i oppgaven.

2. Metode

I henhold til Johannessen et al. (2021, s. 21) er det å bruke metode «... å følge en bestemt vei mot et mål». Metode handler altså om prosess, nemlig hvordan en innhenter, analyserer og tolker informasjon for å kunne svare på problemstillingen.

Forskeren skal videre beskrive forskningsdesignet som er benyttet og hvordan datainnsamlingen har foregått. Til slutt vil forsker reflektere rundt metoden til oppgaven og etiske hensyn.

2.1 Forskningsprosess

Denne oppgaven tar utgangspunkt i kvalitativ samfunnsvitenskapelig metode. Ved å benytte kvalitativ metode, får vi mer detaljert og utfyllende informasjon om det temaet som det forskes på (Johannessen et al., 2021, s. 23). Kvalitativ metode er derfor nyttig å benytte når en ønsker å forstå et fenomen. Hensikten med denne oppgaven er å gjennomføre en komparativ analyse av systemene for psykososial beredskap i organisasjonene. En komparativ analyse legger til grunn at en først må få en forståelse av både organisasjonene og deres respektive system. Forståelsen legger videre grunnlaget for å kunne beskrive og sammenligne systemene til organisasjonene. Kvalitativ metode er det naturlige metodevalget for denne oppgaven med bakgrunn i at formålet med oppgaven er et mer inngående studie av fenomenet psykososial beredskap i organisasjonene.

Oppgavens forskningsdesign er et komparativt case-studie. Johannessen et al. (2021) forklarer bruken av case som forskningsdesign slik:

Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data. Casestudier er et dypdykk i situasjoner, hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener som ellers kanskje ikke hadde kommet til overflaten. (ss. 205-206)

For å spisse oppgaven og begrense omfanget har forskeren vært nødt til å endre både problemstilling og vinkling underveis i prosessen. Innledningsvis var planen å gjennomføre et enkelcasestudie av Utenriksdepartementets systemet for ivaretagelse av ansatte. Som ett ledd i det var intensjonen å gjennomføre intervjuer med ansatte for å avdekke hva de som har stått i

krise tenker om systemet. I samråd med veileder gikk derimot forsker helt bort fra dette forskningsdesignet. Årsaken til dette var sensitivitet og habilitet i forhold til forskerens egen rolle i organisasjonen. Det ble dermed besluttet å vinkle oppgaven mer overordnet.

Problemstillingen ble endret til å analysere systemet organisasjonen har for psykososial beredskap.

Forsker bestemte videre å benytte flercasedesign for å få en bedre forståelse av fenomenet psykososial beredskap. Ved å benytte flercasedesign forklarer Johannessen et al. (2021, s. 208) at «analysen er enklere og funnene mer robust enn ved enkelcasestudier».

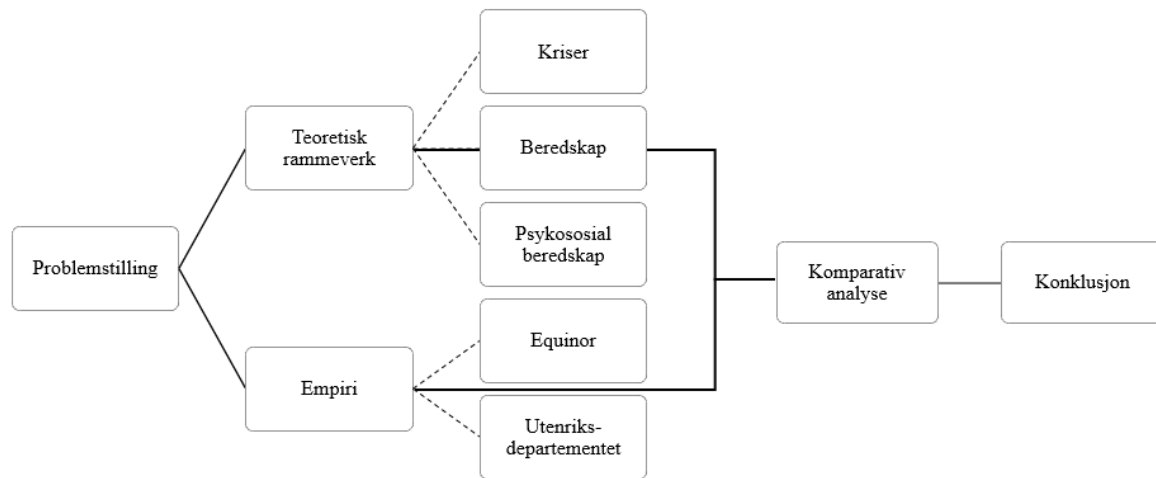
En av fordelene med cross-case-analyser² er at de styrker relevansen og overføringsverdien til andre settinger, noe som kan bidra til høyere grad av generaliserbarhet. De øker også graden av forståelse og forklaringskraft og muligheten for å identifisere mer generelle kategorier med egenskaper og verdier. (Ibid., s. 209)

Som nevnt innledningsvis ble Equinor valgt som casestudie på bakgrunn av at det er en internasjonal organisasjon med ansatte i hele verden. De har hatt flere kriser hvor ansatte har vært berørte. I tillegg er det en organisasjon Utenriksdepartementet samhandler med. Gjennom en mer objektiv tilnærming vil begge organisasjonene kunne dra nytte av utfallet av masteroppgaven. I tillegg vil ikke oppgaven være like sensitiv som den kunne ha blitt dersom en skulle sett på hvordan de ansatte i Utenriksdepartementet opplever systemet til organisasjonen. Forsker var inne på tanken om å også dra inn flere organisasjoner i studiet. Eksempler på organisasjoner som ble vurdert var Norsk Folkehjelp og Forsvaret. Det ble derimot besluttet å kun benytte Equinor fordi omfanget på oppgaven ville blitt for stort.

For å belyse problemstillingen godt, samt forankre funnene i den komparative analysen, valgte forsker å inkludere hva forskning sier om psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser. Gjennom å inkludere forskning på temaet gir det mer tyngde til oppgaven. Dette kan bidra til et bedre grunnlag for videre bruk og oppgaven kan dermed bli mer nyttig for organisasjonene i etterkant.

² Cross-case-analyser betyr analyser som er sentrert rundt tema på tvers av datamateriale (Johannessen et al., 2021, s. 208)

Den metodiske oppbyggingen av oppgaven er dermed som vist i figur 2:



Figur 2: Oppgavens metode

2.2 Datainnsamling

Johannessen et al. (2021, s. 25) legger vekt på at data er helt sentralt i samfunnsforskning. «Data kan foreligge i mange forskjellige former, for eksempel notater fra intervjuer eller observasjon, private eller offentlige dokumenter, spørreskjemaer og lyd- og filmopptak» (Ibid., s. 26). I denne forskningsprosessen har det vært viktig å gå grundig til verks for å innhente data om systemene til organisasjonene med den hensikt å skape en best mulig forståelse for systemene.

Datainnsamlingen ble gjennomført som en kombinasjon av litteraturstudier og kvalitative, semi-strukturerte dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i organisasjonene. For å få en god forståelse av systemene organisasjonen har for psykososial beredskap var det nødvendig å gjennomføre både litteraturstudie og intervjuer. Hverken UD eller Equinor har én overordnet nedskrevet plan for psykososial beredskap. Noen av planverkene og prosedyrene som finnes er dessuten interne dokumenter som forsker ikke har tilgang til. For å få en helhetlig forståelse for systemene organisasjonene har var det derfor nødvendig å gjennomføre grundige intervjuer med nøkkelpersoner i tillegg til litteraturstudiet. Kvaliteten på oppgaven ville ikke blitt like god dersom forsker hadde valgt å ikke gjennomføre en kombinasjon av litteraturstudier og intervju. Det ville og vært vanskeligere å motvirke forskers eget bias.

Dokumentanalyse og litteraturstudie

Litteraturstudiet i forbindelse med denne oppgaven er delt i to. Som et ledd i å forstå organisasjonenes system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser er første del en kvalitativ innholdsanalyse av dokumenter mottatt fra organisasjonene. Ifølge Johannessen et al. (2021, s. 236) handler en kvalitativ innholdsanalyse om å systematisere innholdet som er relevant for å belyse problemstillingen. For denne oppgaven inkluderer det studie av nettsted, handlingsplaner, beredskapsplaner, e-poster og dokumenter mottatt av organisasjonene. Med unntak av informasjon hentet fra nettsidene er dokumentene som er mottatt fra organisasjonene interne dokumenter som ikke er tilgjengelige for offentligheten. En utfordring med dette er at dataen og innholdet i oppgaven blir vanskelig å ettergå for andre.

For å finne relevant forskning og teori om psykososial beredskap er den andre delen av litteraturstudiet et systematisk litteratursøk. Som utvalgsstrategi har forsker benyttet både systematisk metode og snøballmetoden i søket. Snøballmetoden innebærer at jeg har lest litteraturlister i relevante bøker og artikler og gjennom det oppdaget annen relevant litteratur. Først begynte forsker søket med å gå gjennom lærebøker og pensum fra masterstudiet i risikostyring og sikkerhetsledelse. Boken «Perspektiver på samfunnssikkerhet» av Engen et al. hadde mye relevant data om sikkerhet, kriser og beredskap.

Videre ble det utført et digitalt litteratursøk i databasene Oria og Google Scholar, med hensikt å finne fagbøker, fagartikler og tidligere oppgaver på temaet psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte i kriser. Søket foregikk over en lengre periode, fra 01.mars 2023 til 01.juni 2023.

Det ble benyttet fritekst søk, hvor søkeordene har endret seg noe i tidsperioden. Benyttede søkeord vises i tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over søkeord litteratursøk

Database	Søkeord	Avgrensning	Antall treff	Valgte artikler/ bøker
Google Scholar	Ivaretagelse Ansatte Kriser		13 200	0

Google Scholar	Psykososial beredskapsplan		320	0
Google Scholar	Ivaretagelse ELLER «psykososial beredskapsplan» eller beredskapsplan OG ansatte ELLER medarbeidere ELLER arbeidere OG krise ELLER belastende hendelser ELLER hendelse*		21	0
Google Scholar	Psychosocial preparedness		104 000	
Oria	Ivaretagelse ELLER «psykososial beredskapsplan» eller beredskapsplan OG ansatte ELLER medarbeidere ELLER arbeidere OG krise ELLER belastende hendelser ELLER hendelse*		4169	2
Oria	Emergency preparedness Disaster Employees Workers	2015-2023 Contingency planning Crisis Management Disasters Employees Management of crisis	61	0
Oria	«Psychological emergency plan» OR «emergency disaster plan»		429 000	0

Litteratursøket ble utført med den hensikt å finne dokumenter relatert til søkeordene. Det er forsøkt å benytte mange ulike varianter av søkeordene. Erfaringene var at innledningsvis var søkene veldig brede. Mange av treffene når det ble søkt på ivaretagelse og krise var læring fra

Covid-19 pandemien som ikke var direkte relevante for denne oppgaven. Søket ble deretter avgrenset noe.

Gjennom litteratursøket og snøballmetoden ble følgende fagbøker detektert:

- Omsorg i kriser av Petter Skants
- Operativ psykologi 3 av Eid et al.
- Ledelse ved kriser av Weisæth & Kjeserud

Både *Omsorg i kriser* og *Operativ psykologi 3* omhandler ivaretagelse av mennesker i belastende situasjoner og kriser. De gir grundige innføringer til hvordan en organisasjon kan ivareta sine ansatte, og er verktøy som en leder kan benytte seg av. *Operativ psykologi 3* retter seg mye mot ledere og har fokus på hvor viktig ledelse er i ivaretagelsesarbeidet. *Omsorg i kriser* retter seg på den andre siden mer mot profesjonelt oppfølgingspersonell, og er bygd opp som en håndbok organisasjoner kan benytte i ivaretagelsesarbeidet. Inspirasjonen til inndeling av denne oppgaven i de ulike krisefasene er hentet fra *Operativ psykologi 3*.

Ledelse ved kriser er mer rettet inn mot kriseledelse, noe som ikke er et tema i denne oppgaven. Den har derimot gode perspektiver som har kommet til nytte i den komparative analysen på temaene øving, trening og krisehåndtering når krisen oppstår.

Intervju og valg av informanter

For å få en helhetlig forståelse av systemet for ivaretagelse av ansatte til organisasjonene var det nødvendig å gjennomføre intervju med nøkkelpersoner. Nøkkelpersonene ble valgt ut basert på rolle og kjennskap til organisasjonen. Tillatelser til å gjennomføre intervjuer ble innhentet fra kontaktpersonene i de respektive organisasjonene. Informantene hos Equinor ble utvalgt av forskerens kontaktperson i organisasjonen. I Utenriksdepartementet ble informantene valgt av forsker og utvalget ble basert på de samme kriteriene som ble gitt til Equinor. Det var frivillig for informantene å delta i prosjektet og informasjonsskriv med samtykkeskjema ble tilsendt alle informantene i forkant av intervjuene.

I henhold til Johannessen et al. (2021, s. 105) er kvalitative intervju en fleksibel metode for å innhente informasjon om det vi studerer. Det er en samtale med en struktur og et formål.

Formålet med intervjuene som ble gjennomført i denne oppgaven var å forstå systemene for ivaretagelse av ansatte i de respektive organisasjonene. Planen var å gjennomføre intervjuer med åpne spørsmål slik at nøkkelpersonene kunne forklare med egne ord systemet organisasjonen har for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise. Flere intervjuer ble gjennomført for å sørge for at forskeren fikk god innsikt i systemene.

Det ble utført semi-strukturerte intervju. Det innebærer at en overordnet intervjuguide ble benyttet som utgangspunkt for intervjuet (Johannessen et al., 2021, s. 108), se vedlegg 1. Årsaken til at det ble besluttet å benytte semi-strukturerte intervju er at det ville gjøre det enklere å analysere og sammenligne organisasjonene i etterkant ved at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene. Samtidig er et semi-strukturert intervju fleksibelt nok til at den som intervjuer kan bevege seg noe frem og tilbake i intervjuguiden. Dette bidro etter forskers syn til å skape god flyt i intervjuene.

Som vedlegg 1 viser ble intervjuguiden nøye planlagt for å sikre en rød tråd, god struktur og at funnene kunne knyttes til masteroppgavens forskningsspørsmål. Med bakgrunn i at organisasjonene har lite skriftlig data på system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser, ble intervjuguiden detaljert for å sørge for å belyse alle aspekter rundt temaet. Den ble utarbeidet basert på teorikapittelet, og det ble dermed bestemt at den ble delt inn i temaer. Temaene som ble benyttet var de ulike krisefasene; førkrise, akuttkrise og etterkrise. På denne måten antok forsker at koding og datareduksjonen i etterkant av intervjuene og ville bli enklere.

Som forberedelse, og for å teste intervjuguiden, ble det gjennomført testintervju i forkant av intervjuene.

Masteroppgaven endte opp med 9 informanter totalt, fordelt på ansatte i Equinor og Utenriksdepartementet. Som vist i tabell 2 varte intervjuene i alt fra en halvtime til rundt en time. Gjennomsnittstiden på intervjuene var 43 minutter. Noe av årsaken til den store variasjonen i lengde var at spørsmålene var lagt opp slik at informanten skulle snakke fritt rundt ulike tema. Det var dermed varierende hvor utfyllende svar den enkelte informant ga. Det skyldes nok til dels informantenes rolle i organisasjonen og involvering i de ulike krisefasene, og dels at noen var svært engasjert i fagfeltet. Dette innebærte at noen hadde mange gode refleksjoner som gjorde til at intervjuet dro ut mer i tid.

Tabell 2: Intervjubeskrivelse

Intervjukandidat	Tid intervju	Oppfølgingssamtale
1	45 min	Nei
2	57 min	Nei
3	35 min	Nei
4	29 min	Nei
5	45 min	Nei
6	54 min	Nei
7	38 min	Nei
8	58 min	Nei
9	30 min	Nei

Litt over halvparten av intervjuene ble gjennomført som fysiske møter, mens resten ble gjennomført online via Teams. Forsker vurderer det dithen at det ikke var noe forskjell i kvaliteten på intervjuene som ble gjennomført fysisk versus de som var online.

Det at forsker hadde en godt gjennomarbeidet intervjuguide var til stor hjelp under intervjuene, og flere av informantene påpekte også at de synes strukturen på intervjuet var god. Siden intervjuguiden var strukturert i krisefasene førte det til at arbeidet med bearbeiding og analyse av data i etterkant ble enklere.

Datareduksjon og analyse

Johannessen et al. (2021, s. 151) beskriver at det er mange ulike måter å analysere og tolke data på. For å strukturere og bearbeide de kvalitative intervjuene og redusere mengden data har forsker valgt å kode den kvalitative dataen i ulike temaer. Grunnen til at det ble benyttet kodingen er at det forelå en stor mengde data fra intervjuene. Dataen måtte dermed struktureres for å få frem relevant informasjon for problemstillingen og for videre å enklere kunne analysere den. De temaene som ble valgt initialt er de tre krisefasene; førkrise, akuttkrise og etterkrise. Årsaken til at forsker har valgt å strukturere i de ulike krisefasene er fordi det meste av teori om kriser og beredskap er delt inn i faser, og i tillegg er intervjuguiden også bygd opp på fasene. For å kunne svare på forskningsspørsmål 1 og 2 om hvordan ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser gjøres i de respektive organisasjonene, er det derfor nødvendig å få en forståelse av hvilke tiltak organisasjonene

gjør i hver fase. I tillegg til fasene, valgte forsker å ha en overordnet del først som går på organisering og ansvar.

På bakgrunn av overnevnte ble resultatdelen av oppgaven, kapittel 4 & 5, kodet i disse kategoriene:

Tabell 3: Oversikt over koding av kvalitativ data

Tema/koding av kvalitativ data	
1	Organisering og ansvar
2	Førkrisefasen
3	Akuttkrisefasen
4	Etterkrisefasen

I tillegg til kategoriene som vist i tabell 3, ble forsker i løpet av intervjuene bevisst noen andre tema som ansees som svært relevante for å kunne besvare problemstillingen. Disse temaene er blant annet lederstøtte, kommunikasjon samt øving og trening. I likhet med krisefasene er også disse temaene spørsmål i intervjuguiden. Intervjuguiden er bygd opp på teorien, og teorien underbygger også viktigheten av temaene. Forsker har valgt å drøfte disse temaene i diskusjonen i kapittel 6 under de ulike kategoriene.

Kodingen er gjennomført på følgende måte; Først har forsker transkribert alle intervjuene som er gjennomført. Transkriberingen er deretter grundig gjennomgått for å avdekke relevant informasjon innenfor hver kategori. Videre er informasjonen prioritert og kategorisert på bakgrunn av relevans, for til slutt å sammenstilles i forskers forståelse av de to organisasjonenes system for psykososial beredskap før, under og etter kriser.

Når det kommer til struktur, avviker kapittelinnledning muligens noe fra hva en normalt sett ville ha forventet. Vanligvis har en ett kapittel som presenterer resultatene og ett kapittel med diskusjon. Forsker har jobbet mye med strukturinnledningen av oppgaven, og har derimot endt opp med å ha resultatene fra intervjuene i to kapitler og resultat av den komparative analysen og diskusjonen i ett. For å gjøre det enkelt for leser å følge og unngå å ha for mange underkapitler ble det valgt å skille empirien på organisasjonene i to kapitler. Kapittel 4 beskriver Utenriksdepartementets system, mens kapittel 5 beskriver Equinors system. Deretter har forsker valgt å ha resultatet av den komparative analysen og diskusjonen i ett kapittel. Forsker kunne ha valgt å inkludere resultatet av den komparative analysen i kapittel 4 & 5, for

deretter ha en egen diskusjon opp mot teorien. Årsaken til at resultatet fra den komparative analysen og diskusjonen ikke er delt er at forsker mener at for å få til en god diskusjon er det svært nyttig å se systemene opp mot hverandre for å kunne forklare eventuelle likheter og ulikheter. I tillegg ville en deling av resultatet av den komparative analysen og diskusjonen ført til mye repetisjon i oppgaven. Gjennom å inkludere teori og forskning underveis i den komparative analysen får en belyst diskusjonen fra flere sider. Forsker mener denne oppbyggingen av oppgaven bidrar til en bedre diskusjon og gjør det enklere for leser å følge.

For å skape god struktur på den komparative analysen bestemte forsker seg for å dele den komparative analysen inn i de samme kategoriene som resultatkapitlene er delt inn i. Det er lagt til en egen del først som tar for seg overordnede ulikheter på organisasjonsnivå. Underkategoriene i den komparative analysen er derfor; Overordnede ulikheter på organisasjonsnivå, førkrisefasen, akuttkrisefasen og etterkrisefasen.

2.3 Refleksjon rundt innsamlingsmetode og dataanalyse

I utgangspunktet skal en forholde seg kritisk til all data som vurderes brukt inn i oppgaven (Rienecker & Jørgensen, 2013, s. 126). For å forstå hva forsker har tenkt rundt data vurdert inn i oppgaven, vil det videre reflekteres rundt metoden benyttet i forskningen.

Johannessen et al. (2021, s. 27) forklarer at «et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet», altså reliabilitet. Det handler om å forstå hvor sanne dataene er og om vi kan stole på resultatene. Gjennom å forklare hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de er analysert kan forsker sørge for at oppgaven har god reliabilitet (Ibid., s. 256). Utfordringen når det kommer til den kvalitative forskningen i denne masteroppgaven er at all data er samlet inn, redusert og analysert av kun én forsker.

Alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Denne forforståelsen er helt nødvendig for å forstå virkeligheten. Forskeren må være seg bevisst at han er en utvelgende aktør, og at data som brukes, ikke er uavhengige av hans forhåndsoppfatninger. (Johannessen et al., 2021, s. 26)

Uavhengig av hvor objektiv forsker ønsker å være vil dataen være preget av forskers bias. Dataen vil dermed være noe subjektiv fordi forskerens egen forforståelse, antagelser og

erfaringer på temaet vil kunne påvirke både valg av litteratur og spørsmål stilt til informantene. I tillegg vil det påvirke hvordan dataen ble bearbeidet i etterkant av innhenting. Dette har forsker prøvd å motvirke gjennom metoden som er benyttet i oppgaven. Ved å benytte både intervju og litteraturstudier ønsker forsker å øke reliabiliteten på oppgaven. Et eksempel på dette er at intervjuguiden ble utarbeidet basert på forskning på temaet. Det kan bidra til å påvirke egne bias.

Et annet viktig aspekt er oppgavens validitet, altså om fremgangsmåten og funn i oppgaven faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2021, s. 256). I denne oppgaven har forsker forsøkt å øke validiteten gjennom metodetriangulering. Først gjennom å både gjennomføre en analyse av dokumenter fra organisasjonene og dybdeintervju med nøkkelpersoner for å forstå systemene for ivaretagelse av ansatte. Deretter ved å se det opp imot både hva den andre organisasjonen gjør og hva forskning sier om temaet. På denne måten får en styrket troverdigheten til oppgaven, og en vil kunne overføre kunnskap i etterkant.

2.4 Ethiske hensyn

Oppgaven tar for seg et tema som i utgangspunktet kan være sensitivt for organisasjonene. Da er det viktig å ivareta de etiske hensynene i oppgaven. Johannessen et al. (2021, s. 45) beskriver etikk som forhold mellom mennesker og hensyn en må ta i møte med andre. Det har vært viktig for forsker å ivareta både taushetsplikt og personvern underveis i arbeidet.

