

*«Uten tvil; gjør enhver
så godt man kan,
under innsats ved ulykke
- eller slukking av brann.*

*Men om han ikke benytter den erfaring som andre har funnet;
- Har man DA gjort så godt man har kunnet?»*

- eget visdomsord

MASTERGRADSSTUDIUM
I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår/Høst 2015

FORFATTER: Carsten Aschim

VEILEDER: Kristiane Marie Lindland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Brann og redningsvesenet – fra institusjonalisert og konservativt til nysgjerrig og lærende?

EMNEORD/STIKKORD: brann- og redningsvesen, evaluering, evalueringsrapporter, erfaringslæring,

SIDETALL: 107 (129 inkludert referanser til litteratur og vedlegg)

STED og DATO: Tønsberg, 12.oktober 2015

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	VII
Forord.....	VIII
1. Innledning.....	1
1.1 Tidligere forskning	4
1.2 Problemstilling.....	5
1.3 Avgrensning.....	5
1.4 Innhold og struktur	6
2. Kontekst	7
2.1 Organisering og dimensjonering av brann- og redningsvesenet	8
2.2 Forskriftsmessig grunnlag for erfaringslæring	9
2.3 DSBs prinsipper for evaluering	10
2.4 Erfaringslæring i regi av DSB	14
2.5 Evalueringsrapportene som denne studien tar utgangspunkt i	15
2.5.1 Gress- og lynnbrann på Vårlivarden 2013	15
2.5.2 Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014.....	16
2.5.3 Brannen i Gudvangatunnelen (2103)	17
2.5.4 Valdresekspressen – Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013.....	17
2.5.5 Sammenfallende læringspunkter	18
3. Teori	19
3.1 Tidligere forskning som teori for denne studien	19
3.2 Organisasjonsteori	22
3.2.1 Organisasjonskultur.....	22
3.2.2 Ledelse	23
3.2.3 Risikoforståelse eller risikopersepsjon.....	24
3.2.4 Det institusjonelle perspektivet	26
3.2.5 Tillit og maktforhold	27
3.2.6 Beslutninger under usikkerhet.....	27
3.3 Læringsteori.....	28
3.3.1 Individuell læring	28
3.3.2 Enkelt- og dobbeltkretslæring	29
3.3.3 Læring i organisasjoner	30

3.3.4	Sosial læringsteori	31
3.3.5	Erfaringslæring	32
3.3.6	Pedagogikk	32
4.	Metode.....	33
4.1	Forskningsdesign	33
4.2	Metodeverktøy	34
4.2.1	Kvantitativ spørreundersøkelse	34
4.2.2	Utvalg av respondenter til kvalitative intervjuer	36
4.3	Kvalitative intervjuer	38
4.3.1	Intervjuguiden og intervjuene	38
4.3.2	Krav om informert samtykke og konfidensialitet	38
4.3.3	Gjennomføring av intervjuene	39
4.3.4	Transkribering av intervjuer og analyse	40
4.4	Metodeutfordringer.....	40
4.5	Etiske refleksjoner	43
4.6	Reliabilitet og validitet	44
4.7	Forskningsspørsmål	45
4.7.1	Forskningsspørsmålene og sirkel for evalueringsrapporter brukt i erfaringslæring	46
5.	Resultater og empiri	47
5.1	Resultater fra spørreundersøkelsen.....	47
5.2	Resultater fra intervjuene.....	50
5.2.1	Få kjennskap til evalueringsrapporten(e)	51
5.2.2	Fatte interesse for å lese evalueringsrapporten(e)	59
5.2.3	Identifisere og analysere relevante læringspunkter for eget brann- og redningsvesen	72
5.2.4	Omsette læringspunkter til læring i eget brann- og redningsvesen	80
5.2.5	Implementering av læringspunkter.....	82
5.2.6	Endret eller bekreftet praksis.....	89
5.2.7	Hva DSB kunne gjort for å øke interessen for evalueringsrapportene.....	91
5.2.8	Oppsummering av intervjuer.....	92
6.	Drøfting	97
6.1	Evne til å oppfatte rapportens læringspunkter og relevans for eget brann- og redningsvesen	97

6.1.1	Risikopersepsjon og risikoforståelse	97
6.1.2	Tid og prioritering	98
6.1.3	Åpenhet, ærlighet, tillit og maktforhold	99
6.1.4	Læring og endring i brann- og redningsvesenet	100
6.1.5	Gjenkjennbarhet	101
6.2	Evne til å omsette identifiserte læringspunkter til læringsprosesser	101
6.2.1	Når terrenget må endres etter kartet	101
6.2.2	Stiller han spørsmålet - ”Hvorfor gjør vi det slik?”	102
6.2.3	Kultur for evaluering – eller en manglende sådan	103
6.2.4	Struktur, system, skriftlighet og kompetanse	104
6.3	Evne til å verifisere oppnådd endring	105
7.	Konklusjon	106
7.1	Svar på oppgavens forskningsspørsmål	106
7.1.1	Hvilke faktorer påvirker brannsjefens evne til å finne ut hva som er relevant for hans medarbeidere og organisasjon i forhold til en kvalitetsforbedringsprosess?	106
7.1.2	Hvilke prosesser er det brannsjefen setter i gang (gjennomfører) når han skjønner at rapportens læringspunkter har relevans for eget brann- og redningsvesen?	106
7.1.3	Hvordan verifiserer brannsjefen at det har foregått en varig atferdsendring?	106
7.2	Svar på studiens problemstilling	107
7.3	Videre forskning	107
	Referanser til litteratur	108
	Vedlegg	112
	Vedlegg I - Godkjenning av undersøkelsen fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)	113
	Vedlegg II - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	114
	Vedlegg III - Kvantitativ spørreundersøkelse med resultater	116
	Vedlegg IV - Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse	122
	Vedlegg V - Oversikt over respondenter og deres kjennskap til evalueringsrapportene ...	125
	Vedlegg VI – Kvantitativ spørreundersøkelse	126

Sammendrag

Beredskapsorganisasjoner har behov for erfaringslæring for systematisk å reflektere over erfaringer knyttet til samfunnssikkerhetsområdet. Erfaringslæring handler om evnen beredskapsorganisasjoner har til systematisk å reflektere over erfaringer slik at kunnskapen øker kompetansen og danner grunnlaget for endring. Det er imidlertid ikke nok hendelser i Norge til at alle brann- og redningsvesen kan opparbeide seg erfaring gjennom direkte håndtering av ulike hendelser. Derfor er det helt nødvendig for det enkelte brann- og redningsvesen å lære av andres erfaringer.

Studien tar for seg om slik erfaringslæring finner sted i brann- og redningsvesenet gjennom DSBs evalueringsrapporter etter de ulike hendelsene og hvordan slik læring eventuelt foregår. Det er avdekket i tidligere forskning at brann- og redningsvesenet har et stort ønske om å evalueres av andre og å lære av andres erfaringer, også gjennom evalueringsrapporter. Studien viser at ledelsen i brann- og redningsvesenet i liten grad leser disse rapportene fra hendelser der de ikke har vært involvert. Med involvert menes enten som direkte eier av hendeshåndteringen eller som en ressurs som tilkalles som støtte til håndteringen. Dette skyldes i vesentlig grad at rapporter etter hendelser ikke fanger oppmerksomhet på den måten som DSB ønsker å formidle gjennom å evaluere håndtering av en hendelse med det formål å finne læringspunkter av betydning for landets brann- og redningsvesen slik at intensjonen om et kunnskapsdrevet brann- og redningsvesen kunne vært styrket.

Studien indikerer at brann- og redningsvesenet har en svak kultur for å lære av andres erfaringer, gjennom rapporter, selv om det er et uttalt ønske om det slik tidligere forskning påpeker. Det er også en gjennomgående faktor at selv om man ser muligheten for at en tilsvarende hendelse kan skje i egen kommune med tilhørende konsekvenser, lar man allikevel usikkerheten råde på en slik måte at man velger å se bort fra de erfaringer som andre allerede har gjort. Det man synes å se er at de som fokuserer på læring i evalueringsrapportene oppdager at det finnes elementer som man kan trekke lærdom av og over til eget brann- og redningsvesen. Det synes som helt klart at dette klarer man først i det øyeblikket man innser behovet for å lære, prioriterer arbeidet og at man fjerner seg fra debatten om skjulte agendaer. De som har læring som fokus lærer, om enn ikke så effektivt som man kunne ønske (mangel på system), mens de som fokuserer på andre ting enn læring i evalueringsrapportene synes dessverre å gå glipp av verdifull erfaring de kunne hatt bruk for, ikke hvis, men når en større hendelse inntreffer.

Forord

Vi skal nesten 14 år tilbake. En januardag da kulda biter godt fra seg og Drammenselva kjemper en innbitt kamp for ikke å fryse til, noe overproduksjon av frostrøyk vitner om. Spent og full av forventninger til et studium ved Høgskolen i Buskerud.

Lite visste jeg den gangen. Om alle arbeidskravene, oppgavene og eksamenene – både de skriftlige og de muntlige. Om frustrasjonen og fortvilelsen når fristene kom litt vel tett på. Men også om læringen og modningen mot et gryende ønske om å skrive en masteroppgave. For ikke å snakke om alle kompetente mennesker jeg har møtt på denne reisen. Forelesere, veiledere og medstudenter. Ikke minst de jeg fikk gleden av å skrive min første prosjekteksamen sammen med og som fremdeles er en del av mitt nettverk.

Forsker, jeg? Med realkompetansebakgrunn og et utdanningsløp fullstendig blottet for russetid? Ja, slik ble det. Men hvorfor denne studenten skulle forske på hvordan man overfører læring til seg selv på bakgrunn av det andre har erfart, er visstnok et paradoks ifølge sikre kilder. Men den som ikke evner å lære av andres erfaringer har jo et glimrende utgangspunkt for å lete etter grunner for at det er slik!

I denne prosessen er det mange som har bidratt og som fortjener takk. Først og fremst min veileder, Kristiane Marie Lindland, som til fulle behersker kunsten å gi gode faglige råd ispedd menneskelighet når en fortvilet, frustrert og litt ”bortkommen” student trenger ”faglig trøst”, støtte og retning.

Men det blir ikke slik forskning uten respondenter som kan fortelle hvordan fagfeltet fungerer i praksis. Takk for alle bidrag i spørreundersøkelse og verdifulle samtaler i form av intervjuer. Mine kolleger har også på ulike vis vært involvert og alle som én fortjener dere en stor del av æren for at dette prosjektet er en realitet. To av dere nevnes spesielt; avdelingsleder Gunnhild Rui i dokumentasjonsenheten for sitt bidrag til spørreundersøkelsen og avdelingsleder Ann Christin Olsen-Haines, min nærmeste leder, som har bidratt til at dette har latt seg gjennomføre både med helsa og lommeboka intakt.

En ironisk takk til Microsoft som gjennom å ha bygget opp tekstbehandlingsprogrammene på den måten de har, klarer å drive en student til vanvidd når marger, punktlistor, overskrifter og tabeller flytter seg på uforklarlig vis – en slags digital versjon av «Åndenes makt».

Sist – men ikke minst: Tusen takk til tålmodig ektefelle som er gull verdt – både som støtte og som faglig sparringspartner.