Det er inngått en avtale med organisasjonene om at forsker har taushetsplikt på innhold frem til organisasjonene har godkjent dataene. Fokus i innhenting av informasjon har vært å forstå organisasjonenes system for ivaretagelse av ansatte, og ikke på enkeltpersoners erfaringer eller meninger. Begge organisasjonene har vært svært åpne og imøtekommende, og forsker mener taushetsplikten i liten grad har påvirket oppgaven. Gjennom intervju har forsker fått en god forståelse for systemene til organisasjonene selv uten tilgang til alt av relevant intern dokumentasjon. I etterkant av at oppgaven ble skrevet er det ingen data som påvirker oppgaven som er sensurert av organisasjonene. Det oppfattes dermed at taushetsplikten ikke har påvirket oppgavens troverdighet.

I forkant av innhenting av informasjon har forsker søkt til Sikt³ om behandling av personopplysninger i forskningen, slik at personvernregelverket er etterlevd. Før intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema til alle informantene i henhold til personopplysningsloven (Johannessen et al., 2021, s. 49). Det ble informert om tema og problemstilling, presisert at deltagelse var frivillig og at samtykke kan trekkes tilbake hvis ønskelig. Det ble også informert om et ønske om å benytte lydopptaker i intervjuet for kvalitetskontroll.

Intervjuene ble transkribert rett etter at de ble gjennomført, og lydfilene ble deretter slettet. Transkribering ble oppbevart i samsvar med regelverk, og blir slettet etter innlevering av oppgaven. Taushetsplikt vil gjelde frem til informanten har lest gjennom transkriberingen og godkjent bruk av informasjonen. I oppgaven er alle informanter anonymisert. Det er kun forsker som har hatt tilgang til data fra intervjuene.

I tillegg har både kontaktpersonene for organisasjonene og informantene fått mulighet til å kvalitetssjekke kapittel 4 & 5 for å sikre at forsker har forstått data korrekt og godkjent at forsker kan benytte informasjonen.

Opgaven har nå beskrevet metoden som ligger til grunn, herunder hvordan forskningsdesignet ble utviklet underveis samt hvordan datainnsamlingen, datareduksjonen og analysen foregikk. Neste steg er å forklare det teoretiske rammeverket som er benyttet i oppgaven.

³ Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Tidligere kalt NSD – Norsk senter for forskningsdata.

3. Sikkerhet, krise og beredskap – et teoretisk perspektiv

For å belyse problemstillingen på en god måte, er det essensielt å først presentere hva teori og forskning vektlegger når det gjelder psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser. Oppgaven skal i det følgende kapittelet definere relevante begrep samt nevne juridiske rammer og avtaler som ligger til grunn. Deretter vil prinsippene for sikkerhets- og beredskapsarbeid nevnes før oppgaven videre vil redegjøre for hva som legges i begrepene krise og beredskap. Til slutt vil temaet psykososial beredskap beskrives nærmere.

3.1 Begrepsdefinisjoner

For å få en felles forståelse for de mest sentrale fagbegrepene, er det nødvendig å forklare kort hvilken forståelse som legges til grunn i oppgaven:

Belastende hendelser: inkluderer alle former for stressende hendelser de ansatte kan bli utsatt for.

Beredskap: handler om å forberede oss på å håndtere uønskede ekstraordinære hendelser (Engen et al., 2021, s. 321).

Ivaretagelse: ivaretagelse handler om omsorg. Omsorg i form av at de berørte opplever å bli sett og at noen bryr seg (Skants, 2014, s. 13).

Krise: en ekstraordinær situasjon som bidrar til en uønsket endring fra normaltilstand, og som ikke kan løses med ordinære ressurser og organisering (Engen et al., 2021, s. 300).

Mestring: et individs bevisste innsats for å håndtere personlige og interpersonlige utfordringer (Eid et al., 2022, s. 44).

Psykososial oppfølging: handler om menneskelig ivaretagelse under og etter belastende hendelser (Skants, 2014, s. 17).

3.2 Juridiske rammer og avtaler for ivaretagelse av ansatte

Før oppgaven skal redegjøre for relevant forskning er det naturlig først å nevne de juridiske rammene for ivaretagelse og oppfølging av ansatte er. Det inkluderer hvilke avtaler som ligger til grunn samt hvilke lover og plikter arbeidsgiver dermed må følge i det psykososiale ivaretakelsesarbeidet.

Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven (AML) (2005, §3-1) stiller krav til ivaretagelse av arbeidstakerne gjennom systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i hele virksomheten. Det innebærer blant annet at virksomheten skal ha mål for HMS-arbeidet, oversikt over ansvar- og myndighetsfordeling, kartlegge farer samt utarbeide planer og tiltak for å redusere risiko. Virksomheten skal også arbeide systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær, arbeidsmiljø og arbeidstakers helse når risikoforholdene tilsier at det er nødvendig.

AML (2005, §4-2) stiller krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling som tilpasses den enkeltes arbeidssituasjon. Det inkluderer at det skal tas hensyn til arbeidsevne, alder og andre forutsetninger. I tillegg har arbeidsgiver plikt til å sørge for at det er tilstrekkelig informasjonsflyt og kompetanseutviklingsmuligheter.

AML (2005, §4-6) sier at en arbeidsgiver skal tilrettelegge for arbeidstakere som av ulike årsaker har redusert arbeidsevne. Hensikten er å sørge for at arbeidstaker skal kunne fortsette å jobbe, eller å sørge for at det i samråd med arbeidstaker utarbeides en oppfølgingsplan for å få vedkommende tilbake i arbeid.

Når det kommer til tilrettelegging, er dette kjernen i det som kalles inkluderende arbeidsliv (IA):

IA-avtale

IA-avtale er en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. På Regjeringens nettsider (Regjeringen, u.å.-a) er det beskrevet at målet med IA-samarbeidet er å skape plass til alle i arbeidslivet gjennom å forebygge sykefravær og frafall.

IA-avtalen tar utgangspunkt i trepartssamarbeidet⁴ og den legger vekt på å forebygge og redusere både sykefravær og frafall fra arbeidslivet (Regjeringen, u.å.-b). Dette inkluderer også kartlegging, drøfting og innsats for kompetanseheving. Målet er at de ansatte kan stå i arbeid så lenge som mulig.

⁴ Trepartssamarbeidet er samarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og staten.

3.3 Prinsipper for sikkerhets- og beredskapsarbeid

I Norge er det fire grunnleggende prinsipper for nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid (Samfunnssikkerhetsinstruksen, kap. 3; Engen et al., 2021, s. 324; Eid et al., 2022, s. 50):

Ansvarsprinsippet: Den som har ansvaret i en normalsituasjon har også ansvaret i en krise.

Likhetsprinsippet: Organisering i krise skal være mest mulig lik den dagligdagse organisasjonen.

Nærhetsprinsippet: Håndteringen av krisen skal skje på lavest mulig nivå.

Samvirkeprinsippet: Myndighet, virksomhet eller etat har ansvar for å sørge for et best mulig samvirke med andre relevante aktører.

Dette er prinsipper ledere for virksomheter må forholde seg til (Weisæth & Kjeserud, 2021, s. 32).

3.4 Sikkerhetsbegrepet

Sikkerhet er et overordnet begrep. I denne oppgaven vil også begrepene security og safety benyttes om sikkerhet. Årsaken til dette er at vi ikke har noen gode norske begrep for de samme uttrykkene. Årsaken til dette er at vi ikke har noen gode norske begrep for de samme uttrykkene. Det betyr ikke at begrepene er helt klare på engelsk heller, noe Jore (2019) beskriver: «Numerous assumptions exist about the nature and relation between the concepts of security and safety in ordinary language and in academia». Dette fører til at det finnes mange ulike definisjoner på hva safety og security er. Flere forskere beskriver at forskjellen mellom begrepene ligger i om hendelsen er gjort med en intensjon eller ikke. Det er derimot andre forskere som er uenige i at intensjon har en betydning, og begrunner det med at det finnes mange gråsoner. Et eksempel på en gråsoner kan være at ulykker ikke «bare skjer». Det kan være en intensjon bak en ulykke også gjennom menneskelige feil (Jore, 2019, s.161).

Jore (2019) har utarbeidet en definisjon på security som oppgaven vil legge til grunn:

Security can be defined as the perceived or actual ability to prepare for, adapt to, withstand, and recover from dangers and crises caused by people's deliberate, intentional, malicious acts such as terrorism, sabotage, organized crime, or hacking.
(s. 169)

Definisjon på safety som blir benyttet i oppgaven er mer rettet mot hendelser som ikke har en intensjon bak seg, men som skjer som følge av en eller flere tilfeldigheter (NOU 2006:6). Eksempler på safety hendelser kan være naturkatastrofer og produksjonsulykker.

Det vil videre skilles på begrepene security og safety der dette er naturlig for å forklare ulikheter mellom organisasjonene. Temaet safety versus security vil tas opp igjen i diskusjonen i kapittel 6.

3.5 Kriser

Det finnes mange ulike definisjoner på hva en krise er og hvilke ulike typer kriser som finnes. I St.meld. nr. 5 (2020-2021, boks 1.1) defineres en krise som «[...] en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammes». Engen et al. (2021, s. 300) beskriver en krise som en ekstraordinær situasjon som medfører en uønsket endring fra normalt tilstand, og som ikke kan løses med ordinære ressurser og organisering.

Hva som oppleves som en krise er subjektiv og dermed ulikt basert på hvem som opplever situasjonen (Ibid., s. 301). Denne oppgaven vil ikke skille på ulike typer kriser, da det ikke vurderes hensiktsmessig. Det er derimot lagt til grunn at ansatte er berørte og at organisasjonen opplever situasjonen som en krise.

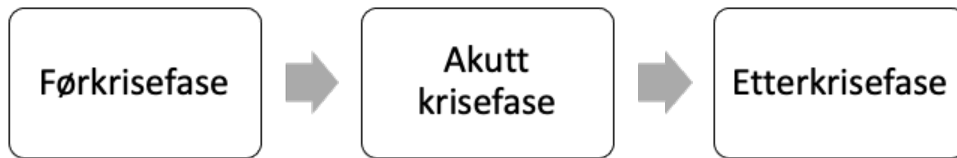
Selv om det er ulike definisjoner på hva en krise er, finnes det til gjengjeld noen felles kjennetegn på kriser. Kriser består blant annet av en følelse av trussel, forvirring og høy usikkerhet. De er også gjerne preget av en følelse av manglende kontroll og styring. I tillegg er ofte kriser preget av tidspress, informasjonsutfordringer og beslutningsutfordringer (Engen et al., 2021, s. 301; Weisæth & Kjeserud, 2021, ss. 30-31). I en krisesituasjon blir de ansatte utsatt for mange inntrykk og mye stress. Det vil derimot oppleves svært ulikt fra person til person.

Krisefaser

På samme måte som det finnes mange definisjoner på hva en krise er, finnes det også ulike måter å definere faser av en krise. Det som er felles for de ulike perspektivene er at de ofte

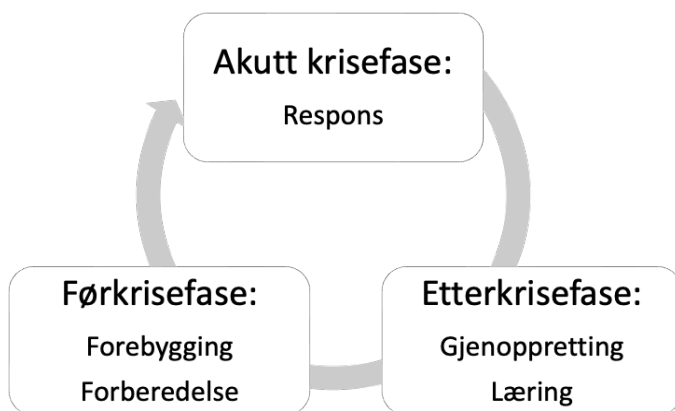
beskriver tre faser av en krise; førkrisefase, akutt fase og etterkrisefase (Engen et al., 2021, s. 304) - altså før, under og etter en krise.

Slik figur 3 viser vil enkelte forskere si at faseinndelingen er en lineær prosess.



Figur 3: Lineær prosess krisefaser (Engen et al., 2021, s. 304)

Andre forskere anser i motsetning krisefasene som en mer sirkulær prosess slik fremstilt i figur 4 (Ibid.). Forskere som forklarer krisefasene som en sirkulær prosess mener at det å se en krise helt isolert vil være en form for forenklet kriseforståelse. Gjennom å se på krisefasene som en sirkulær prosess ser de den akutte krisen i sammenheng med både hva som skjedde i forkant av krisen og hva som skjer i etterkant. På denne måten skapes en lærings sirkel slik at organisasjonen vil kunne være mer robust i neste førkrisefase (Ibid., s. 305).



Figur 4: Sirkulær prosess krisefaser (Engen et al., 2021, s. 305)

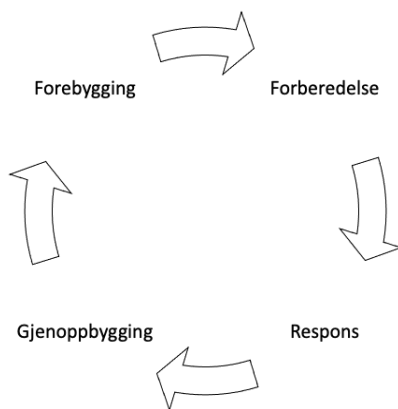
3.6 Beredskap

«Det er mange faktorer som påvirker utviklingen av en krise og hvordan vi responderer på den. For det første vil vår forebygging og våre forberedelser påvirke hvor effektivt vi håndterer en krise, og derigjennom hvordan den utvikler seg» (Engen et al., 2021, s. 313). Beredskap og beredskapsplanlegging er en del av disse forberedelsene som kan påvirke hvordan vi håndterer krisen når den oppstår.

Beredskap kan defineres som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser» (Engen et al., 2021, s. 321) eller som Sørensen (2017, s. 20) forklarer det: «beredskap handler om evnen til å være godt forberedt på negative hendelser». Med andre ord så handler det om å prøve å forutse hendelser som kan skje og mulige konsekvenser av disse, for deretter å legge planer for å håndtere hendelsene.

Beredskapssirkelen

Beredskapsarbeid kan på samme måte som en krise deles inn i ulike faser. Sørensen (2017, s. 20) beskriver en prosessmodell med fire faser, se figur 5. De fire fasene er; forebygging, forberedelse, respons og gjenoppbygging.



Figur 5: Beredskapssirkelen (Sørensen, 2017, s.20)

Forebygging skal bidra til å redusere sannsynligheten for at en hendelse skjer, og redusere konsekvensene hvis noe skjer. Det er derfor noe som foregår både før og etter selve hendelsen.

Forberedelse handler om å kunne håndtere hendelser når man ikke klarer å forhindre at de skjer. Det skjer også før selve hendelsen gjennom planlegging, organisering, trening, øving og evaluering.

Respons handler om hva vi gjør når hendelsen faktisk skjer, for eksempel gjennom å iverksette planlagte tiltak.

Til slutt er det gjenoppbygging, noe som skjer etter at krisen er avsluttet. Her legges det vekt på å sikre at en kommer tilbake til normaltilstand (Ibid., ss. 21-23).

Engen et al. (2021, s. 325) beskriver også en inndeling av beredskap i faser, men inkluderer flere faser; risikoanalyse, beredskapsanalyse, beredskapsplan, etablere beredskapsstrukturer, ressurser, respons og evaluering.

Beredskapsplan

I henhold til sivilbeskyttelsesloven (2010, §15) skal en beredskapsplan utarbeides med utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalyser. Ifølge Engen et al. (2021, s. 327) skal en beredskapsplan «[...] sikre at responsen i en krise er planlagt, forutsigbar, effektiv og koordinert». Planen skal bidra til å forhindre impulsive reaksjoner og prioritere tiltak som er nødvendige (Eid et al., 2022, s.53).

Beredskapsplanen bør bygge på de fire grunnleggende prinsippene for nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid som ble nevnt i kapittel 3.3. Beredskapsplanen definerer myndighet, roller og ansvar i kriser, samt tilgjengelige ressurser. I tillegg bør den beskrive hvilken beredskap som er nødvendig for ulike hendelser (Engen et al., 2021, s. 327). Den sier på så måte noe om hvordan en virksomhet skal forholde seg til en krise (Eid et al., 2022, s. 50).

Engen et al. (2021, s.327) presiserer at beredskapsplanverk bør være et levende dokument som oppdateres jevnlig slik at man utnytter læring fra opplevde hendelser. Det er også viktig at en beredskapsplan gir rom for fleksibilitet slik at man kan tilpasse responsen etter omgivelsene (Eid et al., 2022, s. 53). Den bør derfor fokusere på prinsipper heller enn spesifikke detaljer, og være kortfattet slik at den kan benyttes under tidspress.

Nå har teorikapittelet beskrevet hva krise og beredskap er. Siden psykososial beredskap er hovedtemaet i denne oppgaven, er det videre nødvendig å ha en forståelse for hva psykososial beredskap faktisk er.

3.7 Psykososial beredskap

Alle traumatiske hendelser vil skape reaksjoner hos de som blir eksponert for en hendelse (Eid et al., 2022, s. 38). Hvordan personer reagerer, styrke på reaksjon og varighet vil derimot kunne variere. Eid et al. (ibid.) beskriver videre at «en viktig dimensjon i traumer er *opplevelsen av fare*». Det er altså subjektivt hvordan hendelser oppleves. Kunnskap om hvordan mennesker reagerer på kriser er derfor viktig i beredskapsplanlegging (Engen et al., 2021, s. 335).

Psykososial beredskap handler om nettopp dette, nemlig hvordan en kan planlegge for ivaretagelse av det menneskelige aspektet før, under og etter belastende hendelser. Gjennom

en god psykososial beredskapsplan sikrer organisasjonen at de ansatte klarer å stå stødig under og etter kriser (Skants, 2014, s. 48).

Under hendelser hvor det oppleves at man er i fare, kan det oppstå mange følelser. Noen av disse følelsene kan potensielt sett være en trussel mot den psykiske helsen til de som er involverte. Eid et al. (2022) beskriver det slik:

Fellesnevneren i slike situasjoner er en intens *hjelpeløshetsfølelse* der det ikke eksisterer prosedyrer eller ressurser for å håndtere traumet. Opplevelsen av manglende kontroll medfører at man blir reaktiv i forhold til scenarioet. *Groteske sanseinntrykk* kan øke hjelpeløshetsfølelsen. *Skyldfølelse* er ofte observert etter traumer. Skyldfølelsen kan komme fra atferd den eksponerte viste i situasjonen [...]. (s. 38)

Alle disse følelsene kan bli problematisk i etterkant av en hendelse dersom de berørte ikke får bearbeidet de. Det er viktig å være bevisst at flere enn de som er direkte rammet kan få reaksjoner på traumatiske hendelser, og at også de som er involvert i hjelpetiltak kan få stressreaksjoner (Eid et al., 2022, ss. 128-129).

Ifølge Eid et al. (2022, ss. 40-41) er det primært to ting en ønsker å unngå ved kriser og uønskede hendelser:

- unngå nedsatt funksjonsnivå. Funksjonsnivå inkluderer blant annet selvregulering og evne til å håndtere sine egne emosjoner, ivareta sin identitet og selvtillit. Det favner også om evne til å fungere i relasjon med andre.
- unngå senket livskvalitet. Livskvalitet handler om en opplevelse av velvære, som inkluderer evne til å utføre dagligdagse aktiviteter og å være sosial.

Nedsatt funksjonsnivå og senket livskvalitet kan være konsekvenser av kriser og uønskede hendelser. Derfor er hensikten med psykososial beredskap å forebygge nedsatt funksjonsnivå og senket livskvalitet, samt å sørge for at de involverte får den hjelpen *de trenger* etter en krise. Det handler i stor grad om å være medmenneske og vise omsorg. Det kan videre bidra til å forebygge trusler mot psykisk helse og personellfravær.

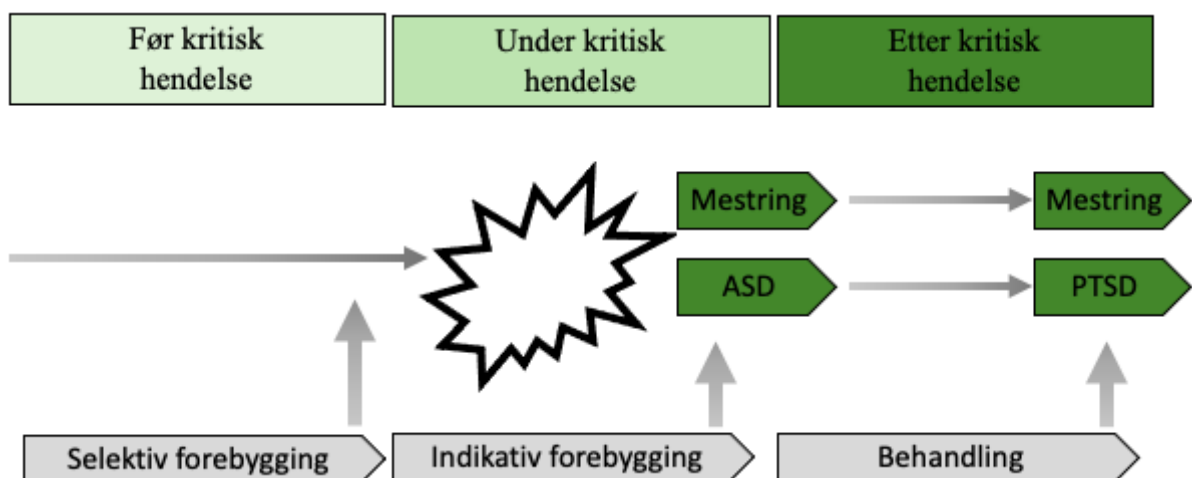
Hva er god psykososial beredskap?

For å få innsikt i hva forskning mener er god psykososial beredskap skal oppgaven videre beskrive hva forskning mener et system for psykososial beredskap bør inneholde.

Omsorg kan med andre ord handle om å utsette folk for ting som kjennest vondt, for å få dei normaliserte og velfungerandre igjen. Dette betyr at profesjonell og klok omsorg fort kan innebære å stille krav til den som treng hjelp, og tidvis presse litt, samstundes som ein er støttande og nær. Slik sett handlar omsorg om å gje folk det dei treng, og ikkje nødvendigvis det dei vil ha. (Eid et al., 2022, s. 28).

Eid et al. (2022, s. 14) legger vekt på at en av de viktigste faktorene for å dempe belastningen ved traumatiske hendelser er følelsen av mestring. God mestring kan være en kilde til personlig vekst i etterkant av hendelser, mens dårlig mestring kan bidra til forverret funksjonsnivå og videre være en trussel mot psykisk helse. Det å miste følelsen av kontroll kalles for stress, og bidrar til stressreaksjoner (Skants, 2014, s. 20). Psykososial ivaretagelse handler derfor om å skape økt mestring og å gjenopprette følelsen av kontroll (Eid et al., 2022, s. 45; Skants, 2014, s. 21).

Som vist i figur 6 benytter Eid et al. (2022, s. 38) en tidslinje for å strukturere forståelsen av traumatiske hendelser og forebyggende tiltak. Den viser hvordan en organisasjon kan planlegge ivaretagelse av ansatte i en krise, samt skisserer systematiske tiltak i de ulike krisefasene for å øke sannsynlighet for mestring.



Figur 6: Modell for å forstå traumatiske hendelser og forebyggende tiltak (Eid et al., 2022, s. 38)

Oppgaven vil videre se på hva forskere mener er viktige tiltak i de ulike krisefasene.

Førkrisefasen

God psykososial ivaretagelse av de ansatte krever gode forberedelser. «Dersom en neglisjerer slike preventive tiltak, vil sannsynligheten for manglende mestring øke og dermed også sannsynligheten for utvikling av lidelser» (Eid et al., 2022, s. 38). Forebygging beskrives som en av de viktigste faktorene for å skape mestring. Dette underbygger Skants (2014, s. 58) med å påpeke at «den som er forberedt reagerer raskere når noe skjer, har en bedre tilnærming til oppgavene som må løses og håndterer det de har vært med på bedre i etterkant». Før en hendelse handler det derfor om forberedelser på både individ- og organisasjonsnivå som kan bidra til å forebygge, ivareta personell og øke mestring under hendelsen.

På grunn av at forberedelser kan ta fokus og ressurser vekk fra primæroppgavene til organisasjonen, resulterer det i at en del organisasjoner nedprioriterer førkrisefasen. Det er derimot slik at det stilles krav fra Arbeidstilsynet om at alle virksomheter skal vurdere risiko og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap legger krav til øving på planverk (Eid et al., 2022, s. 49).

Det er tre faktorer Eid et al. (2022, ss. 49-56) trekker frem som viktige tiltak i førkrisefasen; risikovurdering, beredskapsplaner, samt trening og øving. Dette samsvarer også med det Skants skisserer (2014, ss. 46- 53).

Risikovurdering er en grundig analyse av kilder til risiko i organisasjonen med hensikt å redusere restrisiko til et akseptabelt nivå. Det bør inkludere en risikomatrise, sårbarhetsanalyse og tiltak for hvordan en kan minske risiko. Gjennom å utarbeide risikovurderinger, skaper man også bevissthet hos de ansatte om konsekvensene av en mulig hendelse (Eid et al., 2022, s. 50).

En psykososial beredskapsplan skal bidra til prioriteringer og sørge for at nødvendige tiltak blir gjennomført. Det bidrar til å skape mestring for individet. Den psykososiale beredskapsplanen kan også inkludere planer for normalisering og oppfølging (Ibid., 2022, s. 53). Skants (2014, s. 11) fremhever at i menneskelig ivaretagelse eller psykososial oppfølging må mye nødvendigvis basere seg på erfaring, men at det forventes at en

beredskapsplan skal inneholde planer for hvordan organisasjonen skal følge opp de involverte menneskene. Oppfølgingen bør systematiseres og profesjonaliseres. Flere forskere viser til at en psykososial beredskapsplan bør være en del av den generelle beredskapsplanen og at den dermed ikke nødvendigvis skal være en selvstendig plan (Eid et al., 2022, s. 53; Skants, 2014, s. 49).

Psykososial ivaretagelse bør tilpasses situasjonen og ressursene som faktisk er til rådighet (Skants, 2014, s. 12). Dette underbygger også Eid et al., (2022, s. 53) med å si at det kan være avgjørende at en beredskapsplan gir rom for fleksibilitet i respons og kan brukes i raskt utviklende hendelser. En psykososial beredskapsplan bør derfor være fleksibel, kort og konkret. Den bør ha fokus på prinsipper for respons i stedet for detaljer. Dersom den ikke er kort, konkret og basert på prinsipper kan den raskt bli utdatert i tillegg til at den ikke vil kunne brukes i krevende situasjoner med tidspress.

Trening og øving er en viktig del av førkrisefasen, og er i henhold til Eid et al., (2022, s. 54) grunnlaget for god personelloppfølging. Trening er trening i ferdigheter gjennom stadig repetisjoner, mens øving handler om å sette sammen prosedyrer og rutiner slik at en kan håndtere ulike situasjoner (Ibid., s. 54; Skants, 2014, s. 52).

Hensikten med trening og øving er å øke kompetansen og prestasjonen til de ansatte, samt å styrke mestringsfølelsen.

Akuttkrisefasen

Opplevelsen av mestring under en krise er knyttet til økt funksjonsnivå i etterkant av hendelsen (Eid et al., 2022, s. 54). Eid et al. trekker frem lederskap og psykososial førstehjelp som viktige elementer i akuttkrisefasen. Skants påstår at «all krisehåndtering er ledelse». I akuttkrisefasen er derfor godt lederskap en nødvendighet. Noen personer kan oppleve akutte stressreaksjoner (ASR) under kriser. ASR kan innebære at de berørte blir hjelpeløse, opplever intens frykt og blir passive. De som opplever dette har større risiko for langvarige psykiske utfordringer (Eid et al., 2022, s. 59). ASR kan derimot dempes gjennom godt lederskap, men også av informasjon og ivaretagende omsorg (Helsedirektoratet, 2016, s. 31). Godt lederskap handler blant annet om å ta effektive beslutninger, ta vare på sine ansatte og ha kunnskap om psykologisk førstehjelp (Eid et al., 2022, s. 59).

Psykososial førstehjelp handler om tiltak for hvordan man kan få kollegaer med akutte stressreaksjoner til å fungere under en krise. Eid et al. (2022, s. 66) fremhever ro som viktig i akuttkrisefasen: «Dette gjer at evne til individuell stressmeistring, både gjennom kognitive teknikkar og fysiske strategiar som taktisk pusting og avspenningsteknikkar, kan reknast som omsorgskompetanse i kritiske situasjoner». Med andre ord handler psykososial førstehjelp i stor grad om å vise omsorg for den som har akutte stressreaksjoner og redusere opplevelsen av stress.

Informasjon kan bidra til å gjenvinne kontroll i en situasjon. Skants (2014, s. 21) definerer følgende som en hovedregel: «informer om alt, så detaljert som mulig. Så raskt som mulig». Både informasjon om selve hendelsen, og hva som skjer videre er viktig for å skape forutsigbarhet for de som er involverte.

Ressursbehov er og en viktig faktor i den akutte krisefasen ifølge Skants (2014):

Erfaringer har vist at oppfølging av akutte hendelser har krevd mer ressurser enn man på forhånd hadde trodd, og *mer* personell en man trodde på *flere* steder enn man hadde tenkt seg. Dette gjelder ikke minst den psykososiale delen av oppfølgingen. (s. 70)

Oppfølgingsarbeidet kan føre til høy arbeidsbelastning for de involverte.

Etterkrisefase

Ivaretagelse og oppfølging av ansatte etter kriser vil involvere mange ulike deler av organisasjonen (Eid et al., 2022, s. 85). I etterkrisefasen har tiltak som iverksettes to formål; redusere personlig lidelse og gjenopprette individets selvkontroll. Eid et al. (2022, ss. 77-80) beskriver flere prinsipper en organisasjon bør benytte for å oppnå disse to formålene.

Innledningsvis bør arbeidsgiver følge et proaktivt prinsipp i oppfølgingsarbeidet, hvor det allokeres mye ressurser. Senere kan organisasjonen heller redusere innsatsen. Videre er det tre viktige prinsipper for støtte til organisasjonen; ledelsesstøtte, re-etablere organisasjonen, samt tilgjengelighet og involvering.

Ledelsesstøtte innebærer å sørge for at ledere har forutsetning for å håndtere situasjonen, gjennom støtte fra fagpersoner innen for eksempel helse og HR (Eid et al., s. 78). Re-

etablering av organisasjonen er et ledd i normalisering og inkluderer å gjenopprette linjeorganisasjonen og rutineaktiviteter. Det må balanseres mot hva de ansatte kan håndtere, men kan være et ledd i mestring og ivaretagelse. Tilgjengelighet og involvering betyr at fagpersoner bør både være tilgjengelig og involvere seg etter en hendelse. Det må altså tilbys tidlig støtte og intervensjon.

Eid et al. (2022, s. 79) beskriver også noen prinsipper for psykososial ivaretagelse av individet i etterkrisefasen; selvbestemmelse, psykisk førstehjelp og RISP-prinsippet. Selvbestemmelse innebærer at tiltak må være tilbud til de ansatte, hvor organisasjonen kan oppfordre, men ikke kreve, deltakelse. Psykisk førstehjelp går ut på å ivareta de ansatte gjennom enkle prinsipper for omsorg rett etter hendelsen. RISP-prinsippet en huskeregel for grunnleggende ting en må tenke på for berørte etter en krise; Ro, informasjon, skjerming og praktisk støtte.

I tillegg til disse prinsippene påpekes også kollegastøtte, avlastningssamtaler og eksponeringstrening som viktige virkemidler i oppfølgingsarbeidet (Ibid., s. 81).

Skants (2014, s.14) bygger opp oppfølgingsarbeidet rundt tre faktorer; informasjon, støtte/omsorg og praktisk hjelp. Informasjon er viktig for å unngå rykter og misforståelser. Skants beskriver at de fleste mennesker ikke trenger psykiatrisk hjelp i forbindelse med akutte hendelser, men at de har naturlige reaksjoner på unormale hendelser. Reaksjoner skal ikke behandles, men støttes. Dette underbygges av helsedirektoratet (2016, s. 31): «Flertallet av dem som rammes av kriser, ulykker eller katastrofer, vil oppleve at stressreaksjonene avtar, og at man kommer ut av krisen uten varig svekket funksjonsnivå».

Mennesker som har vært i en krise, trenger derimot noen som er nær (Skants, 2014, s. 14).

Skants skisserer en menneskelig omsorgskjede bestående av mange lag:

- selvhjelp
- sosialt nettverk
- frivillig støtteapparat
- primærhelsetjenesten
- psykiatriske helsetjenester

«I prinsippet skal mest mulig hjelp komme fra den enkeltes nærmiljø og så høyt opp i omsorgskjeden som mulig» (Skants, 2014, s. 15). Det vil si at det er ønskelig at den berørte først prøver å hjelpe seg selv, for deretter at nærmiljøet mobiliseres.

Den psykososiale samtalen og psykologisk debriefing er også viktige elementer. «Denne gjennomgangen kan bidra til å forstå bedre hvorfor andre gjorde som de gjorde, og den kan være et hjelpemiddel til å møte selvbebreidelse og selvanklager ved at man får nye perspektiver på hendelsen» (Skants, 2014, s. 101). Det er delte meninger i fagmiljøet om det skal organiseres slike samtaler og hvordan de i så fall skal gjennomføres. Noen mener slike samtaler kan føre til at hendelsen fester seg bedre enn det ellers ville gjort, andre mener det kan bidra til en bedre forståelse av hendelsen. Skants (ibid.) presiserer at «Mennesket har behov for å forstå og ha mental kontroll, og derfor mener jeg at psykologisk debriefing er et verktøy som kan brukes når forholdene tilsier det. Men, psykologisk debriefing er ikke en mirakelkur som løser alle psykososiale oppfølgingsbehov». Debriefing⁵ eller defusing⁶ unntar derfor ikke videre oppfølgingsarbeid. Det kan derimot være hensiktsmessig med uformelle samtaler etter akutte hendelser. Helsedirektoratet (2016, s. 26) skriver i den nasjonale veilederen om psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer at erfaringer viser at det kan være hensiktsmessig å gjennomføre korte avlastningssamtaler også for kriseteam og de som har hjulpet i kriser.

Etter å ha skissert hva teori og forskning vektlegger når det gjelder kriser, beredskap og psykososial beredskap, skal oppgaven videre beskrive systemene organisasjonene har i dag.

⁵ Debriefing er «En systematisk erfaringsinnsamling med involverte» (Kommunikasjon & krisehåndtering, u.å.)

⁶ Defusing beskrives som «Emosjonell utlufting etter traumatisk opplevelse» (Kommunikasjon & krisehåndtering, u.å.)

4. Utenriksdepartementet

I dette kapittelet vil Utenriksdepartementets system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise presenteres. Beskrivelsen av systemet baserer seg først og fremst på data fra kvalitative intervjuer og understøttes av noe data fra litteraturstudiet samt åpne kilder.

4.1 Introduksjon til Utenriksdepartementet

Utenriksdepartementet utgjør sammen med utenriksstasjonene utenriktjenesten. I utenriktjenesten er det til sammen over 2000 ansatte, hvorav 830 jobber i Norge, mens 600 norske utsendte jobber i utlandet og resten er lokalt ansatte på utenriksstasjonene (Regjeringen, 2023a). Utenriktjenestens primære oppgave er å ivareta og fremme norske interesser internasjonalt. Dette inkluderer også å yte konsulær bistand til nordmenn i utlandet, herunder å bistå norske borgere ved arrestasjoner, ulykker, sykdom og dødsfall.

I utenriktjenesten har de ansatte stått i flere kriser de siste årene. Blant annet omkom en norsk ambassadør i en helikopterstyrt i Pakistan i 2015 (NRK, 2015), og flere ansatte måtte evakuere fra utenriksstasjonene i Kabul i 2021 og i Khartoum i 2023. Ansatte i utenriktjenesten kan også både oppleve og måtte håndtere andre typer kriser enn sikkerhetsrelaterte kriser, for eksempel naturkatastrofer og pandemier. Blant annet var koronapandemien svært krevende for mange utsendte rundt omkring i verden. Årsaken til dette var svært strenge restriksjoner på bevegelsesfrihet, få muligheter for å få reist hjem til Norge og isolasjon over tid.

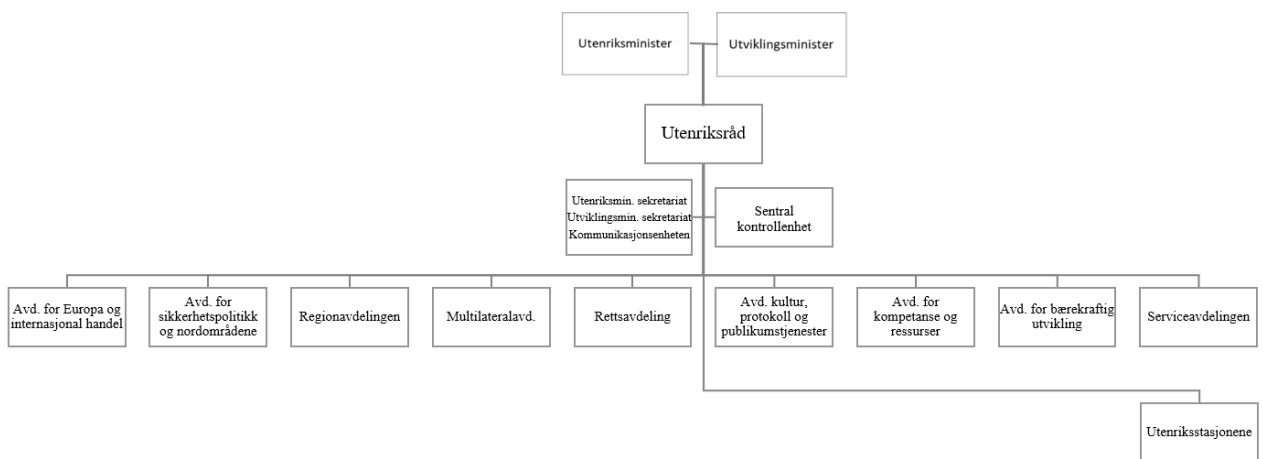
Utenriksdepartementets (u.å.) dokument *Styringsystem for sikkerhet*, slår fast at «Arbeidet med forebyggende sikkerhet, beredskap og krisehåndtering skal være integrert i alle deler av utenriktjenestens virksomhet». Utenriktjenestens prioriterte verdier er personell, eiendom og informasjon.

I juli 2023 ble deler av evalueringsrapporten Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) utarbeidet etter evakueringen av Kabul offentliggjort. Et av punktene som NRK (2023) fremhevet etter offentliggjøringen var at «Utenriksdepartementet bør ivareta egne ansatte bedre ved kriser». Rapporten pekte blant annet på at UD ikke hadde nok fokus på verstefallscenario som kunne ramme de ansatte og at ivaretagelse av ansatte som har vært utsatt for krevende hendelser må bli mer systematisk og helhetlig. UD har i etterkant av evakueringen fra Kabul nedsatt en

intern arbeidsgruppe som skal gjennomgå totaliteten av departementets kriseberedskap og organisering. Det inkluderer også en prosess for bedre ivaretagelse av ansatte (Regjeringen, 2023b).

4.2 Organisering og ansvar

Utenriksdepartementet ledes administrativt av Utenriksråden, og er delt opp i ni avdelinger som hver ledes av en ekspedisjonssjef, som vist i figur 7. I tillegg har utenriktjenesten 101 utenriksstasjoner (per 01.07.23).

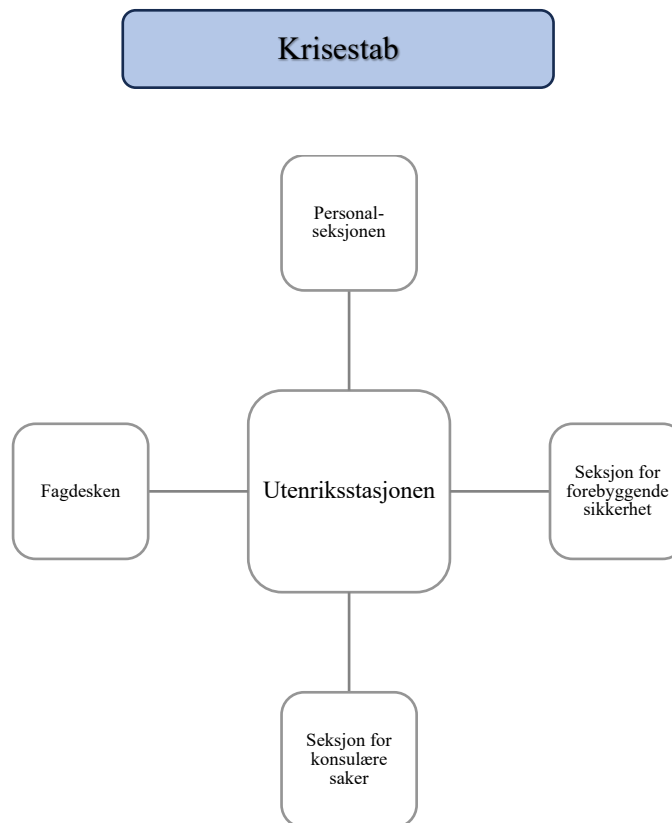


Figur 7: Organisasjonskart Utenriksdepartementet

Avhengig av omfanget på krisen, settes det et stort apparat i spill når det oppstår en krise. Hva slags apparat vil blant annet avhenge av om det er en konsulær krise eller om det kun er egne ansatte som er berørte. Hovedansvaret for den operative håndteringen av departementets innsats ved en konsulær krise ligger hos Seksjonen for konsulære saker og Utenriksdepartementets operative senter (UDops), underlagt Avdelingen for kultur, protokoll og publikumstjenester. UDops har kontinuerlig døgnbemanning og en av de viktigste oppgavene er å håndtere henvendelser fra norske borgere utenfor ordinære åpningstider på utenriksstasjonene. Det operative senteret overvåker også det internasjonale situasjonsbildet slik at utenriktjenesten raskere kan reagere på kriser (Regjeringen, 2015).

En fleksibel og skalerbar respons skal ligge til grunn for utenriktjenestens krisehåndtering. En hendelse eller krise håndteres normalt sett i en såkalt forsterket linje. Ved en krise som involverer egne ansatte, er det ofte et samarbeid mellom fire ulike linjer i

Utenriksdepartementet; Seksjon for konsulære saker, Personalseksjonen, Seksjon for forebyggende sikkerhet og fagdesken⁷. Dette samarbeidet på tvers av linjer, som vist i figur 8, er ikke nedskrevet i rutiner eller planverk. Det er derimot slik det utøves ifølge informantene.



Figur 8: Kriseorganisering i Utenriksdepartementet

I Utenriksdepartementet er det Avdeling for kompetanse og ressurser (KR-avdelingen) ved Personalseksjonen som innehar den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. Personalseksjonen har dermed ansvaret for personalpolitikken og oppfølgingen av de ansatte i departementet. I Personalseksjonen jobber det flere personalrådgivere som har fordelt ansvaret for ansatte i de ulike avdelingene og ved de ulike utenriksstasjonene mellom seg. I departementet er det linjeledere på enhets-, seksjons-, og avdelingsnivå som har hovedansvaret for sine medarbeidere i samarbeid med de respektive personalrådgiverne i Personalseksjonen. Ved utenriksstasjonene er det stasjonssjefen, støttet av en personalrådgiver, som er ansvarlig for oppfølging av både norske utsendte og lokalt ansatte.

⁷ Hver utenriksstasjon er tilknyttet en egen fagdesk hjemme i departementet som har ansvar for oppfølging av stasjonens politiske prioriteringer.

Seksjon for forebyggende sikkerhet (SFS) i Serviceavdelingen har et desentralisert sikkerhetsansvar i utenriktjenesten. Det innebærer blant annet at de har i oppgave å drive sikkerhetsstyring og utarbeide instruksjoner og planverk som gjør at utenriktjenesten etterlever sikkerhetsloven. I tillegg driver SFS opplæring og veiledning for at de ansatte skal kunne utøve og ivareta sikkerhetsarbeidet både hjemme og ved utenriksstasjonene. I SFS har de et system med landansvarlige saksbehandlere, noe som betyr at de landene som er kategorisert som risikoutsatte og særlig risikoutsatte har egne saksbehandlere. Dette er en relativ ny ordning, ment for å både bygge kompetanse i SFS og for at stasjonene skal ha en saksbehandler å forholde seg til som har særlig kunnskap om deres region, risikovurdering, beredskapsplan og tiltak. De landansvarlige følger det forebyggende sikkerhetsarbeidet ved sine respektive stasjoner, men de har ikke ansvar for psykososial beredskap blant de ansatte.

Avhengig av omfanget på krisen håndteres den enten i linjen, i en forsterket linje eller i krisestab. Dersom krisestaben er satt vil den strategiske kriseledelsen ledes av Utenriksråden, mens kriseleder leder selve krisestaben. Når en krise skjer eller er under oppseiling, så innkalles det til en vurderingskonferanse med de linjene som er vist i figur 8.

Vurderingskonferansen skal danne et grunnlag for anbefaling til Utenriksråden om håndteringen av krisen skal foregå i linjen eller i krisestab. Det er Utenriksråden som både beslutter om krisestab skal settes, og om en må innføre andre tiltak. Tiltak kan for eksempel være nedtrekk på stasjonen, evakuering av ansatte eller midlertidig lukking av utenriksstasjonen.

Da fagdesken har ansvaret for det politiske og vurdering av stasjonens drift, er det i første rekke de som kaller inn til koordineringsmøter med utenriksstasjonen det gjelder. Seksjon for forebyggende sikkerhet kan derimot overta ansvaret dersom krisen utvikler seg og det i større grad angår spørsmål om sikkerhet. SFS kan bli involvert i situasjoner der trusselbildet og risikovurderinger endrer seg, og det blir behov for å vurdere alternative tiltak.