1. Innledning

Beredskapsorganisasjoner har behov for erfaringslæring for systematisk å reflektere over erfaringer knyttet til samfunnssikkerhetsområdet. Erfaringslæring handler om evnen beredskapsorganisasjoner har til systematisk å reflektere over erfaringer slik at kunnskapen øker kompetansen og danner grunnlaget for endring.

Det er imidlertid ikke nok hendelser i Norge til at alle brann- og redningsvesen kan opparbeide seg erfaring gjennom direkte håndtering av ulike hendelser. Derfor er det helt nødvendig for det enkelte brann- og redningsvesen å lære av andres erfaringer.

Denne studien tar for seg om slik erfaringslæring finner sted i brann- og redningsvesenet på bakgrunn av DSBs evalueringsrapporter utarbeidet etter ulike hendelser og hvordan slik læring eventuelt foregår.

Det er også et ønske at studien skal bidra til økt fokus på bruk av evalueringsrapporter som en del av brann- og redningsvesenets erfaringslæring.

DSB har som mål å være en tydelig nasjonal brannmyndighet og at brann- og redningsvesenet skal være kunnskapsdrevet. Dette gjøres blant annet gjennom å pålegge brann- og redningsvesenet å innrapportere hendelser som danner grunnlag for statistikker til ulike formål og som på sikt utformer endringer i lov og forskrift. Det gjennomføres evaluering etter hendelser med fokus på erfaringslæring. Disse evalueringene er basert på analyser av faktakunnskap i etterkant av hendelser av nasjonal betydning og munner ut i en evalueringsrapport som blir gjort tilgjengelig for alle. Kriteriene som ligger til grunn for å gjennomføre en evaluering med tanke på erfaringsoverføring er ulike. Hendelsens omfang, karakter, kompleksitet, tidsaspekt eller spesielle utfordringer man har stått overfor er ulike parametre som kan være årsaker til at det settes i gang et evalueringsarbeid. Formålet med en slik evaluering er å gi en helhetlig oversikt over håndteringen, samt peke på viktige læringspunkter og forbedringsområder.

Det kan synes som om erfaringslæring innenfor beredskapsfeltet i dag, i stor grad preges av enkeltpersoners forståelse og ikke vurderinger basert på systematisk refleksjon. Dette gjør igjen at potensialet som ligger i bruk av erfaringer som endringsfaktor i utdanning og organisasjonslæring ikke utnyttes maksimalt. (DSB, 2015a)

Siden det ikke er nok hendelser til at alle kan få egne erfaringer å lære av, hvordan kan brann- og redningsvesenet lære av hverandre? Hvordan lære av andres erfaringer, når organisasjonen selv betrakter seg som konservativ og snakker om at ”slik har vi gjort det i alle år”?

Forprosjektet ”effektiv erfaringslæring” (DSB, 2013d) som bygger på en undersøkelse om erfaringslæring blant 147 brann- og redningsvesen, avdekker at det er stor vilje til å dele erfaringer fra hendelser og et stort ønske om å lære av andre brann- og redningsvesen, men at det hersker stor usikkerhet om hvordan man skal gå frem. Prosjektet konkluderer med at DSB bør styrke fokuset på systematisk erfaringslæring i brann- og redningsvesenet gjennom å opprette et prosjekt for uttesting av ulike tiltak innenfor innhenting, analyse, formidling og implementering av erfaringer. Derfor vil det være interessant å studere i hvilken grad, hvorfor og hvordan evalueringsrapporter utarbeidet av DSB etter hendelser brukes som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet.

Spørsmålene man kan stille er mange; Hvordan får brann- og redningsvesenet tilgang til rapportene? Hvilke faktorer avgjør at evalueringsrapportene leses? Hvilken kompetanse finnes ute i brann- og redningsvesenet for å identifisere læringspunkter fra disse rapportene, gjenkjenne de som relevante for egen organisasjon for så og til slutt implementerte tiltak i egen organisasjon? Og hvilke metoder benyttes for å følge opp at endringene faktisk har funnet sted?

Det er tilsynelatende et møysommelig og langsiktig arbeid som må legges ned med det mål for øyet at man skal lære av hverandres erfaringer. Det som syntes å måtte til, oppsummeres i oppgavens tittel:

Brann- og redningsvesenet – Fra tradisjonelt og konservativt til nysgjerrig og lærende?

Det er tidligere avdekket stor vilje i brann- og redningsvesenet til å dele erfaringer fra hendelser, stort ønske om å lære av andres erfaringer, ønske om ekstern evaluering og evalueringsrapporter fra hendelser, men at et system for et slikt arbeid mangler. Det er også avdekket at håndteringen av en redningsinnsats sjelden blir evaluert i forbindelse med ulykkesgranskninger og at man derfor ikke vet hva man skal lære (Forskningsrådet, 2011 i DSB, 2014b). Hensikten med denne studien vil derfor være å undersøke hvordan evalueringsrapportene utarbeidet av DSB brukes av brann- og redningsvesenet for å lære av erfaringer fra hendelser.

Hensikten med evalueringsrapportene er å skape endringer/forbedringer nasjonalt. Således er det systemtilnærmingen som skal ha fokus. De brann- og redningsvesen som håndterte de hendelsene som har blitt evaluert av DSB er derfor ikke nødvendigvis representert i utvalget som empirien omfatter. Jeg kommer nærmere inn på hvordan jeg har valgt ut respondenter under kapittelet om metode. DSB har opprettet en egen gruppe som skal følge opp læringspunktene etter hendelsen på Valdresekspressen. Hendelsene fra Lærdal, Flatanger og Frøya vil bli tema for tilsyn med fokus på håndtering av «store hendelser», men ikke nødvendigvis rettet mot de brann- og redningsvesen som var direkte involvert i håndteringen.

Jeg ønsker å se nærmere på noen av disse evalueringsrapportene som jeg mener er relevante med hensyn til erfaringslæring. Det finnes ett eller flere læringspunkter i alle disse rapportene som det kan være nyttig for andre brann- og redningsvesen å implementere selv om de ikke var direkte involvert i håndtering av hendelsen. Ved første øyekast kan det se ut som om læringspunkter fra en eller flere av hendelsene; brann i tett trehusbebyggelse, gress- og lynnbrann, tunnelbrann og hendelse på en ekspressbussrute burde trigge nysgjerrighet til å ta lærdom fra hva andre har erfart. Her bør man få treff på en, eller kanskje flere av hendelsene, i alle landets brann- og redningsvesen når en ser på læringspunktene; kommunikasjon, ledelse og samvirke. Er det noe som skulle tilsi at neste hendelse ikke skulle komme opp med de samme læringspunktene selv om hendelsene er forskjellige? Neste hendelse er annerledes, men utfordrer aktørene på samme måte. Rammen synes å være lik – bildet er forskjellig.

Selv om brann- og redningsvesenet er «en og samme organisasjon» med samme krav og utdanning, så er de definitivt ikke like.

Det er derfor tilfeldigheter som avgjør hvilke brann- og redningsvesen som opplever å få en hendelse som de skal håndtere og som med bakgrunn i dens omfang eller spesielle omstendigheter resulterer i en offentlig evalueringsrapport. Slike evalueringsrapporter kan i noen tilfeller virke som urettferdige mot enkeltpersoner som har gjort sitt aller ytterste for å håndtere krisen. Hvordan enkeltpersoner velger å løse de ulike problemstillingene de står overfor i en krisesituasjon påvirkes av i hvilken grad ledelsen har lagt til rette for at oppdraget kan løses på en god måte. Manglende eller mangelfulle systemer kan bidra til at enkeltpersoner kan utsettes for å gjøre feil (Gjørsv et al., 2012). Desto viktigere er det å lære av andre, samarbeide, etablere avtaler, øve på tvers, samordne planverk osv.

Brann- og redningsvesenet er dimensjonert og organisert på ulike måter. Det stilles krav til at en kommunes brann- og redningsvesen skal dimensjoneres på bakgrunn av kartlagt risiko og

sårbarhet (DSB, 2003). Likevel er det slik at de små brann- og redningsvesenene kan oppleve å få de store hendelsene. Alle evalueringsrapportene som er utgangspunktet for denne studien er en stadfestelse av dette. Studien skal forsøke å gi svar på om andre brann- og redningsvesen drar nytte av disse erfaringene

1.1 Tidligere forskning

Ved å søke på «erfaringslæring» kommer det frem faglitteratur, avhandlinger, masteroppgaver og fagartikler som er skrevet om temaet som omfatter statlige, kommunale og kommersielle virksomheter som politiet, Forsvaret, helsevesen, skole, bygg- og anleggsbransjen og Telenor for å nevne noen. Det er imidlertid lite forskning direkte relatert til læring og erfaringslæring i søkekombinasjon med norske brann- og redningsvesen.

Artikkelen «Learning amongst Norwegian fire-fighters» (Sommer & Njå, 2011) er skrevet ut fra en studie som peker på at manglende systematisk erfaringsdeling er et hinder for læring og at et tiltak for å bedre på dette er å dele erfaringer systematisk.

”Effektiv erfaringslæring – Tiltak for systematisk læring i brann og redningsvesenet”, et forprosjekt i regi av DSB, konkluderer med at det er stor interesse for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet, men at system og struktur for slik læring mangler (DSB, 2013d).

”Beslutningstaking i brannvesenet” er en oppgave fra et årsstudium i krisehåndtering som tar opp hvordan mindre brann- og redningsvesen kan forberede seg til store hendelser.

Konklusjonen er at manglende øvelser og trening på ledernivå kan forsterkes ved fokus på mengdetrening ved gjennomføring av table-top øvelser¹ (Håheim, 2013).

”Beredskapsbygging i norske kommuner - Forskrift for organisering og dimensjonering av brannvesen - er den god nok slik den er i dag?” er en oppgave fra studiet risiko, sårbarhet og beredskap ved Høgskolen i Hedmark der konklusjonen er at Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) er en god støtte for brann- og redningsvesenet til å befeste og få innvilget sine ønsker og krav i by- og kommunestyrene. Den skal og må kompletteres med en risiko-og sårbarhetsanalyse for at beredskapsplanverket for kommunen skal bli godt (Frøland & Lauritsen, 2012).

¹ Øvelse der deltakerne diskuterer seg frem til løsninger på relevante problemstillinger ut fra innspill fra en spillstab (Løvik, 2010, s.76).

1.2 Problemstilling

Tidligere forskning påpeker altså at manglende systematisk erfaringsdeling er et hinder for læring og DSBs forprosjekt "Effektiv erfaringslæring" avdekker at interessen for erfaringsdeling er stor og at mange brann- og redningsvesenet ønsker å bli evaluert av eksterne. I tillegg viser spørreundersøkelsen knyttet til DSBs forprosjekt at nærmere 40% av de spurte svarer "rapporter" på spørsmålet om hvilke presentasjonsmåter de mente ville være best dersom erfaringer fra hendelser skal komme til nytte for andre. Det er også gjennom tidligere arbeider avdekket behov for mengdetrening i form av table-top øvelser og at Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) er til god støtte for brann- og redningsvesenet ved dokumentasjon av behov overfor politisk ledelse. Med dette bakteppet omhandler denne studien evalueringsrapporter brukt som en mulig metode for å spre erfaringer fra hendelser både innenfor det enkelte brann- og redningsvesen og mellom de ulike brann- og redningsvesen. Studien retter seg mot ledergruppen i brann- og redningsvesenet med følgende problemstilling:

"Hvordan brukes Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet?"