Personalseksjonen har derimot, som nevnt over, det sentrale ansvaret for å sørge for at de ansatte blir ivare tatt psykososialt gjennom hele krisen.

Utenriksdepartementet har også det som kalles for URE-team, Utenriksdepartementets utrykningsenhet. Det er enheter som skal kunne være klare innen kort tid ved en krise, og ved behov kan styrke den berørte utenriksstasjonen. I tillegg til ansatte i utenriktjenesten kan URE-teamene inkludere både helse- og politipersonell dersom det er behov.

Rotasjonsbasert system

Departementet har hyppig rotasjon i stillinger, noe som er en vesentlig faktor for å forstå UDs organisering. Det gjelder også i nøkkelstillinger i krisehåndtering og Personellseksjonen. Årlig er det 300 til 400 interne stillingsskifter. Det betyr at UDs rekrutteringsbase til nøkkelstillinger er interne generalister og ikke spesialister på for eksempel HR eller personalrådgivning.

Planverk

Personalpolitisk dokument er et styrende dokument som skal legges til grunn for all utøvelse av personalpolitikk i utenriktjenesten. Styrende prinsipper for personalpolitikken er forutsigbarhet, åpenhet, likebehandling og respekt for den enkelte. Det er et overordnet dokument som sier lite om ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser. Det beskriver derimot at UD er en IA-virksomhet med to overordnede formål; redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Dette skal følges opp av nærmeste leder.

Utenriktjenesten har også styringsdokument for sikkerhet, *Styringssystem for sikkerhet i Utenriktjenesten*. Dokumentet skal gi rammer og føringer for sikkerhetsarbeidet. I tillegg har både UD sentralt og alle utenriksstasjonene egne beredskapsplanverk. Beredskapsplanverkene beskriver hendeshåndteringen ved uønskede hendelser. Det finnes også rollebasert planverk for krisestab og beredskapsorganisasjonen.

Utenriktjenesten har per dags dato ingen overordnede dokument eller rutiner som beskriver ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser. Den psykososiale oppfølgingen er heller ikke en del av beredskapsplanen. Som en underkategori til situasjonsbestemt planverk står det at «det er viktig at man tidlig i håndteringen styrker staben med kompetanse på psykososial oppfølging for å håndtere og ivareta de som er rammet, pårørende og involverte i hendelsen. Dette vil også være sentralt i planleggingen av mottak av personell som har vært involvert og deres pårørende».

Det finnes et evakueringsreglement som beskriver forberedelsene til vedtak for en eventuell evakuering, men dette er mer rettet mot praktiske gjøremål og økonomiske spørsmål enn psykososial ivaretagelse.

Eksterne samarbeidspartnere

Utenriksdepartementet har noen eksterne samarbeidsavtaler som de kan mobilisere ved kriser. Departementet har liaisonavtaler med politi, forsvar og Helsedirektoratet. Ved kriser kan personell fra disse etatene benyttes både som liaisoner i departementet og som en del av URE-teamet for å forsterke utenriksstasjonen.

Det er Personalseksjonen som mobiliserer eventuell ekstern støtte i ivaretagelsesarbeidet. Når det kommer til psykososial ivaretagelse og oppfølging har Utenriksdepartementet en rammeavtale med bedriftshelsetjenesten Avonova Helse⁸. Alle ansatte som er rammet av en form for krise kan benytte seg av tjenestene fra Avonova som inkluderer stående tilbud om samtale med psykolog for både medfølgende og pårørende. Avonova har et kriseteam og en døgnbemannet krisetelefon.

I tillegg til avtalen med bedriftshelsetjenesten, jobber Utenriksdepartementet med å få på plass en avtale med Regionalt ressurscenter for vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging, RVTS øst. Ved flere anledninger har UD benyttet både RVTS øst og Forsvaret i arbeidet med psykososial oppfølging av ansatte under og etter en krise, men det er per i dag ingen formaliserte avtaler om slik støtte.

Etter å ha redegjort for hvordan Utenriksdepartementet er organisert, hvordan kriseorganisasjonen ser ut og hvem som er ansvarlig i ivaretagelsesarbeidet, vil oppgaven videre fremstille hva informantene beskriver at UD gjør i de ulike krisefasene for å ivareta de ansatte.

4.3 Førkrisefasen

Informantene nevner rekruttering, kompetanseheving, beredskapsplaner og rutiner knyttet til sikkerhet på reise som viktige elementer i førkrisefasen. Disse elementene bidrar til å gjøre de ansatte mer forberedt på å eventuelt skulle stå i og håndtere en krise.

I utenriktjenesten kategoriseres utenriksstasjonene ut ifra hvor risikoutsatte landene, og områdene der utenriktjenesten har en form for tilstedeværelse, vurderes å være. Før de ansatte søker på en stilling ved en utenriksstasjon, må de igjennom en rekrutteringsprosess. I

⁸ Avonova Helse er en norsk bedriftshelsetjeneste som tilbyr tjenester relatert til helse, miljø og sikkerhet.

rekrutteringsprosessen er robusthet et av egenskapene som vurderes, med henblikk på om den ansatte kan håndtere ulike utfordringer ved en risikoutsatt stasjon. En av informantene beskrev det slik: «og jeg tenker det er en form for ivaretagelse mer sånn indirekte».

De ansatte som skal tjenestegjøre på svært risikoutsatte stasjoner, eller som skal jobbe i URE-teamet, har en obligatorisk utvidet helseundersøkelse før de reiser ut. Undersøkelsen inkluderer samtale med psykolog. Hensikten med den utvidede helseundersøkelsen er å forberede de ansatte på hva som kan møte dem når de reiser ut. Andre ansatte som reiser ut til mindre risikoutsatte stasjoner har tilbud om en vanlig helseundersøkelse med vaksiner, men det inkluderer ikke samtale med psykolog.

I tillegg til helseundersøkelse må alle som skal tjenestegjøre på risikoutsatte stasjoner gjennom et HEAT-kurs (Hostile Environment Awareness Training). Kurset er gyldig inntil fem år etter gjennomføring. UD har utarbeidet kurset sammen med Forsvaret, som et førkrisetiltak hvor det blant annet øves på hendelser som kan oppstå ute. På kurset får de ansatte øvd og trent på førstehjelp, brann, bilulykker, frihetsberøvelse og andre relevante scenario. Hensikten er å styrke den enkeltes kompetanse og sette de ansatte bedre i stand til å håndtere ulike utfordringer og ta bedre beslutninger hvis de havner i kriser; «... det at man har blant annet HEAT-kurs gjør jo at en del av våre ansatte blir forhåpentligvis noe mer forberedt på å stå i en krise». I følge en av informantene handler også HEAT kurset om å skape trygghet; «...gir folk trygghet i sin tjenestegjøring». På HEAT kurset er det en egen undervisningsdel som omhandler vanlige psykiske reaksjoner i kriser og hvordan en kan håndtere disse. For de ansatte som skal på stasjoner som er etterretningsutsatte vil de ansatte også bli innkalt til samtaler med SFS for å gjennomgå ulike situasjoner de kan bli utsatt for når de kommer på utenriksstasjonen.

UD har også flere andre utreiseforberedende kurs, blant annet sikkerhetslederkurs og kurs i arbeidsgivers rolle og ansvar. Det finnes ingen andre kurs enn HEAT-kurs som per dags dato tar for seg psykososial ivaretagelse eller oppfølging.

De ansatte som jobber hjemme i Utenriksdepartementet og som har en rolle i den konsulære kriseorganisasjonen til UD har mye fokus på øving og trening. Krisestaben trener hyppig på ulike scenarioer. Ifølge informantene øves og trenes det ikke like mye på den psykososiale

oppfølgingen. Personalseksjonen som skal stå for det sentrale arbeidsgiveransvaret for ivaretagelsen av de ansatte øver og trener ikke.

Et annet forebyggende verktøy er SAFE (Security Assessment for Employees), som er en sikkerhetsvurdering som gjennomføres av og for ansatte som skal på tjenestereise til risikoutsatte områder. Hensikten med SAFE er å skape bevissthet rundt mulige trusler og sårbarheter som kan oppstå på reise og sørge for at risikovurderinger blir gjort. SAFE skal godkjennes av linjeleder som dermed må akseptere risikoen med å sende den ansatte på den aktuelle tjenestereisen. I enkelte risikoutsatte områder stilles det også krav til HEAT-kurs for tjenestereiser.

4.4 Akuttkrisefasen

I akuttkrisefasen er det kommunikasjon og lederstøtte som trekkes frem av informantene fra UD som viktig i ivaretagelsesarbeidet.

Løpende kommunikasjon med de ansatte som står i krisen er viktig. Som tidligere beskrevet vil det ofte bli innkalt til en vurderingskonferanse ved oppstarten av en krise. Deretter blir det innkalt til statusmøter med jevne mellomrom, det skjer gjerne som teamsmøter med alle linjene som vist i figur 8. Hensikten er å få på plass god dialog med den berørte utenriksstasjonen og skape et felles situasjonsbilde. I tillegg er det et tiltak for å på best mulig måte koordinere de ulike linjene på hjemmesiden slik at en belaster utenriksstasjonen minst mulig og heller bruker mest mulig tid på å understøtte stasjonen.

Det er i utgangspunktet linjeleder, altså stasjonssjefen på utenriksstasjonene, som har ansvar for den psykososiale oppfølgingen av de ansatte i en krise. De ansvarlige personalrådgiverne i departementet skal derimot være tett på, og har som regel direkte kontakt med utenriksstasjonen. Normalt sett kommuniseres det informasjon til de ansatte via stasjonssjefen, men det kan også kommuniseres direkte med de berørte. Dette er situasjonsavhengig.

Ved større eller krevende kriser kan også traumespesialister fra enten bedriftshelsetjenesten eller RVTS-øst kobles på i ivaretagelsesarbeidet mens krisen pågår. De kan også benyttes i ivaretagelsesarbeidet av pårørende. Dette skjedde blant annet i Sudan i 2023, hvor traumespesialister hadde direkte forbindelse med de ansatte som var i krise.

Bedriftshelsetjenesten har også en døgnbemannet krisetelefon som de ansatte kan ta kontakt med ved behov, spesielt i starten av en krise. I utgangspunktet er det linjeleder som skal kontakte Personalseksjonen og be om støtte for sine medarbeidere.

I det psykososiale ivaretakelsesarbeidet UD foretar under en krise handler det mye om lederstøtte og rådgivning. Gjennom lederstøtten legger UD til rette for at stasjonssjefen har best mulige forutsetninger for å ivareta sine ansatte. Det er flere deler av departementet som kan bidra inn i lederstøtten. Dette er blant annet både personalrådgiverne, bedriftshelsetjenesten, erfarne ledere og andre.

I tillegg til den psykososiale ivaretakelsen pågår det også prosesser i beredskapsorganisasjonen for å sørge for den fysiske sikkerheten til de ansatte, enten gjennom evakuering eller lokale tiltak.

4.5 Etterkrisefasen

I etterkrisefasen har UD fokus på individuell tilpasning av ivaretakelsestiltak. I henhold til UD's personalpolitisk dokument (Utenriksdepartementet, 2021) skal arbeidstakere så lang det er mulig ikke utsettes for jobberelaterte negative forhold av psykososial karakter og summen av alle belastninger må ikke bli for stor. Det finnes ikke et standard system for hvordan den psykososiale oppfølgingen og ivaretakelsen skal foregå. Det som videre blir beskrevet er hvordan informantene forteller at ivaretakelsen *kan* skje.

Dersom Personalseksjonen ikke blir involvert i krisehåndteringen, er det normalt sett linjeleder i departementet eller stasjonssjef på den berørte utenriksstasjonen som håndterer ivaretakelsesarbeidet i etterkant av en krise.

Dersom Personalseksjonen er involvert er det personalrådgiverne, i samarbeid med linjeleder/stasjonssjef, som har ansvar for oppfølging og HMS-rådgiver som koordinerer eventuell ekstern støtte. Ansatte kan ha svært varierende behov i etterkant av en krise. En av informantene sier at «ivaretakelse er et tilbud, men ikke en rutine». Det innebærer at dersom de ansatte selv ikke uttrykker at de har behov for oppfølging etter en krise, så vil ikke departementet tvinge de til å ta imot hjelp eller oppfølging.

Ved en stor krise hvor ansatte blir evakuert hjem til Norge, vil de evakuerte normalt bli mottatt av ansatte fra en eller flere av de ulike linjene (gjærne personal, sikkerhet, fagdesken og ledelsen) ved ankomst på Gardermoen. Videre har UD fokus på å skjerme de ansatte fra media. Noen ganger bistår politiet UD i å skjerme de ansatte. Deretter vil det være en form for defusing. Som regel er det fagdesken som styrer dette. Det lages også et program for de ansatte, hvor de blant annet får tilbud om samtaler med psykologer eller traumespesialister fra bedriftshelsetjenesten eller RVTS-øst.

Både bedriftshelsetjenesten og RVTS-øst brukes aktivt i ivaretakelsesarbeidet etter en krise. Det er avhengig av situasjonen om den ansatte følges opp av bedriftshelsetjenesten eller RVTS-øst. I tillegg har UD i enkelte tilfeller benyttet Forsvaret i ivaretakelsesarbeidet etter en krise.

Lengden på ivaretakelsesarbeidet vil blant annet variere ut ifra den enkeltes behov og hva slags krise de har stått i. Etter noen av de mest krevende krisene har det blitt lagt opp til at de ansatte vil bli fulgt opp et helt år, og da er det RVTS-øst som står for oppfølgingen. Flere av informantene beskriver at de opplever det som noe krevende å vite hvor lang tid i etterkant de berørte skal følges opp, og spesielt de som ikke selv ønsker oppfølging. Det er andre utfordringer knyttet til ivaretakelse i et lengre perspektiv. En av informantene sier følgende:

[...] jeg vil nok tro at den ivaretakelsen på sikt, og særlig for de som kommer hjem, at vi ikke er bevisste nok. At vi glemmer de fordi det fort dukker opp en ny krise, og at de da kan føle seg glemt. Særlig hvis du kommer fra en krise på en plass, så kommer du hjem og så får du ny leder og nye oppgaver.

Spørsmål om normalisering og reeksponering⁹ hos de ansatte vil i noen tilfeller bli vurdert individuelt i samråd med fagekspertise. Ved langtidssykemelding vil IA-arbeidet slå inn, som nevnt i kapittel 3.2.

Når krisen har lagt seg er det fokus på å identifisere læringspunkter i beredskapsorganisasjonen. Spørsmål som stilles er hvordan ble krisen håndtert, og er det noe en kan lære av håndteringen. Det blir gjennomført det departementet kaller en førsteinntrykkskonferanse, hvor de involverte – gjerne på enhetsnivå, deler førsteinntrykk, skaper en felles situasjonsforståelse, samler inn læring og erfaringer. Dersom krisen også har

⁹ Reeksponering betyr å utsette de ansatt for en situasjon på nytt, for eksempel en ny utstasjonering.

vært en konsulær krise er det Seksjonen for konsulære saker som har ansvaret for at det gjennomføres en samlet evaluering av krisehåndteringen med forslag til tiltak og forbedringer. Etter store kriser blir det også ofte lagd erfaringsrapporter. Etter evakueringen fra Kabul ble det for eksempel bestilt en ekstern evaluering fra Forsvarets forskningsinstitutt, mens etter evakueringen av Khartoum ble det derimot kun gjennomført en intern evaluering.

Etter mindre kriser er det derimot ikke noe standardisert system for evaluering. En av informantene beskrev det slik:

[...] det skal jo evalueres da. Og det er vi nok ikke så flinke til. Når det er en kjempestor krise og krisestaben er involverte er det jo krisestaben som eier det. Og da er det de som evaluerer det og da er det et system for det. Når det er slike mindre kriser så er vi ikke flinke til det.

Flere av informantene nevner at det også er et behov for å evaluere den psykososiale oppfølgingen og ivaretagelsen i større grad i etterkant av kriser, slik at en kan utarbeide læringspunkter og tilpasse egne rutiner.

5. Equinors system for ivaretakelse

Etter å ha presentert Utenriksdepartementets system for ivaretakelse før, under og etter kriser, skal oppgaven videre beskrive Equinors system. Systemet til Equinor er beskrevet basert på data fra kvalitative intervjuer med flere nøkkelpersoner i organisasjonen, samt noe data fra åpne kilder.

5.1 Intro til Equinor

Equinor er, som nevnt innledningsvis, et internasjonalt energiselskap. Selskapet har totalt 22.000 ansatte, er den ledende aktøren på norsk sokkel og har i tillegg virksomhet i 30 land (Equinor, 2023a). Selskapet er delvis privatisert, men den norske stat er hovedaksjonær i selskapet og eier 67 prosent.

Området ivaretakelse av ansatte før, under og etter kriser i Equinor har videreutviklet seg etter terrorangrepet i In Amenas i 2013. I In Amenas ble førti mennesker drept, inkludert fem ansatte hos Equinor (den gang Statoil). Læringen fra hendelsen gikk blant annet på at det er viktig å ha planer klart på forhånd. Equinor har nå et omfattende rammeverk på plass som er utviklet basert på læring fra alvorlige hendelser.

Selskapet har i løpet av de siste årene også hatt andre alvorlige kriser som blant annet Turøy-ulykken i 2016 hvor et helikopter styrtet og tretten mennesker døde (Tollaksen, 2020), og ulykken på Heimdal-plattformen i Nordsjøen i 2019 hvor to ansatte ble hardt skadde.

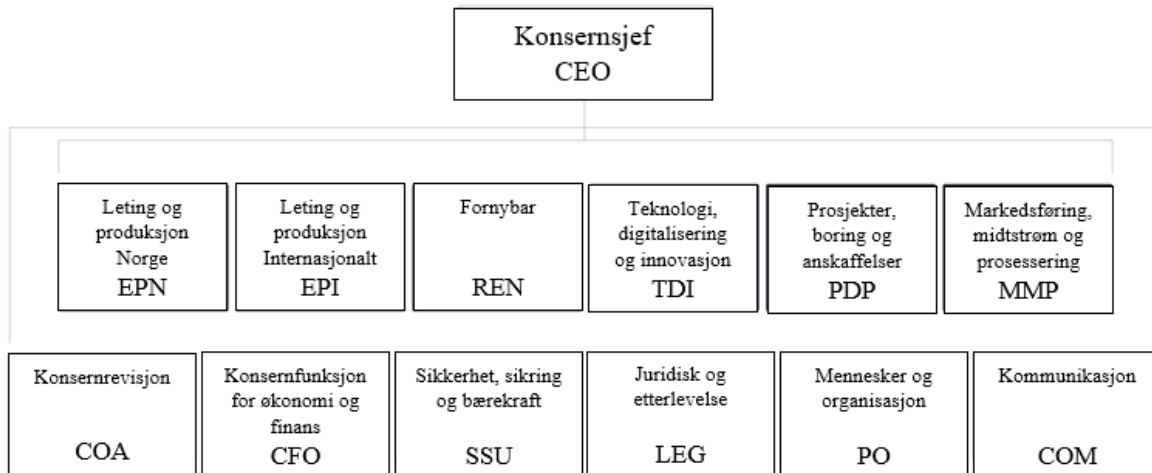
Sikkerhet har høy prioritet hos Equinor, og spesielt i form av sikker drift og forebygging. Ved kriser er hovedprioriteringene å beskytte personell, miljø, ressurser og omdømme.

Konsernsjefen skriver i Equinor-boken på nettsiden til Equinor (Equinor, 2023b, s.7) at «å sørge for at medarbeiderne er trygge, er min høyeste prioritet og mitt største ansvar. Men det er også ansvaret til hver og en av oss i vårt daglige arbeid».

For å få en forståelse for Equinors system for ivaretakelse av de ansatte i de ulike fasene av en krise, må oppgaven først beskrive kort hvordan selskapet er organisert. Hensikten med det er at det skal være enklere å forstå hvem som har ansvaret for oppfølgingen i de ulike fasene.

5.2 Organisering og ansvar

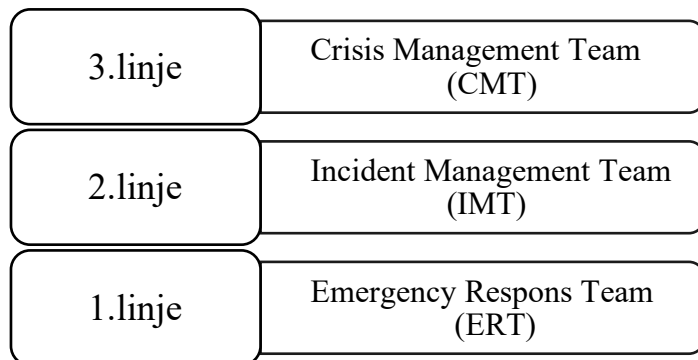
Equinor er en stor organisasjon som er bygd opp med flere organisasjonsenheter underlagt konsernsjefen, som vist i figur 9. En av informantene beskriver det som flere forskjellige bedrifter i én bedrift.



Figur 9: Equinors organisasjonskart (Equinor, u.å.-a)

Når det skjer en hendelse, for eksempel en ulykke eller at det er en trussel mot liv og helse, så blir beredskapsorganisasjonen aktivert. Beredskapsorganisasjonen vil dermed håndtere hendelsen initialt fra hendelsen skjer. Avhengig av situasjonen vil beredskapsorganisasjonen håndtere hendelsen opp mot et par døgn, frem til situasjonen er under kontroll eller til den er ført tilbake til linjeorganisasjonen. Det inkluderer også ivaretagelsen av de ansatte. Det er det ansvarlige området som er påvirket som aktiverer beredskapsorganisasjonen. På en plattform er det for eksempel plattformsjefen som dermed er den som mobiliserer beredskapsorganisasjonen.

Equinors beredskapsorganisasjon er bygd opp som en linjeorganisasjon delt opp i tre ulike nivåer, slik figur 10 viser:

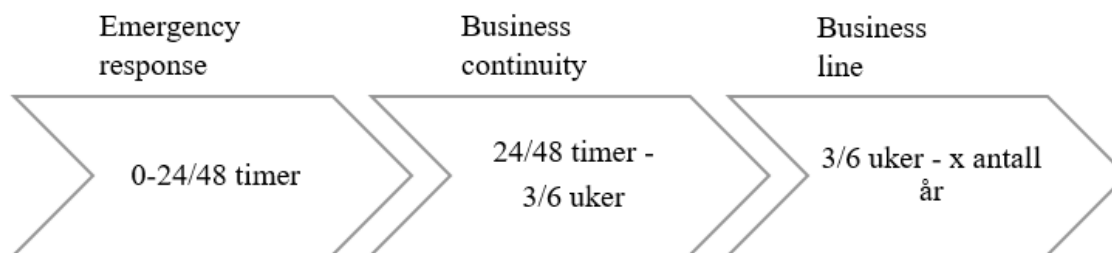


Figur 10: Equinors beredskapsorganisasjon

Førstelinje, emergency response team, er de som står i hendelsen på stedet, for eksempel på jobb på en rigg, en plattform eller et landanlegg. Mange av de ansatte har forskjellige oppgaver, så du kan for eksempel være prosesseksnikker, men i en krise være førstehjelper. Andrelinje, incident management team, er landkontor, og utgjør taktisk og operasjonelt nivå lokalt. De er i en krise ansvarlig for taktisk og operasjonell støtte til de som er berørte. Det kan være alt fra å kalle inn beredskapsorganisasjonen, evakuering og oppretting av pårørendesenter til psykososial oppfølging. Tredjelinje, crisis management team, er beredskapssenteret til Equinor i Stavanger, som er det strategiske nivået.

I alle de tre teamene er det ulike roller og det er blant annet en personell-ansvarlig i både andre- og tredjelinje som har ansvar for å håndtere de berørte. I organisasjonen har de også tilknyttet seg egne leger, sykepleiere og krisepsykologer.

I løpet av relativt kort tid, når beredskapsorganisasjonen har fått kontroll på hendelsen, skjer det en formell overlevering av ansvar til det Equinor kaller business continuity (BC), som vist i figur 11:



Figur 11: Forenklet fremstilling av ansvar for oppfølging av ansatte etter hendelser i Equinor

BC har gjerne ansvar for oppfølging fram mot tre til seks uker etter hendelsen, avhengig av omfanget på krisen. De tar seg av alt fra kondolanser og seremonier, kommunikasjon og ivaretagelse av de berørte, inkludert pårørende.

Til slutt overføres ansvaret for ivaretagelsen av personellet tilbake til den normale linjeorganisasjonen. Dersom det er en mindre hendelse med færre berørte kan det hende ansvaret føres direkte fra beredskapsorganisasjonen til linjen.

Når linjeorganisasjonen tar over er det formelt HR-direktøren, lederen for mennesker og organisasjon, i den normale linjestrukturen som er ansvarlig for oppfølgingen av de ansatte, som skissert i figur 9. HR-direktøren er ansvarlig på grunn av læring fra tidligere hendelser. Det vil si at HR-direktøren er overordnet ansvarlig, mens linjeleder er formelt ansvarlig da Equinor har fokus på at ivaretagelsen skal håndteres på lavest mulig nivå. Det vil i tillegg være dedikerte roller som er med og bistår i oppfølgingsarbeidet.

Planverk

Equinor har en overordnet strategisk beredskapsplan med underordnede planer, prosedyrer og retningslinjer. Beredskapsplanen inkluderer også den psykososiale oppfølgingen og ivaretagelsen av de berørte før, under og etter kriser. Alle organisasjonsenhetene har hver sin beredskapsplan som bygger på den overordnede planen, men med lokale tilpasninger basert på blant annet oppdrag og kultur.

I henhold til informantene har planverkene utgangspunkt i risikoanalyser om farer og scenarioer. Det er dermed lagd retningslinjer og prosedyrer som er spisset inn mot de ulike enhetenes oppdrag og risikoer.

Som en del av det overordnede styringssystemet så har Equinor et styrende dokument som heter «oppfølging av personell etter terror og alvorlige ulykker». I dette dokumentet har de

tatt ut erfaringer og læring fra tidligere alvorlige hendelser. Dokumentet benyttes som et oppslagsverk, slik at de som har behov kan gå inn å se hva som har blitt gjort tidligere og ta ut det de trenger av informasjon. Equinor har også sjekklister og prosedyrer som går på oppfølging av personell, for eksempel prosedyrer for opprettelse av mottaks- evakuert- og pårørendesenter.

I følge flere av informantene er den psykososiale delen av beredskapsplanen under utvikling. Equinor jobber med å utvikle ny styrende dokumentasjon for ivaretagelse av berørte etter hendelser, og i tillegg en veileder til den styrende dokumentasjonen.

I am safety

En annen faktor som er relevant er at Equinor, som nevnt i introen, har mye fokus på forebygging og sikkerhet. Equinor skriver på nettsidene sine (Equinor, u.å.-b) at «vi jobber hardt for å redusere risiko og unngå ulykker og skader, både blant våre ansatte og hos våre leverandører. Alle som jobber for Equinor skal komme trygt hjem fra jobb». For å styrke sikkerheten har de dermed stort fokus på kulturbygging, og «I am safety» er en del av dette for å gjøre folk mer bevisste på risiko og senke terskelen for at de ansatte tørr å si ifra. De har kampanjer, som for eksempel «see something, say something» med den hensikt å skape psykologisk trygghet slik at de ansatte tørr å si ifra hvis de ser noe som kan føre til en hendelse. Equinor har også safety moments¹⁰ i alle møter. I disse safety moments så har ulike teammedlemmer ansvar for å bringe opp et tema som handler om safety. Temaet følges opp med en refleksjonsrunde for å skape bevissthet rundt temaet.

Pårørendekontakter

I tillegg til linjeorganisasjonen har Equinor det de kaller for pårørendekontakter, som er en frivillig støtteordning som er trent på ivaretagelse gjennom et pårørendekontaktprogram. Det ble innført som et tiltak etter In Amenas. Pårørendekontaktene skal fungerer som bindeleddet mellom organisasjonen og den som er berørt. Det inkluderer også familien til de berørte. Hensikten med pårørendekontaktordningen er å skape så god dialog som mulig med de berørte og bistå de med det de trenger, også praktiske gjøremål. I utgangspunktet skal pårørendekontaktene følge opp de berørte og pårørende i inntil et år, men dette er situasjonsavhengig.

¹⁰ Safety-moments kan oversettes til sikkerhets øyeblikk. Er en del av et møte hvor fokus er på et tema innen sikkerhet.

Eksterne samarbeidspartnere

For å ivareta de ansatte som har opplevd kriser har Equinor rammeavtaler med flere eksterne samarbeidspartnere. De har blant annet avtale med Senter for krisepsykologi og Sjømannskirken, i tillegg til noen lokale avtaler i utlandet.

Equinor henter inn ekstern fagekspertise ved behov, for eksempel som rådgivere i ivaretakelsesarbeidet eller for å bistå med defusing og debrifing. De ansatte har og, som en del av helseforsikringen gjennom Equinor, rett til timer med psykisk helsehjelp dersom de skulle ha behov for det.

Etter å ha beskrevet Equinors oppbygging og ansvar for ivaretakelsesarbeidet skal oppgaven videre omtale hva informantene vektlegger at Equinor gjør for å ivareta de ansatte i de ulike krisefasene.

5.3 Førkrisefasen

I førkrisefasen trekker informantene frem kompetansebygging, øving og trening som viktige faktorer. Det påpekes også at klare rolle- og ansvarsfordelinger og en god sikkerhetskultur er nødvendig for å gjøre de ansatte best mulig forberedt på å skulle stå i en krise.

Equinor har som nevnt et omfattende planverk, og det inkluderer tydelige skiller i roller og ansvar når en krise skjer. For å skape mestring og sørge for at de ansatte er forberedt på rollen de skal ha, øves og trenes det mye, både nasjonalt og internasjonalt. Treningen kan foregå på ulike måter, fra tabletop øvelser med relevante scenarioer til fullskala øvelser hvor mottakssenter og pårørendesenter faktisk blir etablert. Da kan både markører og eksterne bidragsyttere som kommune, sykehus, politi og forsvar være involverte.

Ledere blir gjennom opplæring og trening bevisstgjort sin rolle og ansvar i kriser. Equinor har ulike treningsprogram ut ifra rollen de ansatte har i organisasjonen, for eksempel eget treningsprogram for ledere eller for de som jobber med beredskap. Beredskapsorganisasjonen og frivillige skal gjennom et grundig tredagersprogram som heter personell emergency response (PER). Der lærer de om personell-beredskapssystemet til Equinor, hvilke roller som finnes og hvordan disse rollene samhandler. Som en del av programmet lærer de også om menneskelige reaksjoner i kriser.

Alle som jobber operativt, har grunnleggende sikkerhetskurs og sikkerhetstrening som må repeteres jevnlig. Det inkluderer blant annet trening på å komme seg ut av helikopter, førstehjelp, håndtere brann og ta på seg livredningsdrakt. De som jobber i førstelinje ute på for eksempel en rigg, plattform, landanlegg eller et raffineri har ofte ulike beredskapsroller som de er trent på i tillegg til primæroppgaven sin. Eksempelvis å være førstehjelper eller søk og redning.

De som inngår i beredskapsorganisasjonen har som regel vakt hver 6.uke, og trener i forbindelse med vaktskifter. Flere av informantene trekker frem at selskapet og har fokus på personlig egnethet i rollen. Trening kan dermed bidra til at de som skal inneha en viktig rolle i kriser, for eksempel som en del av beredskapsorganisasjonen eller som pårørendekontakt får testet seg i rollen og kjent på om det er noe for dem.

Også innenfor HR-søylen så trenes det regelmessig, for eksempel trener HR-ledelsen for norsk sokkel hvert kvartal. Treningen inkluderer også psykososial oppfølging og ivaretagelse av ansatte. Dette gjøres blant annet gjennom tabletop øvelser med faktiske hendelser som scenario, telefonøvelser hvor de trener seg på kommunikasjon med berørte og pårørende, samt øvelser med markører som spiller berørte.

I tillegg til kompetanse, øving og trening er kultur viktig i henhold til informantene. De har fokus på å skape en god sikkerhetskultur hvor det er rom for å si ifra. Som en av informantene sa:

Du kan være trent til fingerspissene og du kan være verdens mest tøffe eller modige beredskapsperson. Men, det er klart at hvis du står i en skilsmisse, har syke foreldre eller har ting som du går gjennom på privaten så er det ikke sikkert det fungerer. Viktigheten av gode ledere som kjenner sine folk og tørr å si ifra.

5.4 Akutt krisefasen

I den akutte krisefasen er psykososial førstehjelp og oppfølging av de som står i krisen det primære fokuset i henhold til informantene. I tillegg nevner de at det krever god kommunikasjon og informasjonsdeling for å ivareta de ansatte på en god måte.

I denne fasen foregår ivaretagelsen av de ansatte i to akser; i beredskapsorganisasjonen og i linjeorganisasjonen. Beredskapsorganisasjonen vil håndtere den akutte hendelsen og de som står i krisen, mens linjeorganisasjonen som er affektert vil ivareta de som ikke er direkte berørte og dermed ikke blir håndtert av beredskapsorganisasjonen.

Når en hendelse skjer, for eksempel offshore, sendes det ut krisepsykologer, ekstra sykepleiere og ved behov noen fra sjømannskirken. Avhengig av situasjonen så vil Equinor varsle internt og eksternt, opprette evakuerings- og pårørendesenter på et hotell og gjøre klart til å motta eventuelt evakuert personell. De har sjekklister for ulike hendelser som blir benyttet.

I akuttfasen kaller Equinor de psykososiale tiltakene for psykososial førstehjelp eller psykologisk førstehjelp. Hensikten er i første rekke å redde de ansatte ut av situasjonen som har oppstått. Når det kommer til ivaretagelse så handler det i stor grad om å redusere både fysiske og psykiske skadevirkninger hos de berørte, dempe frykt og skape mestring. Derfor vektlegger Equinor at de ansatte skal bli møtt med sikkerhet, komfort, praktisk støtte, varme og omsorg: «Det setter jo seg i kroppen veldig forskjellig hos oss. Så hjelpen som vi bidrar til skal legge til rette for mestring på kort sikt hvis du tenker akuttfasen». Det er også viktig for Equinor å støtte ledere underveis i en krise slik at de både tørr og klarer å stå i situasjonen.

Selskapet har også et økt fokus sammenlignet med tidligere på at hjelpere også står i en stor påkjenning under kriser, og at de også trenger ivaretagelse. Som et ledd i det forbereder de alle som skal ut for å bistå i kriser. De har også planer for avlastning av de ansatte som er i beredskapsorganisasjonen, slik at de ansatte skal få dekket basale behov som søvn og mat.

For Equinor er det viktig med god kommunikasjon og informasjonsdeling både eksternt og internt underveis. Når en krise skjer henter de inn ansatte med tidligere erfaring fra kriser og alvorlige ulykker fra organisasjonen som kan bistå i krisehåndteringen. Informasjon om akutte stressreaksjoner spres til ledere og berørte i organisasjonen gjennom foldere som deles ut til de som trenger det.

Ekstern kommunikasjon i formelle kanaler er viktig, men Equinor har erfaring fra tidligere hendelser på at intern kommunikasjon innad i selskapet og til pårørende er like viktig. En av informantene nevnte at under Turøy-ulykken lærte organisasjonen hvor viktig

kommunikasjon er, og at de også var nødt til å kommunisere godt med ikke bare de som er berørte av hendelsen, men også resten av selskapet. Turøy-ulykken skapte et stort informasjonsbehov, og mange i organisasjonen var indirekte berørte av hendelsen. Derfor opprettet Equinor en «leadership-communication», hvor de regelmessig sendte ut informasjon til alle plattformsjefer med alt fra praktisk informasjon til informasjon om hendelsen og sikkerhetsmessige vurderinger.

5.5 Etterkrisefasen

Elementene som informantene mener er viktige for Equinor i etterkrisefasen er defusing, behovsrelatert ivaretagelse, normalisering, forebygging av PTSD¹¹ og læring.

Equinor deler selve etterkrisefasen inn i tre faser; akutfasen, proaktivfasen og langtidfasen. Akutfasen er fra rundt dag null til en måned. Deretter er det en mellomfase/proaktivfase som strekker seg fra ett år til 14 måneder, og til slutt en langtidfase.

Det er den normale linjeorganisasjonen som har ansvaret for ivaretagelsen i alle fasene i etterkrisefasen. PO (mennesker og organisasjon, se figur 6), har et spesielt oppfølgingsansvar sammen med sjefslegen i selskapet for å sikre at det gis nødvendig støtte, både fra bedriftshelsetjenesten og fra linjen.

Ivaretagelsen i etterkrisefasen er behovsrelatert fordi ingen kriser er like og det er individuelt hva de ansatte har behov for. Det er mye basert på den enkeltes behov. Det kan være vanskelig for de berørte å vite hva slags hjelp de har behov for etter en krise, og dermed er det viktig å også følge opp de som ikke ønsker hjelp. En av informantene beskriver det slikt: «Det viktigste for oss er å roe ned det stresset som den enkelte må føle i etterkant av en slik hendelse, sånn at man opplever, altså de som har vært gjennom, opplever at man kan få fotfeste og oppnå kontroll igjen».

I det Equinor kaller akutfasen av etterkrisefasen er defusing og normalisering viktig. Denne fasen handler om å få snakket med de ansatte og å gi informasjon for å skape en felles situasjonsforståelse. Dersom de ansatte evakueres møtes de av både helsepersonell, HR og ledelsesrepresentanter. Evakuering kommer an på situasjonen, og hva som er forsvarlig. Da

¹¹ PTSD: Posttraumatisk stresslidelse er en angstlidelse som utløses av traumatiske hendelser (Helse Norge, 2020)

opprettet det et evakueringssenter, men det er frivillig om de ansatte ønsker å benytte seg av det. Alle som blir evakuert blir tatt med til senteret, men ikke alle ønsker å bli der. Det ligger derimot som en anbefaling i planverket til Equinor at de bør oppfordre de ansatte til å være der, snakke med noen og få hjelp til å håndtere hendelsen.

I tillegg brukes det tid i akutfasen på å avdekke alle som er berørte, også indirekte, av hendelsen. Equinor har planverk og prosedyrer som bistår til å strukturere oppfølgingen.

Flere av informantene beskriver et dilemma i etterkrisefasen, nemlig hvordan man skal håndtere de ansatte som ikke ønsker støtte etter å ha stått i en krise. Erfaringene Equinor gjorde etter In Amenas, var at psykososiale ettervirkninger kan komme ganske lang tid i etterkant av selve hendelsen. Derfor har de i deres proaktivfase i etterkrisefasen fokus på hele tiden å ha kontakt med de berørte, hvor hensikten er å fange opp de med ettervirkninger og forebygge posttraumatisk stresslidelse. Det er også en av årsakene til at de har utviklet pårørendekontaktordningen, slik at man har en kontaktperson som hele tiden er tilgjengelig for deg.

Hovedfokuset i Equinors planverk i dag ligger på kortsiktig oppfølging, altså akutfasen av etterkrisefasen. De jobber med å endre dette tidsperspektivet, og utvikle planverk og prosedyrer for langtidsfasen. Nødvendige ressurser blir gjort tilgjengelig for å sørge for å støtte ivaretakelsesarbeidet over tid. I tillegg ønsker Equinor å markere dager og hendelser som er viktige for de berørte i livene deres, og har utviklet systemer for minnemarkeringer etter både ett, fem og ti år. Markeringene er avhengig av hendelsen, men ved for eksempel storulykker slår dette systemet inn.

Equinor har et system for å få de ansatte tilbake i jobb etter en hendelse, men det er ikke nedskrevet noe sted. Det kan for eksempel være rolig tilvenning ved å reise ut til en plattform på besøk sammen med linjeleder, og prøve forsiktig over tid for å sikre mestring. Dersom den ansatte som er berørt av en hendelse enten ikke ønsker eller ikke kan fortsette i jobben vedkommende hadde på grunn av for eksempel helseutfordringer, vil Equinor støtte og hjelpe individene tilbake i jobb basert på deres behov. Dersom den ansatte ønsker å jobbe operativt igjen legges det til rette for det så lenge det er helsemessig forsvarlig og helsetester består. Dette gjøres i dialog mellom selskapet og den berørte. Dersom det er snakk om fysiske skader

og langtidssykemeldinger vil IA-arbeidet, som nevnt i kap. 3.2 slå inn i forhold til å bringe folk tilbake på jobb.

En annen faktor selskapet jobber med å utvikle er et system for ivaretagelse når den ansatte bytter jobb innad i organisasjonen. Equinor er et stort selskap, og i løpet av en karriere kan den ansatte jobbe i mange ulike forretningsområder. Det er en utfordring med tanke på ivaretagelse i langtidsfasen, da noe av informasjonen om krisen den ansatte har stått i kan forsvinne på veien. Det betyr at det er en risiko for at lederne mister kontroll på hva de ansatte har vært eksponert for, og at vedkommende dermed ikke blir fanget opp hvis det skulle melde seg ettervirkninger på lang sikt.

En gjennomgående faktor i etterkrisefasen er viktigheten av kommunikasjon og informasjonsdeling. Derfor har pårørendekontaktene en nødvendig rolle i denne fasen. Equinor ønsker å skjerme de berørte og pårørende i størst mulig grad fra media, og har praksis på å så langt det er mulig være proaktiv slik at de berørte i hendelser blir varslet før informasjon kommer ut i media. På denne måten er de berørte bedre forberedt på hva som kan møte de.

Dersom det er behov kan senteret for krisepsykologi benyttes i etterkrisefasen, og da bestilles det gjennom PO. Dette inkluderer også pårørende for kortsiktig oppfølging i akuttperioden. Equinor har også en sharepoint side med podcaster og videoer om mental helse som de ansatte har tilgang til. Der ligger det blant annet informasjon om hva angst og depresjon er, og hva som vil møte den ansatte dersom vedkommende velger å gå til psykolog.

Når krisen har lagt seg henter Equinor ut læring både operasjonelt og på ivaretagelse. Det kan gjøres gjennom blant annet defusing eller debriefing, og det er standard å utarbeide læringsdokumentasjon i etterkant. Læringsdokumentasjonen blir videre ofte presentert innad i organisasjonen på ulike ledelsesnivå, både nasjonalt og internasjonalt, for å bidra til å skape læring og erfaringsoverføring. Hensikten er at det skal være grunnlag for refleksjon og at man kan lære av hva andre deler av organisasjonen har stått i og videre oppdatere egne beredskapsplanverk og prosedyrer.

6. Komparativ analyse av system

Dette kapittelet er resultat- og diskusjonsdelen av oppgaven hvor den komparative analysen av systemene for ivaretagelse av ansatte i Equinor og Utenriksdepartementet blir presentert.

I den komparative analysen vil forsker sammenligne systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser i de respektive organisasjonene som er beskrevet i kapittel 4 og 5.

Hensikten er å avdekke mulige læringspunkter hvor organisasjonene kan lære av hverandre og drøfte det opp mot presentert teori. Diskusjonen er delt inn i fire underkategorier; generelle ulikheter på organisasjonsnivå, førkrisefasen, akutt-krisefasen og etterkrisefasen. Under hver kategori vil flere relevante temaer bli diskutert.

6.1 Generelle ulikheter på organisasjonsnivå

For å kunne sammenligne systemene for ivaretagelse i de to organisasjonene er det vesentlig å først vurdere om det er noen generelle ulikheter på organisasjonsnivå som kan påvirke den psykososiale beredskapen. Som vist i tabell 4 er det avdekket tre temaer på overordnet nivå som vil utdypes videre.

Tabell 4: Generelle ulikheter på organisasjonsnivå

Tema	Utenriksdepartementet	Equinor
Økonomi	Offentlig virksomhet. Årlige bevilgninger fra Stortinget	Børsnotert selskap. Delvis privat eid, staten eier 67 pst.
Primærvirksomhet	Fremme norske interesser i utlandet, bistå nordmenn	Internasjonalt energiselskap
Kompetanse	Generalister i HR-stillinger. Rotasjonsordning	Profesjonalisert HR-søyle

Økonomi

Equinor er et børsnotert selskap, mens Utenriksdepartementet er en offentlig virksomhet som er avhengig av årlige bevilgninger fra Stortinget. Selv om 67 prosent av Equinors aksjer er eid av staten, har Equinor fortsatt et større økonomisk handlingsrom enn Utenriksdepartementet. Det økonomiske perspektivet er ikke en del av denne oppgaven, men det bør fortsatt nevnes. Økonomi er en faktor som også kan påvirke den psykososiale beredskapen. Årsaken til det er

at budsjettmessige prioriteringer i en organisasjon kan føre til at tiltak for psykososial beredskap blir nedprioritert fordi det trekker oppmerksomhet og ressurser bort fra primærvirksomheten (Eid et al., 2022, s. 49). Basert på det antar forsker at det nok i større grad vil være en økonomisk avveining knyttet til innføring av ulike tiltak for psykososial beredskap hos Utenriksdepartementet enn hos Equinor. Det kan dermed ikke sees bort fra at den økonomiske faktoren vil påvirke systemet organisasjonene har for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser.

Primærvirksomhet

I tillegg til at det er økonomiske ulikheter mellom organisasjonene, er også primærvirksomheten og kjerneoppgavene til organisasjonene ulike. Utenriksdepartementets hovedoppgaver er som nevnt å fremme norske interesser og å bistå nordmenn i utlandet. Den største risikofaktoren for de utsendte er først og fremst landet de jobber i og sikkerhetsrelaterte trusler i form av for eksempel væpnet konflikt, terrorisme og sivil uro. Equinor er derimot et stort internasjonalt energiselskap som har ansatte som jobber operativt på blant annet plattformer eller landanlegg. Det innebærer at Equinor i mye større grad enn Utenriksdepartementet må ta hensyn til safety-trusler i form av ulykker. Dette er verdt å nevne i forbindelse med psykososial beredskap fordi det er sannsynlig å anta at det påvirker både forståelsen for hva en krise er, sikkerhetsarbeidet og beredskapsplanleggingen i de respektive organisasjonene. I intervjuene ble alle informantene stilt spørsmål om hva de legger i begrepene krise og psykososial beredskap. Hensikten med spørsmålene var å forsøke å forstå hva organisasjonene vektlegger på overordnet nivå og avdekke om det er en ulik forståelse for begrepene blant organisasjonene. I intervjuene med informantene fra UD ble det avdekket at deres generelle perspektiv på krise er at en krise er rettet inn mot hendelser som truer sikkerhetssituasjonen for de ansatte på utenriksstasjonen. Det er gjerne knyttet stor usikkerhet til situasjonen. Et eksempel på en krise kan være at en utenriksstasjon må evakueres på bakgrunn av væpnet konflikt eller sivil uro. Et annet eksempel på en krise som blir nevnt av informantene er at noen blir erklært persona non grata¹² i et land de tjenestegjør i: «Det kan være folk som blir persona non grata, og som da må slippe alt de har i hendene og komme hjem på kort tid. Det er også krise for den enkelte». Basert på intervjuene sitter forsker igjen med en forståelse av at UD først og fremst både tenker på og planlegger for

¹² Persona non grata er en betegnelse innenfor diplomatiet om at en person er uønsket i en annen stat (Wikipedia, u.å.)

kriser som befinner seg i security-delen av sikkerhetsbegrepet. Med andre ord vil det si kriser hvor noen har en ond intensjon med handlingen. Engen et al. (2021, s. 312) definerer væpnet konflikt, terrorisme og lignende som ondsinnede handlinger: «Ondsinnede handlinger er hendelser som rammer oss fordi noen har en intensjon med å iverksette dem».