1.3 Avgrensning

Prosjektet skal ta for seg hvordan brann- og redningsvesenet bruker DSBs evalueringsrapporter som en del av sitt arbeid med systematisk erfaringslæring. Hvordan brann- og redningsvesenet retter seg inn mot erfaringslæring generelt er ikke hovedfokus, men studien vil i noen grad kunne være preget av det, avhengig av i hvilken grad rapportene benyttes i arbeidet.

I oppgavens tittel: "Brann- og redningsvesenet - fra institusjonalisert og konservativt til nysgjerrig og lærende?" er begrepet institusjonalisert basert på beskrivelsen Aven et.al. (2004, s. 53) gir av "det institusjonelle perspektivet". Begrepet konservativt er et uttrykk som flere av respondentene benytter i sin beskrivelse av brann- og redningsvesenet.

Det er ikke foretatt noen vurdering av faktainnhold, funn, analyser, læringspunkter eller læringspunkter i de evalueringsrapportene som er utgangspunkt for studien.

Evalueringsrapportene er selvstendige dokumenter som står for det innhold som beskrives.

Hva DSB legger til grunn for begrepene evaluering, erfaringslæring og prosessen omkring evalueringsrapportene er beskrevet. Det er ikke gjennomført intervjuer med de som har skrevet evalueringsrapportene og det er ikke gjennomført intervjuer med respondenter fra Norges brannskole. Studien omfatter kun et utvalg av evalueringsrapporter som DSB har produsert.

Det er forsøkt å oppnå best mulig geografisk spredning av respondentene, men det er bare et utvalg av landets brann- og redningsvesen som omfattes av studien. Det er øverste ledelsesnivå, brannsjefer og avdelingsledere, som er representert blant respondentene. Utrykningsleder- og mannskapsnivå er ikke representert.

Studien har en omfattende empiri på bakgrunn av kvalitative intervjuer. Dette har medført at antall sider er i overkant av det anbefalte.

1.4 Innhold og struktur

Studien er inndelt i syv hovedkapitler.

I kapittel én presenteres bakgrunnen for studien og temaet som er valgt, hvilken tidligere forskning som er gjort og hvilken problemstilling studien tar mål av seg til å svare på.

Kapittel to beskriver konteksten som studien er gjort i. Det formelle grunnlag for brann- og redningsvesenet, hvordan det organiseres, dimensjoneres og hva som er det formelle grunnlaget for erfaringslæring. Videre i kapitlet beskrives krav, formål og prosessen omkring DSB sin utarbeidelse av evalueringsrapportene. Avslutningsvis beskrives de rapportene som er utgangspunktet for studien.

Kapittel tre omhandler studiens teoretiske tilnærming, mens fjerde kapittel beskriver de metodiske valg som er tatt.

Kapittel fem omhandler studiens empiri i form av en kvantitativ spørreundersøkelse og de intervjuene som er gjennomført.

I sjette kapittel presenteres studiens drøfting. I lys av studiens problemstilling drøftes empiriske funn opp mot valgt teori gjennom studiens tre forskningsspørsmål.

I syvende kapittel presenteres studiens konklusjon og avsluttes med forslag til videre forskning.

2. Kontekst

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) er landets øverste brannvernmyndighet. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) underlagt JD utgjør nasjonal brannmyndighet overfor kommunale brann- og redningsvesen. Myndigheten er forankret i brann- og eksplosjonsvernloven.

I JDs strategi for samfunnssikkerhet og beredskap 2015-2018, som er et internt dokument for departementets strategiske styring og arbeidsprosesser samt styring av underliggende virksomheter, beskrives samfunnssikkerhets- og beredskapskjeden. Denne kjeden består av følgende ledd: kunnskap, forebygging, beredskap, håndtering, gjenoppretting og læring. Læring beskrives i kjeden som ”evaluering av hendelser og øvelser med sikte på å identifisere forbedringspunkter, samt implementering av forbedringstiltak”. Et av strategiens seks hovedområder er ”å bedre evnen til å implementere forbedringstiltak basert på evalueringsfunn”. Et av tiltakene er ”å videreføre og utvikle det systematiske arbeidet med evalueringsrapporter etter hendelser og øvelser. I rapportene må læringspunkter identifiseres slik at de gir grunnlag for konkrete forbedringstiltak som deretter kan lederforankres og implementeres” (JD, 2015).

DSB understøtter JDs koordineringsrolle innenfor samfunnssikkerhet og beredskap, jf. kgl.res. 24.juni 2005 om DSBs generelle koordineringsansvar og ansvaret for koordinering av tilsyn med aktiviteter, objekter og virksomheter med potensial for ulykker. DSB skal på vegne av JD ha oversikt over sårbarhets- og beredskapsutviklingen i samfunnet og ta initiativ til å forebygge hendelser med sikte på å hindre tap av liv og store materielle verdier, hindre skader på helse og miljø, samt sikre viktige samfunnsfunksjoner. Denne oversikten baseres blant annet på gjennomføring av evalueringer og utarbeidelse av evalueringsrapporter etter hendelser (DSB, 2014b).

Evalueringer har de siste årene blitt viet økt oppmerksomhet. Det syntes også å være en økning i antall evalueringer som gjennomføres:

Norge har blitt rammet av en rekke alvorlige hendelser de siste årene. Angrepene 22. juli 2011, flom kombinert med svikt i telenettet, ekstremvær, spredning av vulkanaske fra Island, pandemi, illustrerer bredden og utfordringene i samfunnssikkerhetsarbeidet, og understreker behovet for å styrke arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011)

Meld.St. 29 2011-2012 om samfunnssikkerhet beskriver også at det er et mål for regjeringen at befolkningen skal oppleve stor grad av trygghet i dagens sammensatte risikobilde gjennom blant annet å sikre god læring på grunnlag av inntrufne hendelser og øvelser (Kapittel 2.2).

2.1 Organisering og dimensjonering av brann- og redningsvesenet

Brann- og redningsvesenet reguleres av brann- og eksplosjonsvernloven (2002) med tilhørende forskrifter og veiledninger. Enhver kommune skal ha et brann- og redningsvesen som er organisert, utrustet og bemannet slik at oppgaver pålagt i lov og forskrift blir utført tilfredsstillende. Videre skal brann- og redningsvesenet være organisert og dimensjonert på bakgrunn av den risiko og sårbarhet som foreligger i kommunen. Organiseringsmodell for de enkelte kommuner fastsettes med hjemmel i Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003).

Forskriften regulerer hvordan brann- og redningsvesenet skal være organisert og utrustet og hvilke krav det stilles til utdanning av personellet. Som følge av dette har vi to organisasjonsmodeller av brann- og redningsvesen, hel- og deltid. Heltidsbrannvesen består av ansatte som har brann- og redningsvesen som heltidsyrke. Deltidsbrannvesen er organisert slik at vaktstyrken består av personell som har annen hovedarbeidsgiver enn brann- og redningsvesenet, men tilkalles ved behov. Enkelte kommuner ivaretar sine oppgaver gjennom å være en del av et interkommunalt brann- og redningsvesen. Det er pr. i dag ca. 285 brann- og redningsvesen i Norge. Det er ca. 12 000 ansatte i brann- og redningsvesenet, hvorav ca. 8350 deltidsstillinger og ca. 3650 heltidsstillinger (Olsen et.al., 2013).

Kommunen, med kommunestyret som det øverste organ, er eier av brann- og redningsvesenet og plikter å oppfylle Dimensjoneringsforskriften. Den myndigheten som kommunestyret har etter brann- og eksplosjonsvernloven delegeres normalt til brannsjefen. Slik delegering fritar ikke kommunestyret for det overordnede ansvaret (DSB, 2003).

Beredskap utgjøres av ulike former for vaktordning med bakgrunn i Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) med et minimum der brann- og redningsvesenet er en styrke på 16 deltidspersonell uten fast vaktordning (de som er tilgjengelig møter frem) via deltidspersonell med fast dreiende vaktberedskap organisert i lag til beredskap organisert i lag bestående av heltidspersonell med kasernert vakt.

2.2 Forskriftsmessig grunnlag for erfaringslæring

I DSBs ”Mål og strategier 2013-2017” er et definert mål at ”DSB har oversikt over og kunnskap om risiko- og sårbarhetsforhold i samfunnet. Oversikten danner grunnlag og føringer for krisehåndtering på nasjonalt nivå”. En av de strategiske satsningene for å nå dette målet ligger i kunnskaps- og erfaringsbasert læring: ”Kunnskap er fundamentalt for å kunne sette dagsorden, være et tydelig direktorat og drive systematisk utvikling. DSB skal i større grad systematisere erfaringer og resultater innenfor alle fagområder, ta læring og omsette dette i videre arbeid. Dokumentasjon, analyse og formidling av resultater er virkemidler i denne sammenheng” (DSB, 2014c).

DSB har forvaltningsansvaret for brann- og eksplosjonsvernloven. Krav til evaluering av øvelser og hendelser samt dokumentasjon av dette er beskrevet flere steder i lov og forskrift som regulerer brann- og redningsvesenets aktiviteter.

I brann- og eksplosjonsvernloven (2002) kapittel 3 som omhandler kommuners plikter og fullmakter heter det i § 9 – om Etablering og drift av brannvesen – ”Kommunen skal evaluere hendelser for å sikre kontinuerlig læring og forbedring av det forebyggende og beredskapsmessige arbeidet”. I § 10 stilles det krav om at kommunen dokumenterer dette.

Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) stiller krav om at alt personell som inngår i beredskap skal jevnlig øves for de oppgaver de kan forventes å bli stilt overfor i brann- og ulykkestilfeller. Øvelsene skal gjennomføres med en slik hyppighet, omfang og innhold at personellens kompetanse blir vedlikeholdt og utviklet slik at den er tilstrekkelig til at brann- og redningsvesenet kan løse de oppgaver de forventes å skulle bli stilt overfor.

I veiledning til Dimensjoneringsforskriften heter det:

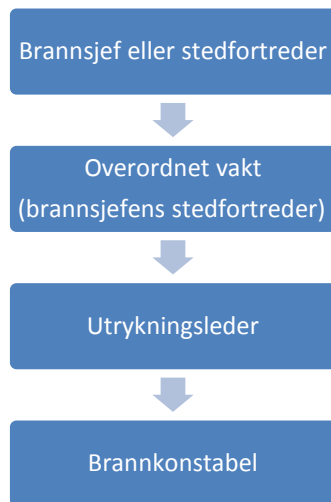
«Branner bør evalueres for å kartlegge hva som fungerte bra, hva det bør øves mer på og om hendelsen avdekket svakheter ved brannvesenets organisering, utstyr/materiell opplæring eller innsatsplaner» (ibid.).

Dette er nå kommet som lovkrav og endringer i forskrift forventes å komme i løpet av høsten 2015.

Norges brannskole er ansvarlig for forvaltning av kursplanene som ligger til grunn for all utdanning som Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) stiller krav om, med unntak av de stillinger der høgskoleutdanning er et krav. Her har den enkelte høgskole selv ansvaret for

forvaltningen. Kursplanene for Norges brannskole fastsettes formelt av DSB på vegne av Justis- og beredskapsdepartementet.

Det er ikke slik at de små hendelsene er forbeholdt de små brann- og redningsvesen. Innsatsutfordringene et brann- og redningsvesen står overfor er de samme uavhengig av organiseringsmodell. Størrelse på hendelse er uavhengig av størrelse på brann- og redningsvesen, men man differensierer utdanning mellom de som er hel- og deltidsansatt.



Figur 1: Operative funksjonsnivåer i brann- og redningsvesenet

Figur 1 viser de ulike operative funksjonsnivåer i brann- og redningsvesenet. I større brann- og redningsvesen har man/kan man ha en vakthavende brannsjef i tillegg til overordnet vakt. Brannsjef eller dennes stedfortreder er øverste kommandomyndighet for brann og redningsvesenet under innsatser. Denne rollen bekles av overordnet vakt i mellomstore og mindre brann- og redningsvesen. Respondentene representerer funksjonene brannsjef, brannsjefens stedfortreder eller overordnet vakt.

2.3 DSBs prinsipper for evaluering

Grunnlaget for studien ligger i DSBs evalueringsrapporter. Derfor er det nødvendig å forklare hva DSB definerer som evaluering og kort beskrive den prosessen som fører frem til evalueringsrapporten.

Et utvalg som ble nedsatt for å vurdere effektiv organisering av statlige forsterkningsressurser påpeker behovet for å ivareta læring ved hjelp av strukturerte metoder:

... ulike beredskapsorganisasjoner i liten eller i varierende grad har systemer og mekanismer som ivaretar læring av de erfaringer som gjøres i håndtering av hendelser.... En strukturert metode for å innhente og bearbeide erfaringer fra kriser og hendelser bør være et viktig element i arbeidet med å forbedre samfunnets evne til å håndtere kommende kriser”. (NOU 2013:5 s.14-15)

En overordnet hensikt med DSBs evalueringsarbeid er at prosessen skal føre til læring.. Ikke bare for de brann- og redningsvesen som var involvert i håndtering av hendelsen, men også for andre som kan trekke lærdom av de involverte erfarte. En god evaluering kan være et viktig verktøy for å sikre systematisk læring fra en hendelse. En god evaluering vil i tillegg kunne sikre at eventuelle endringer som iverksettes baseres på gode vurderinger (DSB, 2014a, s. 11).

Evaluering kan defineres som en systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, virksomhet, et virkemiddel eller en sektor (DFØ, 2015). Evalueringer skal bl.a. bidra til læring etter hendelser. De skal se på hvordan beredskapen fungerte, og identifisere læringspunkter. De skal sikre at vi lærer av feil og mangler slik at samfunnet står bedre rustet til å forebygge og til å håndtere fremtidige kriser.

DSBs metode og arbeidsprosess for evaluering av hendelser er basert på Direktoratet for forvaltning og IKT (difi)s prosjektveiviser og prosjektstyringsverktøyet PRINCE 2 som rammeverk og tilpasset nettopp denne arbeidsprosessen. DSBs metode for evaluering er i tillegg basert på systematiske erfaringer fra tidligere evalueringsarbeid ledet og gjennomført av DSB.

Utviklingen innen evaluering har de senere årene vært slik at evalueringer i mange tilfeller ligger svært nær andre typer aktivitet som har utvikling av tiltak og organisasjoner som formål, som for eksempel ulike modeller for kvalitetssikring/-utvikling og organisasjonslæring (Patton, 2002 i DSB, 2015b). DSB mener evaluering av hendelser må ha et klart tilsnitt av å være fremtidsrettet og ikke kun være rettet mot fortid. Hendelsesevaluering bør i så måte alltid innebære anbefalinger om forbedringer eller utvikling.

Det er vanskelig å trekke klare grenser mellom hva som skiller evaluering av hendelser fra andre typer gjennomganger etter hendelser. Innenfor samfunnssikkerhetsfeltet og hendelser, er det viktig å skille evaluering fra begrepene *etterforskning*, *granskning* og *tilsyn*. For å skille begrepene velger DSB å benytte tre dimensjoner: tid, prosess og individ/system.



Figur 2: Evalueringer vs andre utredninger (DSB, 2015b)

Etterforskning, slik begrepet brukes innenfor samfunnssikkerhetssektoren, er sterkt knyttet til politiet og definert som en politioppgave. Etterforskning har en bakoverskuende hensikt, nemlig å finne ut av hva som har skjedd og hvorfor. Evaluering har en sterk fremtidskomponent. Hendelsen må forstås, men i motsetning til etterforskning hvor hovedmotivet er å forstå hva som har skjedd, så er hovedmotivet med evaluering å forstå hva som bør gjøres i fremtiden.

Evaluering er i en relativt ny gren innenfor forskning og utvikling generelt og innenfor samfunnssikkerhetssektoren spesielt. For at evalueringer skal være et konstruktivt styringsverktøy, må det innenfor DSB utvikles en felles forståelse av hva begrepet innbefatter. I tillegg må det også utvikles en felles forståelse av hvordan verktøyet kan være et bidrag til styring og fagutvikling. DSBs prinsipper for evaluering:

Evalueringer skal bidra til systemlæring og kunnskapsutvikling

Evaluering er et verktøy som kan brukes for å bidra til en erfaringsbasert kunnskapsutvikling. Når evaluering av hendelser iverksettes, gjøres det alltid med formål om å lære noe om hvordan systemer kan endres for å sikre enda bedre forebygging og håndtering.

Evalueringer skal være til nytte for aktørene berørt av hendelsen

Evalueringer medfører en belastning for dem som er berørt. Til tross for at evalueringer gjort av DSB skal ha et systemfokus, så bør nytteverdien for de som har vært involvert i hendelsen oppleves som tydelig og stor. Det er ikke bare evalueringsproduktet som bør være nyttig, men

også selve prosessen. Det krever at DSB har en strukturert og gjennomtenkt prosess som også evner å oppleves og synliggjøre gevinster for de berørte.

Hendelser som evalueres skal ha nasjonal overføringsverdi

Når hendelser velges ut for evaluering, bør alltid overføringsverdi være et sentralt aspekt. Med dette menes at hendelsen som evalueres forventes å inneholde læringspunkter som er relevante i et nasjonalt perspektiv.

Evaluering skal være basert på faglighet

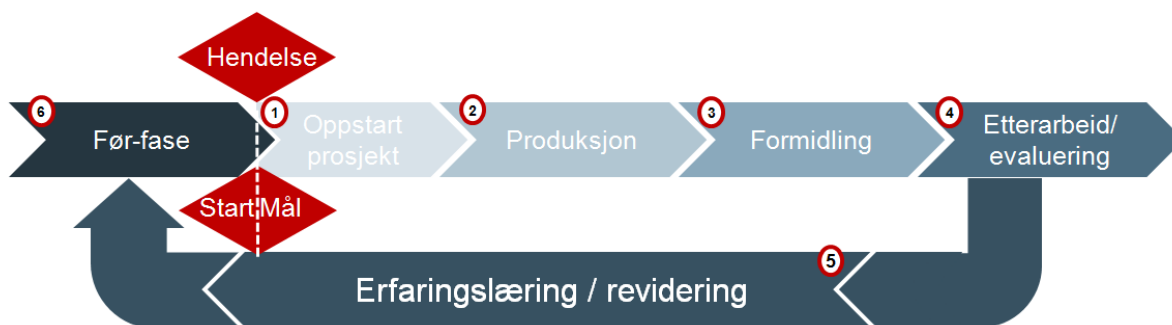
For at evalueringer fra hendelser skal kunne fungere som innspill til styring og fagutvikling, er det en forutsetning at både prosess og produkt er basert på faglige vurderinger. Dette vil sikre at konklusjoner og anbefalinger oppfattes som troverdige.

Evalueringer skal gjennomføres tverrfaglig for å sikre et helhetlig perspektiv

En hendelse har som regel involvert et bredt spekter av aktører som hver for seg sitter med et bilde av det som har skjedd. Ved å inkludere flest mulig av disse bildene, blir forståelsen av hendelsen bedre. Dette vil igjen sikre at læringspunktene som avdekkes ikke er sektor- eller etatsspesifikke, men at også læringspunkter mellom etater identifiseres. Gjennom å etablere evalueringsprosesser med tverrfaglig kompetanse, sikrer man at ulike faglige perspektiver kommer til uttrykk, noe som igjen styrker kvaliteten og konklusjoner og anbefalinger.

På tvers av nivåer

Innenfor hendelser kan det være hensiktsmessig å evaluere med tanke på nivåer. For DSB er det primært systemnivået som er interessant, men dette henger tett sammen med det operative nivået. Med systemnivå menes her lov- og regelverk, prosedyrer og rutiner på nasjonalt nivå. Med operativt nivå menes her prosedyre- og rutinebeskrivelser og beste praksis for mannskap og operative ledere. For å forstå en hendelse best mulig er det viktig at begge nivåene er omfattet av evalueringen og at kompetanse fra begge nivåene deltar i evalueringen. Dette vil også sikre at eventuelle konklusjoner og anbefalinger som gjøres på et av nivåene ses som hensiktsmessig og sammenfallende med det andre nivået (DSB, 2015b).



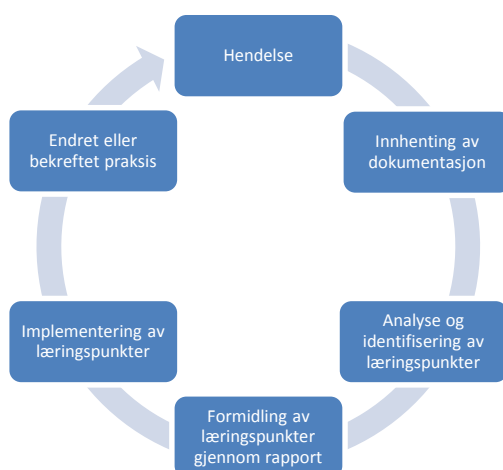
Figur 3: DSBs prosess for utarbeidelse av evalueringsrapportene (DSB, 2015b)

2.4 Erfaringslæring i regi av DSB

Erfaringslæring kan forstås som den evnen beredskapsorganisasjoner har til systematisk å reflektere over erfaringer slik at kunnskapen øker kompetansen eller danner grunnlaget for endring. Det vil være relevant å bruke både hendelser og øvelser som utgangspunkt for disse refleksjonene (DSB, 2015a, s. 34).

Evaluering etter hendelser må ha som fremste hensikt å føre til læring. Fordi hendelsen allerede har inntruffet, vil dette være erfaringslæring. En god evaluering vil være et viktig verktøy for å lære systematisk fra hendelsen, men også for å sikre at eventuelle endringer er fundert i gode vurderinger. Hendelser vil føre til læring når de medfører endringer i strukturer, atferd eller arbeidsmetoder, eller når refleksjoner bidrar til å bekrefte at eksisterende praksis er god nok og bør videreføres. Likevel kan eksterne evalueringer gi ny innsikt om egen praksis.

I innledende fase av evalueringen er det foretatt en omfattende innhenting av dokumentasjon. Det er deretter gjort vurderinger basert på denne dokumentasjonen. Den neste fasen med vurderinger og refleksjon må gjøres av mottagerne og leserne av rapporten. For aktørene som har vært en del av hendelsen, handler dette om å lese anbefalingene som er gitt, og vurdere hvilke endringer som bør være relevante.