Gjennom intervjuene kan det derimot se ut som at Equinor har en noe bredere definisjon av begrepet krise. De fleste av informantene fra Equinor nevner at en krise kan være alt fra store ulykker og alvorlige hendelser til mindre individuelle hendelser. Det kan også være kriser som skader omdømmet til organisasjonen eller skaper frykt. Forsker får et inntrykk av at safety er svært viktig for Equinor. Det betyr derimot ikke at security ikke er en del av sikkerhetsarbeidet til organisasjonen. Organisasjonen selv skiller ikke mellom security og safety, og begge begrepene er innlemmet i deres egen definisjon på sikkerhet.

Engen et al. (2021) forklarer følgende om bruken av begrepene security og safety;

I Skandinavia har det oppstått en forståelse av at *safety* handler om ulykker, mens *security* handler om ondsinnede handlinger som krig og terrorisme. Selv om det hersker en viss uenighet om denne oversettelse av de engelske begrepene, kan det være praktisk å operere med en slik språklig differensiering. (s. 27)

Denne differensieringen av begrepene safety og security kan i denne oppgaven bidra til å visualisere forskjellene mellom både kjerneoppgavene og sikkerhetstankegangen til organisasjonene. Men, som Engen også beskriver, kan det å gjøre et slikt skille være problematisk, og det finnes gråsoner. Engen et al. (2021, s. 27) refererer til safety som sikkerhet i form av både en tilstand og en følelse. Security derimot er først og fremst en fysisk tilstand og ikke en følelse av sikkerhet.

Primærvirkningene til organisasjonene er ulike, og intervjuene har bekreftet at forståelsen for krisebegrepet er noe forskjellig mellom organisasjonene. Equinor har en bred forståelse av krise og inkluderer både safety- og security perspektivet i sikkerhetsbegrepet sitt.

Utenriksdepartementets forståelse av krisebegrepet er i motsetning mer rettet mot security-perspektivet av krise- og sikkerhetsbegrepet. Det kan implisere at organisasjonene planlegger noe ulikt også når det kommer til psykososial beredskap på bakgrunn av hva slags kriser det er forventet at de ansatte kan komme i. Derfor er det et viktig bakteppe å ha med seg når en

skal vurdere systemene til organisasjonene. Det trenger derimot ikke nødvendigvis å bety at prinsippene for den psykososiale beredskapen og ivaretagelsen av de ansatte før, under og etter kriser er ulike.

Begrepet psykososial beredskap er et noe komplisert begrep. Flere av informantene fra begge organisasjonene nevner at de skulle ønske at det ble benyttet et enklere begrep. Forståelsen av begrepet og hva informantene vektlegger når de hører det er relativt likt innad i de to organisasjonene. Nesten alle informantene beskriver at de tenker på ivaretagelse av mennesker når de hører begrepet: «For meg så handler psykososial beredskap om å ivareta menneskene rett og slett». Halvparten av informantene tenker i tillegg på system når de skal beskrive hva psykososial beredskap er. I begrepet system legger informantene det å klare å se helhetsbildet, sikre at man har kompetanse og at det finnes en plan for oppfølging av ansatte.

Så for meg helt fra the top of my mind, i denne konteksten, så tenker jeg at det handler om en helhet vi er nødt til å se. Vi kan ikke bare ta enkeltelementene her, dette handler om en helhet i oppfølgingsarbeidet vårt tenker jeg. (Informant)

Selv om primærvirksomheten og forståelsen av krisebegrepet hos organisasjonene er ulikt, er det derimot ingenting som tyder på at den overordnede forståelsen for psykososial beredskap er forskjellig.

Kompetanse

En siste vesentlig forskjell på organisasjonsnivå er at Equinor har en mer profesjonalisert HR-søyle enn Utenriksdepartementet. I Utenriksdepartementet er de ansatte som jobber med personell og HR generalister¹³, og en del av en rotasjonsordning. En av informantene fra UD sa følgende: «Du må være klar over at UD's rekrutteringsbase er primært interne. Av de som er personalrådgivere her så er det ingen av de som er direkte personalrådgivere eller HR rådgiver-utdannet». Det innebærer at de ikke nødvendigvis har utdanning eller erfaring innenfor fagområdet fra tidligere. Sett fra forskers perspektiv kan det innebære at Equinor har tyngre fagkompetanse og dermed også bedre forutsetninger for selvstendig å utvikle et velfungerende system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser enn det Utenriksdepartementet har.

¹³ «Generalist er en person med utdanning og kunnskaper som kan utnyttes på flere felter, til forskjell fra spesialist» (Store norske leksikon, 2020).

På organisasjonsnivå er det som nevnt noen ulikheter som kan påvirke hvordan Equinor og Utenriksdepartementet tenker rundt temaet psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte. Det økonomiske perspektivet er en faktor som ikke kan sees helt bort fra. Budsjettmessige prioriteringer vil kunne påvirke handlingsrommet for å innføre forebyggende tiltak i det psykososiale ivaretagelsesarbeidet. Primærvirksomheten og kjerneoppgavene til organisasjonene er en annen faktor som påvirker forståelsen av hva en krise er og dermed også beredskapsplanleggingen. Et funn i oppgaven er at det er tydelig at Equinor har et bredere perspektiv på hva en krise er og hva det vil si for ivaretagelsen av de ansatte. Equinor inkluderer både safety- og securityperspektivene i sin forståelse av sikkerhetsbegrepet. UD på sin side er mer rettet inn mot et securityperspektiv i sin beredskapsplanlegging. Det kan bety at organisasjonene planlegger noe ulikt når det kommer til psykososial beredskap på bakgrunn av hva slags kriser det er forventet at de ansatte kan komme i. Selv om planleggingsgrunnlaget for psykososial beredskap i organisasjonene er ulikt betyr ikke det nødvendigvis at prinsippene for den psykososiale ivaretagelsen trenger å være det. Det er ingenting som tyder på at forståelsen for psykososial beredskap i organisasjonene er ulik. En siste faktor på overordnet nivå er kompetanse. Equinor har en mer profesjonalisert HR-søyle enn UD og har på bakgrunn av det bedre forutsetninger for å utvikle et velfungerende system for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser.

Oppgaven skal videre analysere systemene for ivaretagelse i de ulike krisefasene hos organisasjonene. Først vil oppgaven drøfte førkrisefasen og redegjøre for ulikheter og hvor det kan være rom for læring mellom organisasjonene.

6.2 Førkrisefasen

I førkrisefasen er fellestrekkene mellom organisasjonene at trening, øving og kompetanse er viktig. Teorien påpeker i tillegg at planverk og risikovurderinger er essensielt i denne fasen.

Som beskrevet i tabell 5 er det avdekket tre tema i førkrisefasen hvor det er ulikheter mellom organisasjonene:

Tabell 5: Ulikheter i førkrisefasen

Tema	Utenriksdepartementet	Equinor
Planverk	Psykososial beredskap/ivaretagelse ikke en del av planverk	Psykososial beredskap integrert i beredskapsplanverk. Har et styrende erfaringsdokument på psykososial ivaretagelse av ansatte.
Trening & øving	Beredskapsorganisasjonen trener og øver. Linjeorganisasjonen trener og øver ikke på psykososial ivaretagelse.	Det trenes og øves i både beredskapsorganisasjonen og linjeorganisasjonen på psykososial ivaretagelse.
Kurs & kompetanseheving	Ansatte som skal jobbe på svært risikoutsatte stasjoner må gjennom HEAT-kurs. <ul style="list-style-type: none"> - Kurset inkluderer akutte stressreaksjoner og fullskala øvelser med stress. - Andre ansatte har ikke opplæring i stressreaksjoner 	Ansatte som skal jobbe operativ på f.eks. plattform eller landanlegg får grunnleggende sikkerhetskurs og trening <ul style="list-style-type: none"> - inkluderer ikke stressreaksjoner

Oppgaven skal videre se nærmere på de tre temaene som er avdekket.

Planverk

En betydelig forskjell mellom organisasjonene i førkrisefasen er planverk. Equinor inkluderer psykososial ivaretagelse i både det strategiske planverket og beredskapsplanverket sitt. Hos UD er derimot ikke psykososial ivaretagelse en del av noe planverk. Det bekreftes også av informantene. Planverk er ifølge fremlagt teori viktig for å sørge for at man responderer hensiktsmessig når en krise skjer, slik at håndteringen fremstår som «[...]planlagt, forutsigbar, effektiv og koordinert» (Engen et al., 2021, s. 327). Planverk er et hjelpemiddel som kan være betryggende og bidra til mestring gjennom å både strukturere og prioritere tiltakene for de ansatte når de står i krisen. Noen vil nok argumentere for at det ikke trenger å være en

spesifikk plan for psykososial ivaretagelse fordi en beredskapsplan i seg selv kan være ivaretagelse og skape mestring. Flere forskere beskriver derimot at det psykososiale perspektivet bør være en del av en beredskapsplan gjennom en plan for hvordan organisasjonen skal følge opp de berørte (Eid et al., 2022, s. 53; Skants, 2014, s. 14). UD kan derfor lære av Equinor når det kommer til å inkludere psykososial ivaretagelse i beredskapsplanverket sitt. En anbefaling er at UD bør inkludere en plan for psykososial ivaretagelse og oppfølging av ansatte både i beredskapsplanverket sentralt og ved utenriksstasjonene. Den psykososial beredskapsplan vil kunne bidra til prioriteringer i ivaretagelsesarbeidet og sørge for at nødvendige tiltak blir utført. Planen kan bidra til å strukturere og standardisere både psykososiale tiltak og koordinering på tvers mellom de ulike linjene innad i organisasjonen. En siste faktor er at en psykososial beredskapsplan kan føre til mer forutsigbarhet og trygghet for de ansatte gjennom at de da vet hva de kan forvente av ivaretagelse dersom en krise skulle oppstå.

Teorien nevner også at risikovurderinger er viktig i førkrisefasen (Eid et al., 2022, s. 50). Risikovurderinger kan bidra til å skape mer bevissthet i organisasjonen rundt de psykososiale belastningene de ansatte kan stå i ved kriser. Vurderingene har til hensikt å redusere risiko og belyse restrisiko. En beredskapsplan for psykososial oppfølging og ivaretagelse bør derfor være basert på risiko- og sårbarhetsvurderinger og beskrive risikoen de ansatte kan stå ovenfor. I henhold til teorien bør det derfor være en fleksibel, kort og konkret psykososial beredskapsplan som er basert på risiko- og sårbarhetsvurderinger.

Trening og øving

Beredskapsplaner er et støtteverktøy som må operasjonaliseres. Et ledd i dette er trening og øving. Både Equinor og Utenriksdepartementet trener og øver. Dette gjelder spesielt de ansatte som er en del av beredskapsorganisasjonene. Forskjellen mellom organisasjonene på dette temaet er at Equinor også trener og øver i linjeorganisasjonen på psykososial ivaretagelse av ansatte under og etter kriser. I UD trener og øver ikke linjen på psykososial ivaretagelse og oppfølging av ansatte i kriser. Årsaken til det er ikke kjent for forsker, men en antagelse kan være at det er fordi det ikke finnes planverk å øve på og på grunn av høyt arbeidspress. Eid et al. (2022, s. 54) antyder, som nevnt i teorikapitlet, at trening og øving er grunnlaget for god personelloppfølging og at «mestring styrkes gjennom trening og øving». Trening og øving handler om å øke kompetansen, styrke mestringsfølelsen og sørge for at en er forberedt på hva en kan møte i en krisesituasjon. Gjennom øving og trening vil de

ansatte som skal fungere i hjelperollen være bedre rustet på en krisesituasjon. Dermed er det rimelig å anta at de også vil kunne gi bedre støtte til de berørte som er i krise. En av informantene fra Equinor beskrev at fordi vedkommende akkurat hadde vært gjennom trening et par uker før en alvorlig hendelse inntraff så hadde hen prosedyrene og handlemåter friskt i minnet. Vedkommende følte mestring og klarte dermed å agere rasjonelt og prioritere godt. Det ble altså enklere å håndtere hendelsen. En annen informant uttalte:

Også er det slik at det er ingen hendelser som er like, men det å ha trent på litt ulike scenarioer og ha snakket seg gjennom det, bare gjennom tabletops, gjør at du har mer å spille på og er tryggere i en situasjon som er helt unik og som du sannsynligvis må improvisere på. Men, du har da litt trygghet fordi du har trent.

Det viser at øving og trening er et viktig verktøy for å kunne operasjonalisere planverket, og for å kunne håndtere den psykososiale ivaretagelsen av ansatte i kriser på en best mulig måte. Det finnes derimot de som ikke mener at trening og øving har noe for seg. Weisæth og Kjeserud (2021, s. 22) beskriver «vi møter ikke sjelden ledere som mener at trening i krisehåndtering er unødvendig; «krisen tar man når den kommer»». Motargumentet til Weisæth og Kjeserud på den uttalelsen er derimot at det ikke holder med kun teoretisk kunnskap. Du må også praktisere krisehåndtering for å bli god på det og føle mestring når hendelsen skjer. Utenriksdepartementet øver og trener i beredskapsorganisasjonen og i UDops, men en anbefaling til UD er at linjeorganisasjonen bør trene og øve mer spesifikt på psykososial ivaretagelse og oppfølging. Det gjelder spesielt personalrådgiverne og andre som skal bidra inn i ivaretagelsesarbeidet. Gjennom å trene og øve på relevante scenarioer vil det kunne bidra til å både øke kompetansen og skape mestring for de som står i krisehåndteringen. Økt kompetanse og mestring vil videre være et ledd i å kunne gi best mulig støtte til de ansatte som står i krisen. Trening og øving vil i så måte være et tiltak for å ivareta både hjelperne og de berørte.

Kurs og kompetanseheving

Kurs og kompetanseheving er et annet viktig element for å forberede de ansatte slik at de skal oppleve mestring under og etter en krise. Weisæth og Kjeserud (2021, s. 22) har en hypotese om at hovedårsaken til at krisehåndtering går dårlig er fordi de ansatte mangler kompetanse på krisehåndtering. Dette kan relateres til psykososial ivaretagelse og, som er en form for krisehåndtering. Både i Equinor og Utenriksdepartementet får de som skal jobbe ute på for

eksempel en plattform eller en utenriksstasjon opplæring gjennom ulike kurs før de reiser. I den menneskelige omsorgskjeden som Skants (2014, s. 14) skisserer er selvhjelp vektlagt som det primære tiltaket for ivaretagelse. Økt kompetanse hos enkeltindivid kan bidra til at den som er berørt i større grad klarer å hjelpe seg selv. Hos Equinor må alle som jobber operativt gjennom et grunnleggende sikkerhetskurs. I Utenriksdepartementet kan alle som skal jobbe ved en utenriksstasjon melde seg på ulike utreiseforberedende kurs, mens det er krav til at de ansatte som skal til risikoutsatte stasjoner må gjennom et HEAT-kurs. På HEAT-kurset får de ansatte opplæring i psykososiale reaksjoner som kan oppstå i en krise. De får også vært med på fullskala-øvelser hvor de får kjenne på stress og hvordan de selv reagerer i belastende situasjoner. Det å bli kjent med sine egne reaksjoner når de blir utsatt for stress kan bidra til å skape mestring når en krise oppstår. Weisæth & Kjeserud (2021, ss. 93-94) beskriver det slik: «Innsikt i egne stressreaksjoner, både hva gjelder oppmerksomhetsfunksjon, tenkning, følelser og handlingsmønstre, er nyttig – dels fordi det hjelper en til å nøytralisere uønskede reaksjoner, dels fordi det lærer en å utnytte de ressursene man har, optimalt». Dette er tett knyttet opp til avsnittet over. Økt kompetanse om psykososial beredskap kan bidra til å at en kjenner igjen egne reaksjonsmønstre og dermed klarer å fungere bedre i en krise. Det kan igjen skape en følelse av mestring og kontroll.

HEAT-kurset er ett av de områdene hvor Equinor kan lære noe av Utenriksdepartementet. UD er gjennom HEAT-kurset gode på å forberede de ansatte som skal jobbe i svært risikoutsatte miljøer hvor sikkerheten til de ansatte kan være utfordrende. Flere av informantene fra UD skryter av kurset. Kurset har økt kompetansen deres om stressreaksjoner og hva de må være forberedt på når de jobber i risikoutsatte områder. Flere sier at de også har blitt bedre kjent med egne reaksjonsmønstre. Equinor har også opplevd sikkerhetstruende situasjoner som for eksempel In Amenas. De har ansatte som jobber i risikoutsatte områder rundt omkring i verden. Et læringsområde for Equinor i førkrisefasen kan derfor være at de også burde hatt en form for HEAT-kurs for ansatte som skal operere i krevende miljø. For eksempel på et risikoutsatt område som Algerie. På denne måten vil de ansatte være litt bedre rustet for å stå i krevende krisesituasjoner i risikoutsatte områder. Det kan bidra til mestring for individene i krisesituasjonen som videre kan både sørge for at de fungerer bedre under en krise og senke risikoen for langvarige psykososiale utfordringer.

En god sikkerhetskultur kan også være et forebyggende element i førkrisefasen som kan bidra til at de ansatte står stødig både under og etter en krise. Equinor har mye fokus på

sikkerhetskultur: «Vi skal ha en proaktiv sikkerhetskultur som forebygger storulykker» (Equinor, 2023b, s. 20). Denne oppgaven vil derimot ikke ta for seg kultur og hvordan det påvirker ivaretagelsen av ansatte før, under og etter kriser. Det er derimot et relevant aspekt som hadde vært interessant å se nærmere på.

Gjennom analyse av førkrisefasen hos organisasjonene er det tydelig at Equinor har en noe mer proaktiv tilnærming til psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte enn Utenriksdepartementet. Equinor vektlegger planverk, kompetanse, trening og øving. Dette er helt i henhold til det teorien beskriver som gode forberedelser. Forberedelser legger grunnlaget for videre å kunne ivareta de ansatte godt når en krise skjer og forebygge psykososiale ettervirkninger. Utenriksdepartementet er noe mer reaktiv i tilnærmingen til psykososial beredskap i førkrisefasen, men for de ansatte som skal på risikoutsatte utenriksstasjoner er det et system for å øke kompetansen til individet.

Det er avdekket noen områder i førkrisefasen hvor organisasjonene kan lære av hverandre. Utenriksdepartementet mangler planverk på psykososial beredskap, og en anbefaling er at de bør inkludere dette som en del av det generelle beredskapsplanverket sitt. Det psykososiale planverket bør være basert på risiko- og sårbarhetsvurderinger og være fleksibelt, kort og konkret. Dette kan bidra til å skape mer forutsigbarhet, bedre prioriteringer og mer konsekvent oppfølging av ansatte under og etter krisen. Det er videre også en anbefaling at Utenriksdepartementet kan lære av Equinor når det kommer til trening og øving av linjeorganisasjonen på psykososial ivaretagelse av ansatte. Per i dag trener beredskapsorganisasjonen mye, men det bør også tilrettelegges for trening og øving i linjeorganisasjonen. Linjeorganisasjonen har en viktig rolle i ivaretagelsesarbeidet under og etter en krise. Equinor, på sin side, kan lære av Utenriksdepartementet når det kommer til kurs for de som skal til de mest risikoutsatte områdene. Gjennom å ha noe lignende som HEAT-kurset vil de ansatte kunne bli enda bedre kjent med egne reaksjonsmønstre og dermed kunne bli noe mer rustet for å operere i krevende miljø. Det vil videre kunne sørge for at de har bedre forutsetninger for selvhjelp når en krise skjer og dermed gi en følelse av mestring for individet.

Oppgaven skal videre analysere akutt-krisefasen og vurdere om det finnes områder i den fasen hvor organisasjonene kan lære av hverandre.

6.3 Akuttkrisefasen

I henhold til teorien handler de psykososiale tiltakene en gjør for ivaretagelse av ansatte under en krise om å skape mestring i situasjonen og bidra til en følelse av kontroll. Både Equinor og Utenriksdepartementet vektlegger direkte oppfølging av de ansatte i akuttkrisefasen. Viktige verktøy som bygger opp under ivaretagelsen til organisasjonene i denne fasen er psykososial førstehjelp samt intern informasjon og kommunikasjon.

Som skissert i tabell 6 er gjennomføringen og vektleggingen av de ulike elementene derimot noe ulikt i organisasjonene.

Tabell 6: Ulikheter i akuttkrisefasen

Tema	Utenriksdepartementet	Equinor
Psykososial førstehjelp	Ad hoc system Benytter eksterne i ivaretagelsesarbeidet	Kompetanse internt i organisasjonen
Ansvar for ivaretagelse	Linjeleder Støttet av personalrådgiver	Endres underveis i krisen HR-sjef overordnet ansvarlig for ivaretagelse
Intern informasjon og kommunikasjon	Bruker noen ganger intranett for å informere internt under en krise	Intern «leadership-communication» - sender ut informasjon internt under en krise

Psykososial førstehjelp

Personer som opplever akutte stressreaksjoner har større sjanse for å få langvarige ettervirkninger (Eid et al., 2022, s. 59). Psykososial førstehjelp er et virkemiddel for å motvirke stressreaksjoner og forebygge langvarige ettervirkninger. Psykososial førstehjelp innebærer som nevnt i teorikapitlet å vise omsorg for de ansatte som står i krisen og å redusere stress. Både Equinor og UD har tiltak for psykososial førstehjelp, men UD har ut ifra analysen et mer ad hoc system enn Equinor. UD har lite kompetanse internt i organisasjonen på psykososial førstehjelp, og er derfor avhengig av eksterne som kommer inn for å bistå. Eksempler på eksterne bidragsyttere kan være bedriftshelsetjenesten eller RVTS-øst. I Equinor får forsker gjennom intervjuene et inntrykk av at de har mer kompetanse på psykososial førstehjelp internt i organisasjonen. De har i tillegg leger, sykepleiere og psykologer som er

ansatt i organisasjonen. Eid et al. (2022) legger vekt på at ansatte på ulike nivå i organisasjonen bør ha kunnskap om og evne til å yte akutt omsorg:

Slik øker sjansen for at nødvendig og relevant omsorg blir gitt når behovet er der, der behovet er, og ikke etterpå og altfor sent, eksempelvis i form av en årelang bearbeiding i det offentlige behandlingsapparatet som kunne vært unngått om oppfølgingen hadde vært bedre i tidlig fase. (s. 14)

På dette området kan dermed UD lære noe av Equinor ved at det bør vurderes om kompetansen på psykososial førstehjelp bør heves innad i organisasjonen. Gjennom økt kompetanse på psykososial førstehjelp har både ledere og andre hjelperoller bedre forutsetninger for å være gode støttespillere for de ansatte som står i krise. God psykososial ivaretagelse i akuttkrisefasen kan forebygge langsiktige ettervirkninger. Det bør også sees på om det burde vært mer spesialistkompetanse i Personalseksjonen, for eksempel en intern psykolog. En av informantene beskriver følgende:

Tidligere hadde vi en organisasjonspsykolog som jobbet i Personalenheten. Og det var veldig støtte. Nå er vedkommende i OU [en annen seksjon] som for oss er et savn. Man kan jo allikevel bruke hen, men det var lettere å få opplæring og slikt når hen var organisatorisk tilknyttet oss.

Flere av informantene fra UD nevner at departementet vurderer å inngå en avtale med RVTS-øst. Noe av hensikten med å inngå avtalen inkluderer nettopp det å gjøre organisasjonen bedre rustet til å håndtere flere av krisene selvstendig gjennom å øke kompetansen hos nøkkelpersoner. Gjennom økt kompetanse på psykososial førstehjelp internt i organisasjonen vil det kunne øke kvaliteten på ivaretagelse de ansatte får og videre bidra til å gjøre organisasjonen mer robust. Da kan organisasjonen i større grad håndtere mindre kriser selv, og benytte eksterne traumespesialister ved større kriser eller ved behov.

Ansvar for ivaretagelse

Ved en krise overtar beredskapsorganisasjonen det overordnede ansvaret for ivaretagelsen av de ansatte som står i krise hos Equinor. I Utenriksdepartementet er linjeleder, i form av stasjonssjef ved en utenriksstasjon, ansvarlig for de ansatte gjennom hele krisen. I en krise står linjeleder derimot selv i en vanskelig situasjon som kan være preget av mye stress.

Vedkommende må kanskje avveie behovene for ivaretagelse av de ansatte mot press om å levere politisk og videreføre driften av utenriksstasjonen. Stasjonssjefene har ikke nødvendigvis kompetanse om hverken psykososial førstehjelp eller akutte stressreaksjoner. Hvis en ser på ansvarsprinsippet (Samfunnssikkerhetsinstruksen), så sier det at den som har ansvar i normalsituasjon også skal ha ansvaret i en krise, og nærhetsprinsippet sier at krisen skal håndteres på lavest mulig nivå. Det at linjelederen har ansvaret for ivaretagelsen av de ansatte i kriser fremstår i henhold til de ansvars- og nærhetsprinsippene fornuftig. Linjeledere har dessuten mest sannsynlig best kjennskap til sine ansatte. Eid et al. (2022, kap. 5) peker på lederskap som det viktigste elementet i akuttkrisefasen, og beskriver det de kaller for «traumereduserende «in extremis» lederskap». Traumereduserende lederskap kan ifølge de benyttes til å unngå akutte stressreaksjoner. I og med at temaet i denne oppgaven er system for ivaretagelse og ikke kriseledelse, vil ikke lederskap som faktor bli utypet nærmere. Ledelse kan derimot påvirke den psykososiale ivaretagelsen av de ansatte, og dette er noe organisasjonene må være bevisst.

«Oppfølging og ivaretagelse etter kritiske hendelser er et lederansvar, og må eies av organisasjonens ledere» forklarer Eid et al. (Ibid., s. 78). Dersom linjeledere har ansvaret for den psykososiale ivaretagelsen av de ansatte i kriser er lederstøtte et viktig prinsipp for å sørge for at linjelederen har forutsetninger til å både klare og tørre å stå i krisen. I Equinor er linjeleder formelt ansvarlig for ivaretagelsen, men vedkommende er støttet av HR-direktøren. En av informantene sa «[...]som person, den lederen som står i krise ute har jo sin egen personlige, men skal også ivareta eller prøve å ivareta andre. Så der må man ha et litt annet blick da». I følge en annen informant utøver de ulike linjene i UD mye lederstøtte i dag. «Det er viktig at vi følger opp og at det er et system for å følge opp de ansatte slik at de ikke blir gående helt alene med sine bekymringer» sa samme informant. Forsker har derimot en anbefaling om at lederstøtten som gis i akuttkrisefasen med fordel kan bli mer systematisert og at bør være nedfelt i prosedyrer og planverk.

Det faktum at ansvaret for ivaretagelse av ansatte i akuttkrisefasen ligger på linjeleder i Utenriksdepartementet er det ingenting i veien med i henhold til teori og forskning. Lederne i departementet må derimot være bevisste sitt ansvar for lederstøtte og ivaretagelse av linjelederen underveis i en krise. Det er dog etter forskers syn fornuftig at det overordnede ansvaret for ivaretagelsen bør ligge på et høyere nivå enn linjeleder slik det gjør i Equinor. Det handler om å ansvarliggjøre ledelsen og sørge for at de ansatte faktisk får den

oppfølgingen de bør ha. UD kan lære noe av organiseringen til Equinor gjennom at det kan være fornuftig å ansvarliggjøre de overordnede sjefene formelt. Det bør være nedfelt i et tydelig planverk som presiserer myndighet, roller og ansvar for den psykososiale oppfølgingen av de ansatte. Det innebærer også ansvar for lederstøtte i kriser. Dette vil kunne føre til en mer helhetlig oppfølging av de ansatte i kriser, og sørger for at linjeleder får støtte til å kunne utøve ivaretagelse for sine ansatte.

Intern informasjon og kommunikasjon

Når en krise oppstår, vil det være et stort informasjonsbehov. Informasjon kan bidra til å gjenvinne følelsen av kontroll (Skants, 2014). For å dekke dette informasjonsbehovet er det viktig med god kommunikasjon underveis. Weisæth & Kjeserud (2021, s. 95) påpeker at «uten god kommunikasjon har man verken kommando eller kontroll». Kommunikasjon sett i et psykososialt lys er viktig både med de som er direkte berørte av krisen, men også med resten av organisasjonen.

Innad i en organisasjon vil det kunne være mange ansatte som er indirekte berørte av en krise. Det kan for eksempel være ansatte som enten tidligere har vært på stedet hvor krisen skjer, eller som kjenner de ansatte som står i krisen. «Ofte glemmes informasjon til eget personell som ikke er direkte involvert i aksjonen.» (Ibid., s. 96). Equinor har utviklet et system for intern informasjonsdeling og kommunikasjon gjennom «leadership communication». Underveis i en krise sender de ut informasjon til andre ledere i organisasjonen om både selve hendelsen og sikkerhetsmessige vurderinger rundt den. Det kan bidra til å dempe frykt og øke følelsen av kontroll i organisasjonen. Det kan videre påvirke den psykososiale belastningen til de ansatte. Det er helt i henhold til rådene fra Weisæth & Kjeserud (2021, s. 96): «Det er derfor viktig for å opprettholde motivasjonen at informasjonspersonellet også via interne nyhetsbulletiner, intern-tv, intranett og lignende, orienterer egen organisasjon om aksjonen, også dem som ikke er direkte involvert i kriseforløpet». UD har også prøvd noe lignende ved de siste krisene gjennom å legge ut korte oppdateringer om status på de ansatte som står i krise på intranettet.

Intern informasjonsdeling og kommunikasjon er noe begge organisasjonene anbefales å fortsette med og videreutvikle slik at det blir en standard prosedyre ved hendelser. Åpenhet internt er etter forskers syn viktig for å dekke informasjonsbehovet som oppstår ved kriser. God kommunikasjon kan bidra til å øke følelsen av kontroll, i tillegg til å dempe rykter,

usikkerhet og frykt blant de ansatte. Det gjelder både blant ansatte som direkte berørt og de som kun er indirekte berørt av hendelsen. Informasjonsdeling kan også, som Weisæth og Kjaserud beskriver, bidra til å opprettholde motivasjonen til de ansatte.

Analysen av akuttkrisefasen til organisasjonene har avdekket noen læringsområder. Equinor og Utenriksdepartementet vektlegger mange av de samme elementene i denne fasen; psykososial førstehjelp, lederstøtte og informasjonsflyt. Det som skiller systemene for ivaretagelse i denne fasen, er i første rekke organiseringen og kompetanse om psykososial førstehjelp innad i organisasjonen. Når det kommer til psykososial førstehjelp, kan UD lære av Equinor gjennom å øke kompetansen innad i organisasjonen. På denne måten kan de i større grad klare å håndtere den psykososiale førstehjelpen uten ekstern støtte. Gjennom økt kompetanse på psykososial førstehjelp vil det kunne bidra til en mer robust organisasjon samt å sørge for at det er god kvalitet på ivaretagelsen som blir utført. Equinor har et mer sentralisert ansvar for den psykososiale ivaretagelsen av ansatte enn hva UD har. Det kan være fornuftig at ansvar for den psykososiale ivaretagelsen når krisen pågår ligger hos linjelederen, men samtidig anbefales det at det overordnede ansvaret bør ligge på et høyere nivå. Det kan bidra til å ansvarliggjøre ledelsen og sørge for at linjeleder får den støtten vedkommende trenger for å klare å stå stødig i situasjonen. Det er viktig at det er et nedskrevet system på dette som beskriver myndighet, roller og ansvar. Det siste læringspunktet i akuttkrisefasen er informasjonsbehovet som oppstår i en krise internt i organisasjonen. Det virker fra forskers ståsted som om begge organisasjonene har søkelys på hvor viktig intern informasjonsdeling og kommunikasjon er i akuttkrisefasen. Anbefalingen er at begge organisasjonene bør videreutvikle de systemene de har i dag, og forsterke det gjennom standard prosedyrer for informasjonsdeling og kommunikasjon internt i organisasjonen ved hendelser og kriser.

Etter å ha drøftet både førkrisefasen og akuttkrisefasen skal oppgaven til slutt analysere om det finnes områder organisasjonene kan lære av hverandre i etterkrisefasen.

6.4 Etterkrisefasen

I etterkrisefasen er individuell tilpasning en fellesfaktor for begge organisasjonene. Individuell tilpasning samstemmer godt med det Eid et al. (2022, s. 85) viser til om at tiltak i etterkrisefasen har som formål å redusere personlig lidelse og gjenopprette individets selvkontroll.

Som vist i tabell 7 vil oppgaven drøfte tre tema i etterkrisefasen. Til slutt vil det løftes et dilemma som informanter fra begge organisasjonene beskrev i intervjuene; hvordan skal en håndtere de berørte som ikke ønsker hjelp selv etter en krise?

Tabell 7: Ulikheter i etterkrisefasen

Tema	Utenriksdepartementet	Equinor
Oppfølging	Frivillig for den berørte Individuelt tilpasset Ikke standardisert	Frivillig for den berørte Individuelt tilpasset, men et standardisert system
Kameratstøtte	Ingen ordning for det	Pårørendekontaktordning
Læring	Lineær prosess - henter ut læring ved store kriser	Sirkulær prosess - henter ut læring - deler erfaringer - oppdaterer planverk

Oppfølging

Utenriksdepartementet har ikke en standard for hvordan den psykososiale ivaretagelsen av de ansatte som har stått i en krise skal foregå. Det er i utgangspunktet linjeleder som er ansvarlig for oppfølgingen av de ansatte. Tiltak for ivaretagelse av den ansatte vil variere basert på omfanget av krisen og hva den ansatte har behov for. Oppfølging i etterkrisefasen er frivillig, men når ansatte blir evakuert ut av landet på grunn av en hendelse vil det være et apparat rundt det. Dersom det er behov for støtte vil det i stor grad være eksterne som blir benyttet i ivaretagelsesarbeidet. Equinor har et mer standardisert system for hvordan de ansatte blir ivare tatt i etterkrisefasen enn Utenriksdepartementet. De deler etterkrisefasen inn i flere faser, og har en tydelig ansvarsfordeling. Det overordnede ansvaret for ivaretagelsen av de ansatte ligger som tidligere nevnt hos HR-direktøren, mens linjelederen har det utøvende ansvaret. Ivaretagelsen er behovsrelatert, altså individuelt tilpasset, og de som er direkte berørte av kriser vil få en pårørendekontakt som følger dem opp.

Som allerede nevnt vil et mer standardisert system og plan for ivaretagelse, også i etterkrisefasen, føre til forutsigbarhet for de ansatte. Da kan de ansatte på forhånd vite hva de kan forvente dersom det skulle oppstå en krise. Gjennom et sentralisert ansvar for ivaretagelsen kan oppfølgingsløpet bli mer standardisert og en sørger for at den psykososiale ivaretagelsen av de ansatte i etterkrisefasen ikke glipper. Ledere har også stått i en krise, og

kan i denne fasen ha nok med å ta vare på seg selv. Equinor har løst dette ved å for det første sentralisere det overordnede ansvaret for ivaretagelsen av de ansatte som nevnt under akuttkrisefasen, og for det andre ved å ha pårørendekontakter.

Kameratstøtte

Pårørendekontaktordningen i Equinor kan betegnes som en form for kameratstøtte. Pårørendekontaktene skal være et kontaktledd mellom de berørte og organisasjonen. De bidrar i så forstand til å dekke informasjonsbehovet til de som er direkte berørte. Eid et al. (2022, s. 81) viser til at kollegastøtte kan være et viktig virkemiddel i oppfølgingsarbeidet. Det er også støttet av Skants (2014, s. 14), som påpeker at alle mennesker som har vært i en krise trenger noen som er nær, kan støtte og gi omsorg. Utenriksdepartementet har ikke en form for kollegastøtteordning per dags dato. De har personalrådgivere, men personalrådgiverne har ofte i oppgave å følge opp mange ansatte samtidig. Personalrådgiverne har heller ikke kursing i psykiske stressreaksjoner. Pårørendekontaktordningen er derfor et område hvor Utenriksdepartementet kan lære av Equinor. Det kan være fornuftig å ha en form for kollegastøtteordning, hvor hver enkelt av de som er direkte berørte av en krise får én kontaktperson å forholde seg til. Kontaktpersonen bør være forberedt på å følge den ansatte i et langtidsperspektiv etter hendelsen. Gjennom en slik ordning vil alle berørte få en person som følger de tett opp og som kjenner hele historien. Det kan være et ledd i å forebygge psykososiale ettervirkninger av krisen og skape trygghet. Dersom den ansatte bytter jobb etter krisen vil kontaktpersonen kunne være kontinuiteten hos den ansatte og sørge for at ivaretagelsen ikke glipper kort tid etter hendelsen.

Læring

I etterkant av en krise konsentrerer begge organisasjonene seg om å hente ut læring fra hendelsen. Ifølge informantene fra Utenriksdepartementet er det derimot kun etter større hendelser hvor krisestaben har vært aktivert at det hentes ut læring på ivaretagelsesarbeidet. Noen av informantene beskriver at det er noe departementet kan bli bedre på. Equinor har et system for å hente ut læring av alle hendelser. Dette gjelder også læring på psykososial oppfølging og ivaretagelse. En av informantene forteller at vedkommende opplever at det er stor interesse for læring i organisasjonen. Vedkommende beskriver videre at den mest systematiske læringen skjer i beredskapsorganisasjonen, men at det også er vanligere på HR-siden nå. «Det er alltid slik at man kan lære mer, og man kan dele mer. Vi jobber veldig hardt med denne åpenhetskulturen». Læringen blir ofte presentert i ulike forum innad i

organisasjonen, slik at flere kan lære av hendelsene som skjer. Læringen benyttes videre til å oppdatere planverk og prosedyrer. I tillegg har Equinor et erfaringsdokument hvor de skriver ned erfaringer fra oppfølgingen av tidligere kriser. Alle informantene påpeker at det er et dokument som benyttes mye som en verktøykasse, og som finnes på intranettet til organisasjonen. Et slikt dokument kan bidra til å skape trygghet og mestring hos de som skal håndtere ivaretagelsen av de ansatte i kriser. En av informantene fra Equinor sa følgende: «[...] og det kjenner jeg at er litt trygt i min jobb nå hvis jeg kan si det. Jeg vet at jeg har en plass, et dokumentert vell av erfaringer å hente ifra [...]».

Dersom en ser læringen i organisasjonene opp imot ulike måter å se på krisefaser, som nevnt i kap. 3.4, samsvarer Equinors måte å hente læring etter hendelser med en sirkulær prosess for krisefaser. Gjennom å hente ut læring fra krisen som har vært og deretter benytte denne til å øke kompetansen i organisasjonen og videreutvikle planverk, vil organisasjonen kunne være mer robust og bedre forberedt i neste krise. Dette er et område hvor Utenriksdepartementet kan lære av Equinor. Utenriksdepartementet har på den psykososiale oppfølgingen en mer lineær prosess. Gjennom å hente ut læring etter alle hendelser og ha mer åpenhet i organisasjonen ved å dele informasjonen internt kan organisasjonen styrke den psykososiale ivaretagelsen og oppfølgingen av ansatte før, under og etter kriser. En sirkulær prosess kan bidra til læring for de som krisehåndterer slik at systemet for psykososial beredskap blir jevnlig oppdatert basert på erfaringer fra tidligere kriser. Det kan igjen bidra til at de berørte i en krise får en mer helhetlig oppfølging. Dette samstemmer med det Engen et al. (2021, s. 327) sier om at beredskapsplaner bør være et levende dokument som må oppdateres med læring fra opplevde hendelser. I den sammenheng bør også UD vurdere om det er fornuftig å opprette et erfaringsdokument på psykososial ivaretagelse slik som Equinor har. Det kan benyttes som et oppslagsverk når krisen skjer og medvirke til å skape trygghet for de hjelperne som skal håndtere de ansatte som står i krise.

Dilemma i etterkrisefasen

Informantene fra både Equinor og UD beskriver et dilemma i etterkrisefasen. Dilemmaet er hvordan man skal håndtere de ansatte som ikke vil ha hjelp etter en krise. De fleste mennesker vil jo ifølge helsedirektoratet (2016, s. 31) komme ut av en krise uten svekket funksjonsnivå. Det finnes derimot også erfaringer på at mange kan få ettervirkninger ganske lang tid etter en krise. Som nevnt i kapittel 3.2, er arbeidsgiverer i henhold til arbeidsmiljøloven pliktige til å ivareta de ansatte. Flere av informantene fra begge organisasjonene påpekte at det er

utfordrende å vite hva man skal gjøre med de ansatte som ikke vil ha hjelp. Flere stilte også spørsmål rundt om oppfølging i etterkant av kriser bør være frivillig eller obligatorisk. En av informantene fra Equinor beskrev at en erfaring vedkommende hadde gjort seg var at en må ivareta i lengre tid enn man tror, være tett på de ansatte over tid og ikke ta det for gitt at de har det bra selv om de sier det. Eid et al. (2022) beskriver det samme dilemmaet:

Helsevesenet vårt er basert på at en selv skal søke hjelp når en trenger det. Imidlertid tyder mye på at personer som etter en umiddelbar ivaretagelse blir anmodet om å ta kontakt ved behov, likevel ikke søker hjelp av eget initiativ. (s. 147)

Eid et al. (2022, s. 79) vektlegger selvbestemmelse som et prinsipp i etterkrisefasen. De mener at tiltak etter en krise må være et tilbud og ikke obligatorisk. Utenriksdepartementet har i de siste hendelsene som de ansatte har stått i prøvd å motvirke dette dilemmaet gjennom å bestille psykologtimer til de berørte. Det innebærer at å gå til psykolog etter en krise fortsatt er et frivillig tilbud, men tesen til departementet er at terskelen for å faktisk dra til psykologen og dermed å ta imot hjelp blir lavere. På denne måten kan man sørge for at de berørte får hjelp selv om de i utgangspunktet egentlig ikke ville ha det eller visste at de trengte det. Utenriksdepartementet har god erfaring med denne måten å løse det på. Dette tiltaket støttes også av Eid et al. (2022, s. 147): «Klare oppfølgingsavtaler for å vurdere mulig problemutvikling er trolig det mest hensiktsmessige for traumeeksponerte». På dette området kan dermed Equinor lære noe av Utenriksdepartementet. Ivaretagelse og oppfølging etter kriser er fortsatt valgfritt for individet, men gjennom å bestille timer for dem og sette opp konkrete holdepunkter og oppfølgingsavtaler blir muligens terskelen lavere for at den ansatte tar imot tilbudet om støtte.

En anbefaling fra forsker til begge organisasjonene er at de bør tørre å løfte diskusjonen om psykososial oppfølging av ansatte etter kriser bør være frivillig eller om det bør være et obligatorisk oppfølgingsløp. En organisasjon som har mye erfaring på dette området, er Forsvaret. Forsvaret har en ordning med obligatoriske mellomlandinger og etterlandinger etter tjenestegjøring i internasjonale operasjoner. På disse samlingene blir det utført debrief og samtaler med psykolog (Forsvaret, 2023). I tillegg til mellom- og etterlandinger har Forsvaret også en ettårssamling for de berørte og en avslutningssamtale. Hensikten med hele dette programmet er å motvirke psykososiale ettervirkninger av kriser, slik som for eksempel PTSD. Selv om ikke alle ansatte vil ønske seg et slikt oppfølgingsløp, er det muligens et løp

som mange likevel trenger selv om de ikke nødvendigvis innser dette selv. En anbefaling til begge organisasjonene er dermed å tørre å ta diskusjonene rundt et obligatorisk oppfølgingsløp i etterkant av kriser. Det kan bidra til at enda flere av de som faktisk trenger hjelp i etterkrisefasen får det, og kan videre motvirke psykososiale ettervirkninger av krisen.

Dersom det ikke er aktuelt med et obligatorisk oppfølgingsløp etter en krise kan UD lære av Equinor når det kommer til informasjonsdeling i etterkrisefasen. Equinor er opptatte av å gi informasjon og være psykoedukativ¹⁴. Det innebærer at de har søkelys på for eksempel PTSD. Equinor har blant annet podkaster og videoer om mental helse som alle ansatte har tilgang til på intranettet, og informasjon om alt fra akutte stresslidelser til hva depresjon er. Dette er et lavterskeltilbud som kan virke betryggende for ansatte som har stått i en krise.

Mennesker er ulike, og har svært ulike behov i etterkrisefasen. Derfor er individuell oppfølging viktig, men det bør være et system for det. Et standardisert system som et utgangspunkt for ivaretagelse i etterkrisefasen kan føre til mer forutsigbarhet for de ansatte, og sørge for at alle får den støtten de trenger. Utenriksdepartementet kan derfor lære noe av Equinor når det kommer til planverk og organisering. Et annet område UD kan lære av Equinor i etterkrisefasen er kameratstøtte. En form for kameratstøtteordning, slik som pårørendekontaktordningen i Equinor, kan bidra til trygghet og forebygge av psykososiale ettervirkninger. Det kan også bidra til kontinuitet og sørge for at oppfølgingen av den berørte ikke glipper. Et siste læringspunkt handler om temaet læring. For å kunne skape en sirkulær kriseprosess på psykososial ivaretagelse, er det essensielt å hente ut læring fra kriser. Equinor har en sirkulær prosess for læring, mens UD har en mer lineær prosess. UD anbefales å implementere sirkulære læringsprosesser også på psykososial oppfølging og ivaretagelse. Det kan bidra til kompetanseheving i organisasjonen og kontinuerlig oppdatering av prosedyrer og planverk. Det vil videre kunne føre til at organisasjonen er bedre rustet i neste krise.