Figur 4: Sirkel for erfaringslæring (DSB, 2013d)

Denne vurderingen må også gjøres av de ansvarlige myndigheter. Det er først i denne fasen reell læring fra rapporten kan forekomme. Den siste fasen handler om å endre eller forbedre praksis. Figur 4 viser tydelig at en reell læringsprosess ikke er fullført før fase 4 og 5 er gjennomført. I forbindelse med læringsprosesser, er disse fasene alltid de mest krevende.

Det krever et reelt engasjement, samt tid og ressurser til å etablere ny og endret praksis. Det er også i disse siste fasene at gevinsten av gjennomført evalueringsarbeid blir realisert og de positive effektene av implementerte endringer vil vise seg. DSB har i forbindelse med evalueringsarbeid i den senere tid, blitt mer oppmerksomme på hvor viktig realiseringsfasen er (DSB, 2013c, s. 39).

2.5 Evalueringsrapportene som denne studien tar utgangspunkt i

I dette kapittelet gis en kort beskrivelse av den enkelte evalueringsrapport som denne studien tar utgangspunkt i. Hensikten er å synliggjøre hvem som er oppdragsgiver, hva formålet er, hvilken målgruppe den er skrevet for, hvilke læringspunkter man har funnet og hvilke anbefalinger som gis.

Tabell 1: Oversikt over evalueringsrapportene som studien tar utgangspunkt i

Rapportens tittel	Oppdragsgiver	Kortnavn ²	Sider
Gress- og lyngbrann på Vårlivarden 2013 - Erfaringer og læringspunkter	DSB	Vårlivarden	18
Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014 - Læringspunkter og anbefalinger	DSB	Lærdal, Flatanger og Frøya	56
Brannen i Gudvangatunnelen (2013) - Læring og erfaringer	DSB	Gudvangatunnelen	52
Valdresekspressen - Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013	JD	Valdresekspressen	40

2.5.1 Gress- og lyngbrann på Vårlivarden 2013

Formålet med gjennomgangen er ”å lære av hendelsen samt å identifisere eventuelle tiltak for å bedre håndteringsevnen til brann- og redningsvesen for denne typen innsatser både på kort sikt og lang sikt” (DSB 2013b, s. 4).

² Etter at rapportene er beskrevet i kapittel 2.5.1 - 2.5.5 benyttes evalueringsrapportenes kortnavn i videre tekst.

Evalueringsrapporten er skrevet med tanke på flere målgrupper: de involverte ved Vårli-hendelsen, andre brann- og redningsvesen som har risiko for skog-, gress- og lyngbrann i sitt område.

Evalueringsrapporten konkluderer med to læringspunkter og anbefalinger; Innsatsplanlegging og sikring av en best mulig håndtering over tid og rekvirering og bruk av skogbrannhelikopter.

2.5.2 Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014

Formål med evalueringsrapporten er ”å identifisere læringspunkter som bidrar til å styrke brann- og redningsvesenets brannberedskap, forebyggende brannvernarbeid.... Mandatet fremhever spesielt behovet for en gjennomgang av forebygging, håndtering, ledelse, ressurser, kommunikasjon, informasjonsdeling og samvirke” (DSB, 2014b, s. 10-11).

Det er ikke beskrevet at dette er erfaringer som andre enn de berørte brann- og redningsvesen skal implementere, men i deler av mandatet står det: ”..kunne identifisere læringsmomenter av nasjonal betydning”.

Evalueringsrapporten konkluderer med følgende 17 læringspunkter og anbefalinger i uprioritert rekkefølge på side 50-52; styrket oppmerksomhet om brann- og redningsvesenets muligheter og begrensninger, oppfølging av ROS-analyser gjennom innsatsplaner for brann- og redningsvesenet, helhetlige brannsikringsplaner for områder med tett trehusbebyggelse, økt bevissthet for fare for lyng-, kratt- og skogbranner, krav til regionalisert overordnet ledelse av store komplekse hendelser, klargjøring av samvirke mellom aktører, sikre gode rutiner og kommunikasjon i forbindelse med overtakelse av ledelse og involvering av samvirkeaktørene, sikre forståelse for viktigheten av innsatsleders kommandoplass (KO), tydelig avklaring av brannsjefens rolle i forhold til den kommunale kriseledelsen, bedre utnyttelse av 110-sentralen under hendelser, gjennomgang og revidering av enhetlig ledelsessystem (ELS), gjennomgang av skogbrannhelikopterberedskapen, utrede lederstøtteordninger for alle typer hendelser, øvelse for å takle utfordrende kommunikasjonsforhold, bedre samvirke mellom brann- og redningsvesenet og Sivilforsvaret, vurdering av rollen til fast ansatte i Sivilforsvaret ved store og komplekse hendelser og felles verktøy for å fremme samvirke. Hovedandelen av læringspunktene er adressert til brann- og redningsvesenet, enkelte til Sivilforsvaret, DSB og JD.

2.5.3 Brannen i Gudvangatunnelen (2103)

Formålet er ”å gjennomgå alvorlige hendelser fordi disse kan inneholde erfaringer og læringspunkter som kan bidra til bedre forståelse og kunnskap om hvordan man kan forebygge og håndtere liknende hendelser” (DSB, 2014a, s. 7).

Evalueringsrapporten er tydelig adressert til relevante aktører, men identifiserer også læringsmomenter av nasjonal betydning.

Evalueringsrapporten konkluderer med seks læringspunkter og anbefalinger; koordinert og øvet planverk, sikre optimale forhold ved selvredning, etablering av regionale kompetansemiljøer om brannsikring i tunnel, planlegge for kjente sambandsutfordringer, brann i store kjøretøy bør resultere i umiddelbar utkalling av store ressurser og viktigheten av å ivareta strategisk ledelse.

2.5.4 Valdresekspressen – Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013

Formålet er ”å gi en helhetlig oversikt over utvalgte aktørers håndtering av hendelsen” og ”å identifisere viktige læringspunkter og peke på forbedringstiltak på områdene forebygging, beredskap og håndtering” (DSB 2013c, s. 5).

Evalueringsrapporten er et svar på oppdragsbrev fra JD og skal gi en helhetlig oversikt over hendelsen og peke på relevante forbedringstiltak for en fremtidig styrket beredskapsevne. DSBs anbefalinger til JD for nødetatene etter hendelsen vil være aktuelle for beredskapsaktører i hele landet.

Læringspunkter og anbefalinger er inndelt i hovedområdene forebygging, beredskap og håndtering. Innenfor hovedområde forebygging anbefaler DSB forenklet teknisk system for trippelvarsling og utbedre kjente svakheter i kommunikasjonsforhold. Innenfor hovedområdet beredskap og håndtering anbefaler DSB at man sikrer bedre kvalitet og etterrettelighet i kildemateriale, øvelse for å takle dårlige kommunikasjonsforhold, tilrettelegging for informasjonsdeling etter trippelvarsling, fellesarenaer for styrking av samhandling og samvirke, kompenserende tiltak for å styrke reell bemanning, tilrettelegging for bedre håndteringsledelse, generell styrking av beredskap, systematisk beredskapsarbeid og Utlendingsdirektoratets oppfølgingstiltak.

2.5.5 Sammenfallende læringspunkter

Ser man samlet på disse fire rapportene finner man at temaene kommunikasjon, ledelse og samvirke er gjentagende læringspunkter.

Tabell 2: Sammenfallende læringspunkter fra de ulike evalueringsrapportene

Rapportens navn	Læringspunkter		
	Kommunikasjon	Ledelse	Samvirke
Gress- og lyngbrann på Vårlivarden 2013	³	x	-
Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014	x	x	x
Brannen i Gudvangatunnelen (2013)	x	x	x
Valdresekspressen	x	x	x
Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013	x	x	x

I kapittel 2 er brann- og redningsvesenets organisering og dimensjonering beskrevet, hvilket forskriftsmessig grunnlag som finnes for evaluering, hvilke prinsipper DSB legger til grunn for sitt evalueringsarbeid, hvordan erfaringslæring forstås av DSB, hvilke evalueringsrapporter som denne studien tar utgangspunkt i og en oversikt over sammenfallende læringspunkter fra de fire rapportene. I neste kapittel beskrives det teoretiske grunnlaget som er valgt for studien.

³ – betyr ikke vurdert i evalueringsrapporten

3. Teori

Når man skal undersøke hvordan brann- og redningsvesenet bruker evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring vil teori knyttet til organisasjoner og læring være sentralt.

Dette fagfeltet har et utall teoretiske perspektiver man kunne belyst denne problemstillingen ut fra; kultur, økonomi, samfunn, organisasjon og ledelse. Valget måtte tas.

Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler: tidligere forskning som teori for denne studien, organisasjonsteori og læringsteori. Delkapittelet som omhandler organisasjonsteori tar for seg organisasjonskultur, ledelse, risikoforståelse eller risikopersepsjon, det institusjonelle perspektivet, tillit og maktforhold og beslutninger under usikkerhet. Delkapittelet som omhandler læringsteori tar for seg individuell læring, enkelt- og dobbeltkretslæring, læring i organisasjoner, sosial læringsteori, taus- og eksplisitt kunnskap, erfaringslæring og pedagogikk.

Kompetanse er i denne studien definert som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Man skiller mellom realkompetanse (tilegnet kompetanse på bakgrunn av erfaringer) og formalkompetanse (tilegnet kompetanse på bakgrunn av utdanning med utstedelse av kompetansebevis).

I denne studien definerer jeg skillet mellom kunnskap og læring slik: Man kan tilegne seg kunnskap, men det trenger nødvendigvis ikke føre til læring. Man kan overføre sine egne erfaringer til kolleger, men det trenger ikke å skje læring. Læring skjer først når kollegaen endrer atferd på bakgrunn av erfaringsoverføringen. Kunnskapen som overføres til brann- og redningsvesenet gjennom evalueringsrapporter fører ikke til læring før brann- og redningsvesenet endrer atferd. Evalueringsrapportene kan føre til at individer lærer, og at det skjer en erfaringsoverføring som kan føre til kollektiv læring. Organisasjonslæring finner først sted når hele brann- og redningsvesenet har endret atferd.

3.1 Tidligere forskning som teori for denne studien

Artikkelen «Learning amongst Norwegian fire-fighters» (Sommer & Njå, 2011) er skrevet ut fra en studie gjort av et norsk brann- og redningsvesen der hensikten var å avdekke og analysere hva som er dominerende for at brann- og redningsmannskaper lærer.

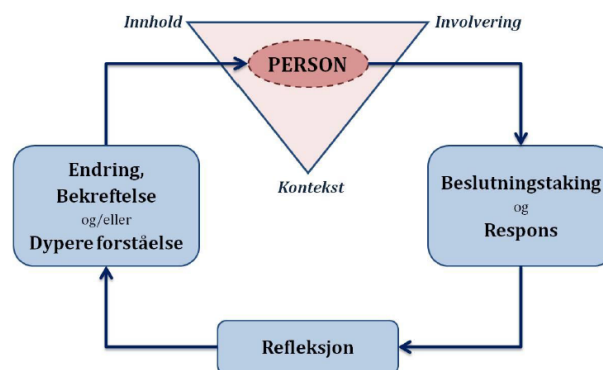
Studien trekker frem brann- og redningsvesenets ”slik har vi gjort det i alle år” – tankegang. Denne måten å overføre læring på trekkes frem som en suksessfaktor når det er snakk om å

håndtere kritiske situasjoner, siden dette er en læringsform som er velkjent i brann- og redningsvesenet. Metoden må derfor ikke undervurderes, snarere tvert i mot videreføres og, om mulig styrkes. Læring blant brannkonstabler skjer blant annet ved et mentor-svenn forhold der formålet er å ”få det i fingrene” og ved historiefortelling.

Studien peker på at manglende systematisk erfaringsdeling er et hinder for læring. Et tiltak for å forbedre læringen i eget brann- og redningsvesen så vel som mellom de forskjellige brann- og redningsvesen vil det derfor være å dele erfaringer på en mer systematisk måte enn hva tilfellet er i dag (ibid.).

”Effektiv erfaringslæring – Tiltak for systematisk læring i brann og redningsvesenet” har vært gjennomført som et forprosjekt i regi av DSB med mandat til å utrede, vurdere og foreslå tiltak DSB kan iverksette for å øke erfaringsbasert læring i brann- og redningsvesenet (DSB, 2013d).

Som teoretisk fundament har arbeidsgruppen lagt til grunn følgende modell for å forstå erfaringslæring. Denne fokuserer eksplisitt på læring innen beredskapsarbeid (Sommer, Braut & Njå, 2013).



Figur 5: A model for learning in emergency response work (Sommer, Braut & Njå, 2013)

Arbeidsgruppen støtter seg på flere kilder innen organisasjonsteori (Filstad, 2010) og (Irgens, 2011) når det kommer til boksen «refleksjon» som blir sett på som avgjørende for at man skal forstå som hva som gjøres og følgelig kunne utvikle kunnskap.

Vider støtter arbeidsgruppen seg på Milton (2010) som har samlet og vurdert ulike systemer for erfaringslæring fra ulike virksomheter og bransjer. En av hans hovedteser er systematikk, forankring og forpliktelse.

Forprosjektet har gjennomført en spørreundersøkelse der ca. halvparten av landets brann- og redningsvesen har svart med et gjennomsnitt i underkant av 3 respondenter pr. brann- og redningsvesen jevnt fordelt på mannskap og ledelse.

Resultatene i undersøkelsen oppsummeres slik:

- Det er stor interesse for erfaringslæring
- Man ønsker seg et nasjonalt system for erfaringslæring
- Det er svært stor variasjon i hvordan erfaringer ivaretas i dag. Ca. 30% oppgir å ha et system for dette i dag, men kvaliteten på dette varierer fra å være rutine for debrief etter hendelser til mer omfattende gjennomganger
- Det er stor vilje i brann-Norge til å dele erfaringer fra hendelser og øvelser
- Det er et stort ønske å lære av andres erfaringer
- Det mangler systemer og struktur for å lære av erfaringer. Det som finnes er i stor grad drevet av «ildsjeler» og er lokale løsninger
- Det finnes ikke ett system eller en løsning som vil ivareta behovene for innhenting, distribusjon og implementering av erfaringer. Dersom virkelig effekt skal oppnås, må mange ulike tiltak iverksettes innenfor hver fase
- Mange ønsker ekstern evaluering etter hendelser og øvelser
- Det er større interesse blant ledere og befal for erfaringslæring enn blant mannskaper

For å oppnå målsettingen om økt erfaringslæring i brannvesenene har arbeidsgruppen vurdert hvilke suksessfaktorer og mulige hindringer som kan påvirke dette:

- Tilstrekkelig bemanning
- De som skal arbeide med erfaringslæring må ha troverdighet og forankring i brann- og redningsmiljøet
- Tilstrekkelig spredningseffekt
- Pro-aktivitet omkring rapportering av hendelser
- Manglende evalueringskultur
- «Guru-mentalitet»
- Brukervennlighet i tekniske løsninger
- Opplevd nyhets- og nytteverdi
- Vanskeligheter med å få inn erfaringsmateriale
- Tidsressurser i brann- og redningsvesenet

- Treghet i arbeidsprosessene
- Juridiske implikasjoner

Rapportens tre hovedanbefalinger oppsummeres kort slik:

- DSB bør styrke fokuset på systematisk erfaringslæring i brann- og redningsvesenet gjennom å opprette et 3-årig prosjekt som arbeider med uttesting av ulike tiltak innenfor innhenting, analyse, formidling og implementering av erfaringer.
- Det anbefales å opprette en egen gruppe for erfaringslæring i brann- og redningsavdelingen.
- I tillegg til den sentrale gruppen, bør det opprettes mindre regionale stillinger (størrelsesorden 20 %) som får utdanning og kompetanse til å drive erfaringsinnhenting, analyse og formidling i sin region. Dette bør i første omgang testes ut i 2 regioner.

3.2 Organisasjonsteori

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver organisasjoner som et ”produksjonssystem” der organisasjonsteorien er en verktøykasse med ulike verktøy skal få organisasjonen til å levere ”produktene”. Verktøy som begreper, kategorier og modeller beskrives med en høy ambisjon om forståelse, forklaring og forbedring av organisasjonens produkter. Denne produksjonen benevnes som transformasjon, en prosess der organisasjonen omsetter sine råvarer til tjenester. Jacobsen og Thorsvik (2013)s definisjon på en organisasjon er ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*”. Denne definisjonen brukes i det videre for å beskrive brann - og redningsvesenet. Atferd i organisasjoner deles overordnet inn i holdninger (hva folk mener og tror) og handlinger (hva de gjør). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at når man skal studere atferd i organisasjoner er det hensiktsmessig å dele atferd inn i ulike kategorier. Disse er motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutninger og læring. Samspillet mellom organisasjonsatferd og prosesser, ledelse, formelle/uformelle trekk og omgivelser beskrives som en helhetlig modell for hvilke forhold som påvirker organisasjoner.

3.2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Dette har, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) betydning for å forstå hva organisasjonskultur er, hvordan det

oppstår og utvikles og hvilke effekter kulturen i en organisasjon kan ha. Det som kjennetegner organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som man har felles i bestemte sosiale sammenhenger. De definerer kultur slik:

- Et sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen
- Et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe
- Et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen

Jacobsen og Thorsvik trekker også frem Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)

Jacobsen og Thorsvik tolker Schein til at kulturbegrepet må knyttes til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre skriver de at kultur er basert på læring, at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig og benyttes for å sosialisere nye medlemmer inn i gruppen (ibid.). I denne studiens sammenheng kan gruppen være vaktlaget, beredskapsstyrken eller hele brann- og redningsvesenet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at organisasjonskultur først og fremst skapes gjennom rekruttering av personell. Etter at mennesker er ansatt, starter det som de kaller organisasjonsspesifikk sosialisering. Dette innebærer at man lærer hvordan man skal opptre for å bli sosialt akseptert i en gruppe eller organisasjon. I denne sammenheng trekkes historiefortelling frem som en formidlingskanal (ibid. s. 147-148).

3.2.2 Ledelse

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det etter hvert blitt stor enighet om at: *”ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (ibid., s. 416). Når ledelse skjer innenfor den rammen som en

organisasjon er så er som oftest hensikten å få de ansattes aktiviteter rettet mot å oppnå et bestemt mål. Utøvelse av ledelse skal motivere de ansatte til å yte mer og trives i sitt arbeid. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ledelse med fokus på tre aspekter:

- Ledelse er en rekke handlinger utøvd av en eller flere personer
- Ledelse har til hensikt å få andre til å gjøre noe
- Ledelse skal bidra til at organisasjonen skal nå sine mål

Det dreier seg om å få mennesker til å handle på en spesiell måte, noe som knytter denne definisjonen nært opp til begrepet ”makt” (ibid., s. 416-417).

Demokratisk ledelse og autoritær ledelse er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres (ibid., s. 433).

Når beslutninger skal fattes, er ofte det første man må ta stilling til, hvor saken skal plasseres. Uklarhet og usikkerhet om hvor en sak ”egentlig” hører hjemme, kan åpne for forhandlinger og maktkamp mellom ulike interesser. Der flere aktører har interesser i beslutningsutfallet, kan man oppleve konkurranse om å få saken lagt til ”sitt” beslutningsforum, dvs. en beslutningsarena hvor man har ”kontroll”. Når ingen ønsker å få ansvaret for et spesielt sakskompleks, kan man oppleve at ansvaret blir forsøkt skjøvet over på andre. Dette kalles ofte for ansvarsfraskrivelse. Betegnelsen ”gråsoner” har ofte vært benyttet for å beskrive en situasjon der et problem ikke plasseres i noe beslutningsforum. Det er stor sannsynlighet for at et problem som ingen parter ser noen interesser i, som er vanskelig å løse, eller som krever store ressurser uten at man får tilført nye, vil være vanskelig å plassere på en beslutningsarena. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.322)

Weisæth og Kjeserud (2007) skriver at ”fremdeles må det ofte erkjennes at de eneste som ikke har øvd i bedriften, er medlemmene i ledergruppen” (s. 21).

3.2.3 Risikoforståelse eller risikopersepsjon

I perioden før en krise inntreffer bygger vi opp beredskap med bakgrunn i signaler om at noe kan inntreffe og analyser av dette. ”Dersom forperioden er preget av benektning av risiko, kommer krisen mer overraskende” (Weisæth & Kjeserud 2007, s. 31). Hvilken beredskap som bygges opp avhenger av hvilke forebyggende tiltak som iverksettes og hvilke konsekvenser

som en eventuell hendelse vi føre til dersom de forebyggende tiltakene ikke er tilstrekkelig til å hindre en hendelse. Det hjelper imidlertid ikke, i følge Weisæth og Kjeserud (2007):

å ha bygget opp en tilfredsstillende beredskap hvis ikke lederne i organisasjonen er i stand til å fange opp signalene om at noe uønsket er i ferd med å skje. Mange kriser kunne vært avverget hvis noen hadde tatt signalene alvorlig på et tidligere tidspunkt. Vi har sett eksempler på at signalene har vært der ett år på forhånd, ja, opptil flere år. Men det ser ut til å være en menneskelig svakhet å ikke ville oppdage ting som er ubehagelige. Mange skyver derfor det ubehagelige unna, bevisst eller ubevisst. Det er viktig å være klar over at grunnlaget for kriser ofte bygges opp i gode tider. Dersom man innser eller aksepterer signalene eller tegnene, blir man også nødt til å gjøre noe med dette, og det er ubehagelig og ofte smertefullt. Det er svært menneskelig å la det skure og gå. Men konsekvensene kan bli meget alvorlige for organisasjonen. Problemene med å ikke oppfatte signalene er som regel av menneskelig kommunikasjonsmessig art. Det vi si at menneskene i og utenfor organisasjonen kommuniserer så dårlig med hverandre at de ikke oppfatter hverandres budskap. Ofte skal man være sensitiv for å oppfange hva som egentlig blir sagt mellom linjene eller underforstått i en sammenheng. Enkelte ganger har det vært nødvendig å presse ganske hardt på for å få den hele og fulle sannhet frem om et bestemt problem. Der benektningstendensen er forankret i personligheten, kan den ikke påvirkes i særlig grad. Slike personer har ingen plass i en beredskapsorganisasjon, bl.a. velges slike bort fra flyverutdanning. Men hos de fleste mennesker kan den typiske holdningen ”Dette kan ikke skje her” og ”Dette kan ikke ramme meg” modifiseres. Det ser ut til at det avgjørende for å oppnå den ønskede beredskapsholdning er at personen har ervervet seg en forventning om å kunne påvirke dersom hendelsen inntreffer. Dette kalles ”en positiv responsforventning” og innebærer at personen føler at han/hun vil ha (en viss) kontroll og styring. Uansett kreves det en bevisstgjøring av en organisasjons ledelse for at den skal få en helhetlig forståelse av alle de signaler som kommer direkte eller indirekte fra ett eller flere nivåer i og utenfor organisasjonen. Etter hvert vil det dannes et mønster, og da er tiden inne til å iverksette tiltak for å endre en uønsket situasjon som er under oppseiling. (ibid., s. 40-41)