Til slutt er en oppfordring fra forsker at begge organisasjonene bør tørre å ta opp diskusjonen om oppfølging etter kriser skal være frivillig eller obligatorisk. Informanter fra begge organisasjonene nevner temaet som et dilemma i intervjuene. UD prøver å mitigere dilemmaet med et system hvor de bestiller oppfølgingstimer hos for eksempel psykolog til de berørte. Det har de god erfaring med gjennom at det fortsatt er frivillig å møte på timene, men at flere ansatte da ønsker hjelp. Her kan Equinor lære noe av UD hvis de ikke ønsker å gjøre

¹⁴ Psykoedukativ betyr å informere om ettervirkninger og tiltak de ansatte kan gjøre selv. Hjelp til selvhjelp.

oppfølgingen obligatorisk. Faste timeavtaler kan bidra til at de som i utgangspunktet ikke ønsker hjelp eller forstår at de trenger hjelp likevel møter på timene. UD på sin side kan lære av Equinor når det kommer til psykoedukativ informasjonsdeling. Gjennom å gjøre informasjon om blant annet akutte stressreaksjoner, PTSD og mental helse generelt lett tilgjengelig for de ansatte kan det bidra til et lavterskel tilbud for berørte av en krise.

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å besvare problemstillingen:

Finnes det områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor Utenriksdepartementet og Equinor kan lære av hverandre?

For å kunne svare på problemstillingen, vil forsker først besvare de to forskningsspørsmål som er benyttet i oppgaven:

7.1 Hva slags system har Utenriksdepartementet for psykososial beredskap før, under og etter en krise?

Utenriksdepartementet har et system for psykososial beredskap som er preget av mange ulike aktører og tiltak som til sammen utgjør et system. Det finnes ikke planverk eller prosedyrer for psykososial beredskap eller psykososial oppfølging av de ansatte før, under og etter kriser. I alle krisefasene er det primært linjeleder med støtte fra personalrådgivere som er ansvarlig for den psykososiale ivaretagelsen av sine medarbeidere.

I førkrisefasen vektlegger UD rekruttering og kompetanseheving som viktige tiltak for å gjøre de ansatte forberedt på å eventuelt skulle stå i en krise. Det er kun spesifikt fokus på psykososial beredskap for ansatte som skal tjenestegjøre på risikoutsatte stasjoner eller som skal jobbe i beredskapsorganisasjonen gjennom HEAT-kurs.

I akuttkrisefasen er kommunikasjon og lederstøtte viktige elementer for å ivareta de ansatte som står i krisen. Ved store kriser blir det innkalt til vurderingskonferanse initialt, og deretter til jevnlig statusmøter.

I etterkrisefasen er individuell tilpasning av ivaretagelsestiltak vektlagt. Det finnes ikke et standard system for hvordan den psykososiale oppfølgingen og ivaretagelsen skal foregå.

Systemet til Utenriksdepartementet for psykososial beredskap før, under og etter en krise kan beskrives som reaktivt og noe ad hoc. Det finnes mange ulike tiltak og tanker rundt psykososial ivaretagelse på tvers av linjestrukturer som til sammen kan definere et system. Per i dag er den psykososiale beredskapen avhengig av at det i departementet finnes mange

dyktige ansatte. Det er derimot lite som er nedskrevet og systematisert. Tiltakene og tankene som finnes bør struktureres og settes i system, og det bør inkludere en overordnet fordeling av myndighet, roller og ansvar.

7.2 Hva slags system har Equinor for psykososial beredskap før, under og etter en krise?

Equinors system for psykososial beredskap før, under og etter kriser fremstår som systematisert. De vektlegger forebygging, og psykososial beredskap er en del av et omfattende planverk. Hvem som har ansvaret for ivaretagelsen av de ansatte varierer i de ulike krisefasene, men det overordnede ansvaret for ivaretagelse av ansatte etter en hendelse ligger på HR-direktøren. Når det skjer kriser hvor ansatte er berørte har Equinor et system hvor trente pårørendekontakter blir aktivert.

I førkrisefasen er planverk, kompetansebygging, øving og trening viktige tiltak for å gjøre de ansatte best mulig forberedt på stå i en krise. I tillegg er sikkerhetskultur et fokusområde.

I akuttkrisefasen nevner Equinor psykososial førstehjelp og oppfølging av de som står i krisen som det primære fokuset. Det inkluderer kommunikasjon og informasjonsdeling internt i organisasjonen.

Etterkrisefasen til Equinor er preget av behovsrelatert ivaretagelse og forebygging av negative psykososiale ettervirkninger. Et siste element som organisasjonen vektlegger i etterkrisefasen er læring. Læring om hvordan organisasjonen håndterte den psykososiale ivaretagelsen i en krise er essensielt for å øke kompetansen på temaet i organisasjonen og videre kunne oppdatere interne planverk.

Systemet til Equinor for psykososial beredskap før, under og etter en krise kan beskrives som profesjonelt og proaktivt. Organisasjonen har fokus på forebygging og har mange tiltak for psykososial ivaretagelse. De har planverk, prosedyrer og erfaringsdokumenter som bygger opp under ivaretagelsesarbeidet og operasjonaliserer dette gjennom øving og trening.

7.3 Svar på oppgavens problemstilling

Finnes det områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor Utenriksdepartementet og Equinor kan lære av hverandre?

Det finnes flere områder i systemene for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise hvor Utenriksdepartementet og Equinor kan lære av hverandre.

Innledningsvis er det to elementer på overordnet nivå som må nevnes for å få frem noen vesentlige forskjeller mellom organisasjonene. Økonomi er en vesentlig forskjell mellom organisasjonene som må nevnes selv om det ikke er en del av denne oppgaven. Det faktum at Equinor er et børsnotert selskap mens UD er en offentlig virksomhet påvirker det økonomiske handlingsrommet organisasjonene har. Det kan være en av faktorene for hvorfor systemene organisasjonene har for ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser er så ulike.

En annen overordnet faktor er kjerneoppgaver. UDs primæroppgaver er å fremme norske interesser og bistå nordmenn i utlandet. Equinor på sin side har ansatte som jobber mer operativt på for eksempel plattformer eller landanlegg. Et funn i oppgaven er at organisasjonene tenker noe ulikt om hva en krise er, noe som videre påvirker både tankegangen og beredskapsplanleggingen i de respektive organisasjonene. Det er helt tydelig at Equinor har en bredere forståelse av hva en krise er enn det UD har gjennom at de inkluderer både safety og security i sikkerhetsbegrepet sitt. Det betyr derimot ikke at det nødvendigvis trenger å påvirke den psykososiale beredskapen i organisasjonene. Forståelsen av psykososial beredskap fremstår som relativt lik mellom organisasjonene og inkluderer ivaretagelse av mennesker satt i system. Utførelsen og vektleggingen av ulike elementer i det psykososiale ivaretagelsesarbeidet varierer derimot mye mellom organisasjonene.

Forsker har avdekket 10 læringspunkter fordelt på de tre krisefasene:

Førkrisefasen

1. Planverk og prosedyrer

Første anbefaling er at UD kan lære av Equinors planverk. UD bør utarbeide en plan for psykososial beredskap og inkludere denne som en del av det generelle beredskapsplanverket til organisasjonen. Det kan bidra til at ivaretagelsesarbeidet før, under og etter kriser blir

bedre strukturert og prioritert. Planverk kan også både skape mestring for de ansatte som skal håndtere krisen og føre til forutsigbarhet og trygghet for de som er berørte.

2. Trening og øving på psykososial ivaretagelse

Andre læringspunkt er at UD's linjeorganisasjon bør trene og øve spesifikt på psykososial ivaretagelse og oppfølging av ansatte under og etter kriser. Gjennom trening og øving på psykososial beredskap vil det kunne bidra til både økt kompetanse og mestringsfølelse for ansatte som skal håndtere krisen. I tillegg vil det kunne føre til at de berørte får best mulig støtte og ivaretagelse under og etter en krise.

3. HEAT-kurs for ansatte som skal operere i risikoutsatte områder

Equinor bør vurdere å etablere en form for HEAT-kurs for ansatte som skal jobbe i risikoutsatte områder. Ved å gjennomføre lignende kurs som UD har for ansatte som skal operere i krevende miljø, vil det kunne sørge for at de berørte har større forutsetninger for å kunne utøve selvhjelp. Det kan videre øke mestringen for de berørte i krisesituasjoner hvor noen har en intensjon om å påføre skade.

Akuttkrisefasen

4. Kompetanse på psykososial førstehjelp

Systemet for psykososial førstehjelp i UD er mer ad hoc enn hos Equinor. UD bør legge vekt på økt kompetanse på psykososial førstehjelp innad i organisasjonen. Det vil kunne heve kvaliteten på ivaretagelsen de ansatte får underveis og etter en krise. Gjennom å forebygge psykososiale ettervirkninger er det sannsynlig at organisasjonen blir mer robust og at det videre vil kunne øke mestringsfølelsen til de ansatte.

5. Ansvar for ivaretagelsen av ansatte

Det overordnede ansvaret for ivaretagelse av ansatte ved en krise bør ligge på et høyere nivå enn hos linjeleder. På dette området kan UD lære av Equinor. Linjelederen kan stå som formelt ansvarlig for ivaretagelsesarbeidet, men det overordnede ansvaret bør ligge høyere fordi linjelederen kan også stå i krise. Ved å ansvarliggjøre ledelsen kan det dermed bidra til en mer helhetlig oppfølging av de ansatte, samt sørge for at linjelederne får den lederstøtten de trenger for å kunne ta vare på sine ansatte.

Etterkrisefasen

6. Kameratstøtte

Pårørendekontaktordningen i Equinor er noe UD bør hente inspirasjon fra. Kollegastøtte er et viktig verktøy i ivaretakelsesarbeidet og kan bidra til trygghet og til å forebygge psykososiale ettervirkninger hos de berørte. Det kan og være en kontinuitet for de berørte slik at ivaretakelsen i et langsiktig perspektiv ikke glipper.

7. Læring

Begge organisasjonene henter ut læring etter kriser. UD kan derimot lære av Equinor når det kommer til å ha en mer sirkulær prosess for læring. Konkret innebærer det å benytte læring etter hendelser til å øke kompetansen i organisasjonen og videreutvikle planverk. Det vil bidra til videreutvikling av systemet for psykososial beredskap og gjøre organisasjonen enda bedre forberedt til å håndtere neste krise.

8. Konkrete holdepunkter for oppfølging

Et dilemma begge organisasjonene beskriver er hvordan en skal ivareta berørte som ikke ønsker hjelp selv. UD har prøvd å motvirke dette ved å avtale konkrete holdepunkter for berørte etter en krise. For eksempel ved å bestille psykologtimer. På dette punktet kan Equinor lære noe av UD. Oppfølging er fortsatt frivillig, men det kan bidra til å ufarliggjøre og normalisere det å ta imot hjelp.

Det er også avdekket to læringspunkter som gjelder begge organisasjonene:

9. Intern informasjonsdeling og kommunikasjon

Det anbefales at begge organisasjonene fortsetter utviklingen av system for informasjonsdeling og kommunikasjon internt i organisasjonen til standard prosedyrer ved hendelser. Et godt system for informasjonsdeling og kommunikasjon kan føre til følgende; at de ansatte opprettholder motivasjon, øke følelsen av kontroll i organisasjonene og dempe rykter, usikkerhet og frykt.

10. Bør psykososial oppfølging i etterkant av kriser være frivillig?

I Forsvaret er ivaretagelse i etterkant av en krise obligatorisk. Forsker mener at begge organisasjonene bør å tørre å ta diskusjonen om psykososial oppfølging i etterkant av krisen bør være obligatorisk. Et obligatorisk oppfølgingsløp etter kriser kan bidra til at enda flere av de som faktisk trenger hjelp i etterkrisefasen blir fanget opp og videre motvirke psykososiale langtidsvirkninger.

7.4 Behov for ny kunnskap?

Forsker har avdekket flere områder innenfor temaet psykososial beredskap og ivaretagelse av ansatte som det hadde vært interessant å forske videre på.

Det er spesielt tre områder som fremstår som svært relevante:

1. Hvordan påvirker *kultur* både psykososial ivaretagelse i organisasjoner og krav til ivaretagelse fra de ansatte?
2. Hvordan påvirker *ledelse* de ansattes oppfatning av psykososial ivaretagelse?
3. Bør psykososial ivaretagelse etter en krise være frivillig eller obligatorisk?

8. Litteratur

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* [LOV-2005-06-17-62]. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Eid, J., Olsen, O. K., & Johnsen, B. H. (2022). *Operativ psykologi 3- personellomsorg og ivaretagelse*. Fagbokforlaget.
- Engen, O. A. H., Gould, K. A. P., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., & Olsen, O. E. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (2. utgave.). Cappelen Damm.
- Equinor. (u.å.-a). *Organisasjonen vår*. Equinor. Hentet 6. juli 2023 fra <https://www.equinor.com/no/om-oss/organisasjon>
- Equinor. (u.å.-b). *Equinors strategi*. Hentet 13. juli 2023 fra <https://www.equinor.com/no/om-oss/strategi>
- Equinor. (2023a). *Kort om Equinor*. Hentet 6. mai 2023 fra <https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/766db805e887a6a312ecb2bd3125d7fd909342b1.pdf?equinor-in-a-nutshell-no-2023.pdf>
- Equinor. (2023b). *Equinor-boken*. Hentet 10. juli 2023 fra <https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/135876df93f0953385ecd34e303c86ba6ff3c35b.pdf?equinor-boken-2023-no.pdf>
- Forsvaret. (2023). *Internasjonale operasjoner*. Hentet 31. juli 2023 fra <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/utland/internasjonale-operasjoner>
- Helsedirektoratet. (2016). *Psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer (Mestring, samhörighet og håp)*. Nasjonal veileder. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/psykososiale-tiltak-ved-kriser-ulykker-og-katastrofer>
- Helse norge. (2020). *Posttraumatisk stresslidelse (PTSD)*. Hentet 15. juli 2023 fra <https://www.helsenorge.no/sykdom/psykiske-lidelser/angst/posttraumatisk-stresslidelse/>

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave). Abstrakt forlag.
- Jore, S.H. (2019). *The Conceptual and Scientific Demarcation of Security in Contrast to Safety*. European journal for Security Research. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/3042525/s41125-017-0021-9Jore.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Kommunikasjon & Krisehandtering. (u.å.). *Defuse og debrief*. Hentet 14.juli fra <https://krisehandtering.no/krisehandtering/defuse-og-debrief/>
- NOU 2006:06. (2006). *Når sikkerheten er viktigst. Beskyttelse av landets kritiske infrastrukturer og kritiske samfunnsfunksjoner*. Justis- og politidepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c8b710be1a284bab8aea8fd955b39fa0/no/pdfs/nou200620060006000dddpdfs.pdf>
- NRK. (2015, 8.mai). *Norsk ambassadør døde i helikopterstyrt*. Hentet 17.juli 2023 fra <https://www.nrk.no/urix/norsk-ambassador-dode-i-helikopterstyrt-1.12350841>
- NRK. (2023, 10.juli). *Tilbaketrekking fra Afghanistan*. Hentet 22.juli 2023 fra https://www.nrk.no/nyheter/rapport_-ud-bor-ivareta-egne-ansatte-bedre-ved-kriser-1.16478295
- Regjeringen. (u.å.-a). *Inkluderende arbeidsliv (IA)*. Regjeringen.no. Hentet 12.mars 2023 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/
- Regjeringen. (u.å.-b). *IA-avtalen 2019–2022*. Regjeringen.no. Hentet 12.mars 2023 fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

- Regjeringen. (2015). *Utenriksdepartementets operative senter (UDops)*. Hentet 17.juli 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/reiseinformasjon/static/utenriksdepartementets-operative-senter/id2422634/>
- Regjeringen. (2023a). *Ansvarsområdet og oppgaver i Utenriksdepartementet*. Hentet 17.juli 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/ud/dep/id838/>
- Regjeringen. (2023b). *Evakueringen fra Kabul – lærings- og bevaringspunkter*. Hentet 22. juli 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/ud/nyheter/2023/evakueringen-fra-kabul-larings-og-bevaringspunkter/id2989732/>
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven* (2.utgave). Fagbokforlaget.
- RVTS. (u.å.). *Stå stødig i en krevende jobb*. Hentet 19.mars 2023 fra <https://www.psykososialberedskap.no/sta-stodig-i-en-krevende-jobb/>
- Samfunnssikkerhetsinstruksen. (2017). *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet*. (FOR-2017-09-01-1349). <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349>
- Sivilbeskyttelsesloven. (2010). *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret*. (LOV-2010-06-25-45). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>
- Skants, P. (2014). *Omsorg i kriser: håndbok i psykososialt støttearbeid* (2. utgave). Gyldendal Akademisk.
- St.meld. nr. 5. (2020-2021). *Samfunnssikkerhet i en usikker verden*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20202021/id2770928/>

- Store norske leksikon. (2020, 16.april) *Generalist (til forskjell fra spesialist)*. Hentet 16. september 2023 fra https://snl.no/generalist_-_til_forskjell_fra_spesialist
- Sørensen, J. L. (2017). Samfunnssikkerhet og beredskap: Det norske beredskaps- og krisehåndteringssystemet. I *Samvirke: en lærebok i beredskap*, (ss.19-32). Universitetsforlaget.
- Tollaksen, T.G. (2020, 9.januar). *Turøy-ulykken*. Store norske leksikon. Hentet 10.juli 2023 fra <https://snl.no/Tur%C3%B8y-ulykken>
- Utenriksdepartementet. (u.å.). Styringssystem for sikkerhet.
- Utenriksdepartementet. (2021). Personalpolitisk dokument.
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2021). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder*. (2.utgave). Gyldendal.
- Wikipedia. (u.å.). *Persona non grata*. Hentet 28.juli 2023 fra https://no.wikipedia.org/wiki/Persona_non_grata
- Wikipedia. (2023). *IMRAD*. Hentet 21.august 2023 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/IMRAD>

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Sjekkliste før intervju:

- Sjekk at samtykkeskjema er sendt ut/tatt med
- Notatblokk og penner er med
- Bytt batteri og sjekk at lydopptaker fungerer

Muntlig introduksjon til informant:

Tusen takk for at du tar deg tid til å delta på dette intervjuet.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Transkriberingen vil bli oppbevart i samsvar med regelverk og deretter bli slettet.

Jeg tenkte at jeg skulle starte med kort informasjon om prosjektet. Jeg er student ved Universitet i Stavanger, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i risikostyring og sikkerhetsledelse. Temaet er psykososial beredskap, og jeg skal gjennomføre en komparativ analyse av systemet for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise i Utenriksdepartementet (hvor jeg jobber) og i Equinor. Hensikten er å skape innsikt og læring hos de respektive organisasjonene.

Datainnsamlingen vil gjennomføres som en kombinasjon av litteraturstudier og kvalitative åpne intervju med nøkkelpersoner.

Hensikten med dette intervjuet er å prøve å få en helhetlig forståelse av systemet til Equinor/Utenriksdepartementet for ivaretagelse av ansatte før, under og etter en krise. Altså en forståelse for hvordan oppfølging og ivaretagelse av menneskene foregår før, under og etter en krise. Du er valgt ut som en nøkkelperson på bakgrunn av din rolle og kjennskap til organisasjonen. I oppgaven vil du ikke bli identifisert, og informasjonen skal benyttes for å forstå organisasjonen. Spørsmålene vil derfor være rettet mot systemnivå/organisasjonsnivå og du svarer ut ifra ditt ståsted.

Masteroppgaven har innlevering senest 13.oktober, men du vil få tilgang til å lese igjennom den, dersom ønskelig, før innlevering.

Du fikk en mail av meg med samtykkeskjema, det er viktig at du skriver under på dette og sender det til meg på mail.

Du kan selvfølgelig avbryte intervjuet når som helst hvis du ønsker det.

Jeg ønsker å oppfordre deg til å svare så fyldig som mulig, og si ifra hvis noe er utydelig. Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Faktaspørsmål

- Hva er din rolle i organisasjonen?

Introduksjonsspørsmål

- Temaet i denne oppgaven er psykososial beredskap, hva tenker du når du hører begrepet?
- Hva legger du i begrepet krise?

Overgangsspørsmål

- Hva er det første du tenker på når det kommer til ivaretagelse av ansatte i kriser i din organisasjon?
- Er psykososial beredskap en del av beredskapsplanen?

En deler ofte opp kriser i tre ulike faser; før, under og etter. Videre følger noen spørsmål om ivaretagelse av ansatte i de ulike fasene.

Førkrisefase

- Hvordan forberedes de ansatte på en eventuell krisesituasjon?
- Gjøres det risikovurderinger rundt psykiske påkjenninger/psykososiale belastninger hos de ansatte?
- Øves og trenes det på ivaretagelse av ansatte i krisesituasjoner? I så fall: på hvilken måte?
- Har de ansatte kunnskap om håndtering av akutte stressreaksjoner?
- Hvilke policyer, planer, prosedyrer har organisasjonen når det kommer til ivaretagelse av ansatte før, under og etter kriser?
 - Inkluderer organisasjonens beredskapsplan psykososial beredskap? I så fall: hva inneholder den?
- Hvordan kommuniserer organisasjonen tiltakene for å forberede de ansatte på kriser til de ansatte?

Akutt krisefase (under krisen)

- Hvordan ivaretar organisasjonen de ansatte psykososialt under en krise?
- Hvem er ansvarlig for ivaretagelsen?
 - Hvis andre enn linjeorganisasjonen: hvordan inkluderes linjen?
- Hvilket internt og eksternt støtteapparat har organisasjonen for ivaretagelse av ansatte i krise?
 - Hvem mobiliserer det?
 - Inkluderer det lederstøtte?

Etterkrisefasen

- Hvordan ivaretar organisasjonen de ansatte i etterkant av en krise?
- Hvem er ansvarlig for ivaretagelsen?

Kort tid etter hendelsen

- Hvilke planer har organisasjonen for ivaretagelse av ansatte kort tid etter hendelsen?
- Hvilket støtteapparat har organisasjonen å støtte seg på i ivaretagelsesarbeidet?

Lengre tid etter hendelsen

- Hvor lang tid har organisasjonen ansvar for oppfølging av ansatte som sliter etter kriser?
- Finnes det planer for normalisering/reeksponering?

Læring

- Hva gjøres for å dra læring etter kriser hvor ansatte har vært berørte?

Avslutningsspørsmål

- Er det noe mer du tenker det kan være interessant for meg å vite om?
- Ønsker du å lese gjennom transkripsjonen og masteroppgaven før den blir innlevert?
- Har du noen andre tilbakemeldinger til meg?

Tusen takk for at du stilte opp på intervjuet!

Oppfølgingsspørsmål underveis: Kan du klargjøre? Kan du presisere hva du mener med ...?
Forstår jeg deg riktig når du sier ...? Kan du utdype nærmere?