Profesjonell forebygging og håndtering av alvorlige hendelser forutsetter at de ansvarlige utvikler kunnskap om de risikoer de står overfor, og aktivt innretter sin atferd deretter. Risikoforståelsen ligger til grunn for hvilke tiltak som iverksettes, og er dimensjonerende for den sikkerhet og beredskap samfunnet velger å ha. God risikoforståelse utvikles over tid, ved at det opparbeides kunnskap om hvor sannsynlig det er at ulike situasjoner vil forekomme, og konsekvensene av ulike utfall. Det er krevende å fullt ut ta inn over seg og gjennomføre tiltak knyttet til å forhindre verste fall-scenarier, og planlegge konstruktiv respons på lite sannsynlige hendelser. Grunnsikring må være på plass, og i arbeidet med risiko må man ikke bare ta inn over seg historiske erfaringer, men også ta høyde for overraskelser og usikkerhet. (Gjørsv et al., 2014, s. 451)

Krisehåndtering innebærer krevende beslutningssituasjoner. Når det haster med å handle og mange ting skjer samtidig, blir man sjelden bedre enn forberedelsene tilsier. Godt forberedte øvelser, kan fungere som en dynamisk form for tilsyn. Etter øvelsen har aktørene praktiske erfaringer som gir en dypere innsikt i utfordringer og endringsbehov. Fundamentet for evnen til å håndtere kriser legges derfor i forberedelsene: planer, trening, øvelser, samhandling og tenkesett. Risikoforståelsen bestemmer om man øver, hva man øver på, og hva man lærer av øvelser. Selve krisehåndteringen er en indikasjon på hvor godt forberedt man er. (Gjørsv et al., 2014, s. 452)

Fenomenet *subjektiv immunitet* (Douglas, 1985:29 i Bojesen, 2003) handler om menneskets tilbøyelighet til å underestimere risiko de selv mener å ha kontroll over, at folk har stor tro på at de selv kan hanskles med velkjente situasjoner og at de underestimerer risikoen for at hendelsen skal ramme nettopp dem (Bojesen, 2003).

James Reason (1997) refererer til Wagenaar & Groeneweg (1987) og skriver: "...Accidents do not occur because people gamble and lose, they occur because people do not believe that the accident that is about to occur is at all possible" (s. 39).

3.2.4 Det institusjonelle perspektivet

Aven et al. (2004) skriver at:

En alternativ forståelse til planlegging og organisering har vokst frem i senere tid og går gjerne under betegnelsen «det institusjonelle perspektivet». Det institusjonelle perspektivet fokuserer på at organisasjonen har en historie, og at det over tid har utviklet seg oppfatninger eller meninger om hva som er viktige eller mindre viktige problemer og løsninger. Det har foregått en fortolknings- og meningsdanningsprosess over tid som etter hvert etterlater nokså stabile tenke- og handlingsmønstre i organisasjonen. Det har oppstått uformelle regler, rutiner, normer og verdier som avviker sterkt fra de formelle, og dette gir et atferdsmønster som avviker sterkt fra det en skulle forvente ut fra organisasjonens formelle mål og struktur. Strukturene og prosessene får en egenverdi som bidrar til stabilitet og treghet i forhold til forandringer (Brunsson & Olsen, 1990 i Aven et al., 2007). Over tid vil det også dannes ulike lokale kulturer innen den enkelte organisasjon. Det vil være ulike oppfatninger fra avdeling til avdeling om hva som er viktig og mindre viktig. Ofte vil dette slå ut i konflikter mellom ulike grupper og avdelinger. Særlig gjelder dette når det gjelder å implementere nye arbeidsformer. (Aven et al., 2007, s. 53)

3.2.5 Tillit og maktforhold

”Læring gjennom evaluering skjer alltid i en relasjon mellom aktører som har ulike posisjoner og innflytelse” (Lindøe, 2003, s.88). En forutsetning for at evaluering skal fungere som en del av erfaringslæring er at den bygger på tillit mellom de som evalueres, de som evaluerer og de som har til hensikt å benytte resultatene fra evalueringen etterpå skriver Odd Einar Olsen i (Lindøe, 2003, s. 136-137).

Olsen skriver også om at det er situasjoner der vi rett og slett ikke har råd til å lære av erfaringer, fordi omkostningene ville blitt for store. Derfor må læringen finne sted før hendelsen inntreffer og da må læringen baseres på andres erfaringer. Dette kaller han en av erfaringslæringens fire begrensninger (ibid. s. 136).

”The owner of the gold is the maker of the rules” (”The golden rule”) skriver Olsen og viser til at en kan bli farget av argumenter som presenteres av oppdragsgiveren for evalueringen, av de premissene som ligger til grunn for evalueringen, og av de historiene som blir fortalt om det som skal evalueres. Erfaringslæring kan være en viktig korreksjon, skriver Olsen, men bare hvis alle relevante stemmer blir hørt og tatt like alvorlig (ibid. s. 139).

3.2.6 Beslutninger under usikkerhet

Evalueringsrapportene som danner grunnlag for studien er skrevet ut fra at man kjenner utfallet av hendeshåndteringen. Underveis i håndtering av hendelsen blir det tatt mange beslutninger ut fra det man har av opplysninger på det aktuelle tidspunkt og på bakgrunn av den erfaringen man har. Når evalueringsrapporten skrives i ettertid blir en del beslutninger som er tatt halvveis i håndteringen av hendelsen betraktet som ”feil” fordi man kjenner sluttresultatet.

James Reason (1997) skriver at mennesker i stor grad overvurderer hva de kunne visst på forhånd, hva andre kunne visst på forhånd og husker feil i forhold til hva de selv visste på forhånd:

- People greatly overestimate what they would have known in foresight
- they also overestimate what others knew in foresight
- they misremember what they themselves knew in foresight. (ibid., s. 38)

Dette synes viktig å ta videre til drøftingen fordi det kan påvirke om man klarer å lære av hendeshåndteringen eller om man går i forsvarsposisjon som følge av læringspunktene som blir synliggjort i en evalueringsrapport. Dette handler nok mest om der vi snakker om læring for den eller de involverte brann- og redningsvesenene, men det kan ikke utelukkes at det i brann- og redningsmiljøet skaper ”ringvirkninger” slik at ”utenforstående” også går glipp av læringen fordi evalueringsrapporten(e) beskriver sluttresultatet, mens sluttresultatet er påvirket av en rekke beslutninger, riktige og gale, tatt underveis på bakgrunn av til dels manglende faktaopplysninger.

3.3 Læringsteori

Teoriperspektiver som omhandler læring vil være naturlig å starte med siden prosjektet skal belyse rapportene brukt som en del av brann- og redningsvesenets erfaringslæring. Hvordan lærer vi? Hvordan overfører vi kunnskap til andre og hvordan lærer hele organisasjonen. Det er også viktig å ha med seg noen perspektiver på hvorfor vi ikke lærer eller tilsynelatende bevisst unngår det, selv om signalene er tydelige på at dette er kunnskaper og ferdigheter vi absolutt bør tilegne oss.

3.3.1 Individuell læring

En hver læringsprosess starter er med at individer ser noe, hører noe eller opplever noe som man undrer seg over hva betyr og forsøker å finne ut av dette. Dette beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2013) som et fellestrekk ved alle teorier om læring. Læring kan således sies å være tilegnelse av ny kunnskap som fører til endring i atferd hos den som tilegner seg denne kunnskapen. De enkleste teorier om individuell læring baserer seg på en antagelse om at om man utsettes for en spesiell type påvirkning vil dette gi en atferd som er knyttet til konsekvenser av påvirkningen. Denne atferden antas å skulle redusere ulempe og fremme nytte for individet både bevisst og ubevisst. Derfor er det naturlig at personer som opplever mestring eller suksess med det de gjør, fortsetter i samme sporet.

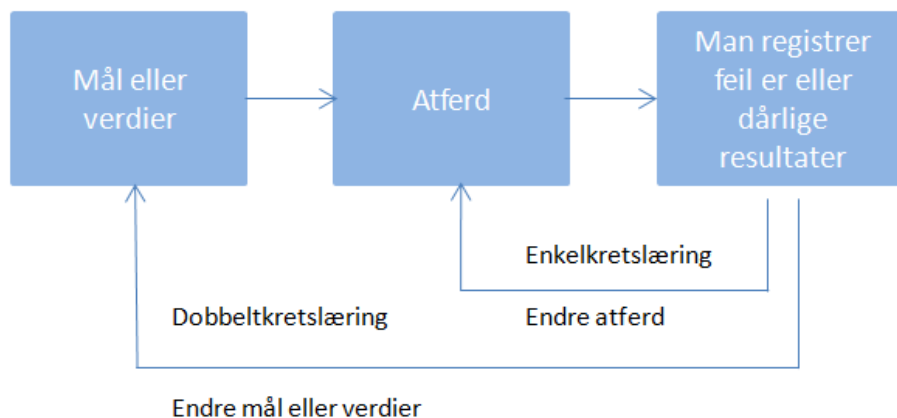
Det er først når man reflekterer over hvorfor handlingene man iverksetter ikke lenger gir positive resultater og om man burde gjøre ting annerledes at man lærer. En forventning om hva som vil skje basert på ens erfaring er sentralt i alle teorier om læring. For å forklare hvordan vi tilegner oss kunnskap, hvordan vi bearbeider den og benytter oss av den trekker

Jacobsen og Thorsvik inn kognitiv læringsteori. Dette setter fokus på hvordan hjernen bearbeider kunnskap og informasjon og hvordan mennesket reagerer på denne. Alle mennesker har en begrensning i sin kognitive kapasitet og evnen til å behandle all den informasjonen som vi mottar. Det er ikke mulig å forholde seg til alt. Man må velge ut noe. Slik utvelgelse skjer både bevisst og ubevisst. Når man bevisst selekterer tar man ut det man mener selv at er relevant i forhold til det behovet man har og overser dermed det meste. Jacobsen og Thorsvik mener at all læring foregår under uklarheter og usikkerhet fordi individuell læring baseres på det man tror man ser. Man oppfatter og tolker omgivelsene ut fra det man ser og denne tolkningen kan være feil. Derfor er påstanden at den enkelte skaper sin versjon av ”den virkelige verden”. For at læring skal finne sted må det knyttes oppmerksomhet mot det vi opplever. Kunnskapen vi tilegner oss lagres hierarkisk i hjernen etter et system som Jacobsen og Thorsvik benevner som ”kognitive kart” eller ”mentale modeller”. Dette gir oss hjelp til å håndtere situasjoner som vi har erfaringer med. Har man godt utviklede kognitive kart vil man i en gitt situasjon kunne reagere raskt og riktig. Kognitiv læringsteori åpner for at vi kan lære ved å utvikle helt nye kart (når vi lærer noe helt nytt), utvide eksisterende kart (vi lærer mer om noe vi kan noe om fra før) eller vi må bygge opp helt nye kart (fordi de vi har, ikke stemmer med terrenget lenger). Det siste alternativet betyr at vi må gjennom en avlæringsprosess. Dette kan være vanskelig samtidig som det er avgjørende for å få ny innsikt i nye utfordringer. ”Man blir svært flink til å se det man allerede kan, men ofte på bekostning av å se noe nytt” (ibid.).

3.3.2 Enkelt- og dobbeltekretslæring

Tradisjonell tenkning omkring læring er at vi motiveres av mål, og at læring innebærer at vi ut fra erfaring forsøker å endre atferd slik at vi blir bedre til å realisere våre mål. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem Chris Argyris’ teori om at alt vi gjør er motivert av noe. Men hva om det vi motiveres til å gjøre ikke er det vi egentlig tror vi ønsker? Når vi begynner å tvile på om det vi etter hvert blir så gode til å gjøre fører til de resultatene som vi egentlig vil ha? Da handler det ikke lenger bare om hvordan man skal gjøre ting bedre, men hvorfor (ibid.).

I enkeltkretslæring (figur 6) stiller man spørsmål om hvordan atferden skal endres, mens i dobbeltekretslæring stiller man spørsmål om hvorfor man skal endre mål og verdier, gjerne i åpen diskusjon med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360-361).



Figur 6: Enkelt- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360)

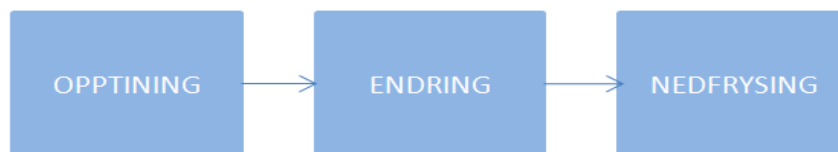
3.3.3 Læring i organisasjoner

Temaet læring i organisasjoner er blitt viet økt oppmerksomhet i løpet av de siste tiårene. Utviklingen har medført at organisasjoner må lære seg å bli innovative og mestre omstilling til endrede eksterne handlingsbetingelser for å kunne møte de krav som samfunnet stiller (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Evnen til å tilpasse seg: ”forutsetter at organisasjonen er i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene, og finne ut hva slags konsekvenser de kan få for organisasjonen, og kan tilpasse organisasjonens mål og strategier, strukturer, kultur og maktforhold til nye forutsetninger” (ibid., s. 352).

Jacobsen og Thorsvik (2013) legger til grunn at læring betyr at organisasjonen bygger seg opp en kunnskapsdatabase. Organisasjonen må ha evnen til å tilpasse seg omgivelsene ved å fange opp endringer og omsette dette i nye produkter, tjenester og produksjonsprosesser. Begrepet effektivisering trekkes inn. Her nevnes elementer som å spare tid, penger, økt kvalitet og forbedring og rasjonalisering av oppgaver. Organisasjoner må kontinuerlig måle og vurdere hva de oppnår, hva de gjør godt eller dårlig og hvilke endringer som må til dersom man skal få et bedre resultat. For å få til endringer må organisasjonen være i stand til å lære. Læring i organisasjoner handler om organisasjonens fleksibilitet. Læring skjer først når vi knytter oppmerksomhet til det vi opplever (ibid., s. 352-357).

”En effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring” (Jacobsen & Thorsvik 2013, s.402). Kurt Lewin (i Jacobsen & Thorsvik, 2013) beskriver organisasjonsendring i tre faser: opptiningsfasen (skape motivasjon for endring), endringsfasen (iverksetting av tiltak)

og nedfrysingsfasen (nye tiltak stabiliseres og rutineres). Tiltakene må evalueres for å undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger (kultur) og faktisk adferd (struktur).



Figur 7: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.403)

3.3.4 Sosial læringsteori

Sosial læringsteori supplerer vår forståelse av læring, blant annet ved å peke på at mennesker kan lære uten selv å erfare. Man kan lære ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart, og relatere erfaringene til egen situasjon. Læring kan også skje gjennom imitasjon, det vil si at vi rett og slett overtar handlemåter og løsninger som andre har utviklet, fordi vi antar at det andre har gjort, også vil fungerer ”hos oss”. Mange kaller dette modellering, fordi man bruker andre som modell for hvordan man selv handler.

Poenget er at vi ikke trenger å oppleve alt personlig for å lære – andre kan gi oss modeller for hvordan vi bør handle i gitte situasjoner. Men hvis andres erfaringer blir grunnlag for ens egen læring, blir det helt sentralt å forstå hvorfor vi hører på det noen sier, mens vi overser eller bagatelliserer det andre har å fortelle. Hvem er det vi lærer av? Forskning viser at vi knytter mest oppmerksomhet til informasjon fra personer eller organisasjoner vi stoler på. For å forstå læring blir det dermed sentralt å forstå hvem – eller hvilke kilder – den enkelte stoler på. Hvordan utvikles tillit og mistillit?

Forskning viser dessuten at interessen for andres erfaringer er størst når de handlingsmodeller som presenteres, er lett tilgjengelige og enkle og forstå, virker attraktive og føles viktige for oss, og ligner på noe vi har erfart tidligere. Det er også dokumentert at mennesker har en tendens til å overse informasjon som kan endre den situasjon man befinner seg i, som kan være ubehagelig å tenke omkring, eller som man har vanskelig for å forstå fordi informasjonen representerer noe nytt eller ny måte å tenke på.

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 359)

3.3.5 Erfaringslæring

Erfaringslæring kan forstås som den evnen beredskapsorganisasjoner har til systematisk å reflektere over erfaringer slik at kunnskapen øker kompetansen eller danner grunnlaget for endring. Det vil være relevant å bruke både hendelser og øvelser som utgangspunkt for disse refleksjonene. Erfaringslæring kan deles inn i fire faser: innhenting av erfaring, analyse og bearbeiding, formidling og implementering. (DSB, 2015a, s. 34)

3.3.6 Pedagogikk

Pedagogikk oppfattes i vanlig språkbruk som kunnskap om de teknikker som er hensiktsmessige ved overføring av definerte læringsmål til en bestemt målgruppe. Som fagterm betegner pedagogikk kunnskapen om tilsiktet og utilsiktet innvirkning på individers identitet og mestringsevne. Den tilsiktede og kontrollerte påvirkning foregår primært innenfor familien og ulike organisasjoner i den hensikt å forme individer i henhold til verdier og interesser som er bestemt av en myndighet. Den utilsiktede og ofte ukontrollerte påvirkning skjer i uformelle sammenhenger og gjennom media. Påvirkningene på identitet og mestringsevne over tid betegnes som sosialisering. (Tjeldvoll, 2013, avsnitt 1)

I dette kapitlet er studiens teoretiske grunnlag beskrevet. Kapitlet er delt inn i tre hoveddeler: tidligere forskning som teori for denne studien, organisasjonsteori og læringsteori. Delkapitlet som omhandler organisasjonsteori har tatt for seg organisasjonskultur, ledelse, risikoforståelse eller risikopersepsjon, det institusjonelle perspektivet, tillit og maktforhold og beslutninger under usikkerhet. Delkapitlet som omhandler læringsteori har tatt for seg individuell læring, enkelt- og dobbeltkretslæring, læring i organisasjoner, sosial læringsteori, taus- og eksplisitt kunnskap, erfaringslæring og pedagogikk.

4. Metode

I dette kapittelet gjøres rede for studiens metodiske valg. Dette omfatter valg av forskningsdesign og metodeverktøy. Dette gjøres med bakgrunn i målet for det jeg ønsker å undersøke og hvordan jeg mener at de metodiske kravene vil kunne ivaretas på best mulig måte. Videre i kapittelet gjøres en vurdering av reliabilitet og validitet, en vurdering av den etiske rollen som forsker.

Det ble tidlig klart hvilken problemstilling som skulle være utgangspunkt for forskningsprosessen. For å underbygge problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål er forskerens begrepsmessige og teoretiske spørsmål knyttet til forskningstemaet (Kvale & Brinkmann, 2009). I prosessen har problemstilling og forskningsspørsmål blitt noe endret. ”Forskningsprosessen er også utsatt for at forskeren må ta beslutninger innenfor metodevalget og gjøre justeringer” (ibid.).

4.1 Forskningsdesign

Forskning er en kreativ virksomhet som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap. Valg av forskningsdesign forutsetter en gjennomtenkt vurdering av hva undersøkelsen skal brukes til og hva man ønsker å få belyst. At en er bevisst hvilke valg en tar og kan begrunne de, er en del av grunnlaget for forskning. Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan en skal besvare problemstillingen, hva som studeres og hvordan det skal studeres. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål er sentralt i forskningsdesignet. Problemstillingen stiller spørsmål ved et nåværende fenomen. Forskning kjennetegnes ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjon og presentasjonen gjøres systematisk (Jacobsen, 2005).

Det er valgt et kvalitativt forskningsdesign. Det er utfordrende å beskrive teorien før man vet hva empirien kommer til å inneholde, med mindre man kjenner et så bredt spekter av de ulike teorier og feltet man forsker på at valget er selvsagt, eller at det er noen teorier eller teoretikere som er helt grunnleggende og et ”must” å ha med når akkurat dette feltet studeres. I teoriutvelgelsen til denne studien var det naturlig å velge organisasjonsteori og teorier om læring som sentrale teoretiske perspektiver. Dette ut fra en forventning om at evalueringsrapportene har et potensial for læring i organisasjonen brann- og redningsvesen. Underveis i analysen av data fremkom det at det er faktorer som påvirker det potensialet som ligger i evalueringsrapportene ved at de ikke utnyttes til overføring av erfaringer og læring. Derfor ble det nødvendig å trekke inn teorier som kan bidra til å forklare hvorfor det er slik.

Dette kalles en abduktiv tilnærming. ”Forskeren beveger seg mellom empiri og teori og lar ny kunnskap vokse frem. Litt etter litt” (Kruke, 2015). Grønmo skriver: ”Hvorvidt en studie starter med teoretisk drøfting eller med en empirisk undersøkelse, kan variere, og en kan også bevege seg frem og tilbake mellom teori og empiri flere ganger i én og samme studie” (2004, s.37). Det interessante er at jeg først skriver empirien og så leter etter passende teorier og finner flere som passer ”midt i blinken”. Det betyr at brann- og redningsvesenet ikke er unike, det betyr bare at det handler om helt vanlige mennesker som har en litt uvanlig jobb.

4.2 Metodeverktøy

Verktøyene som er valgt for å samle inn data til studien er en kvantitativ spørreundersøkelse og en kvalitativ spørreundersøkelse i form av semistrukturerte samtaleintervjuer.

4.2.1 Kvantitativ spørreundersøkelse

For å kunne belyse hvordan brann- og redningsvesenet benytter DSB sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring ville det først og fremst være nødvendig å avdekke i hvilken grad rapportene er kjent og om de leses i brann- og redningsvesenets ledelse og få et inntrykk av om de har ført til endringer. Det ville også synes interessant å belyse om svarene på disse spørsmålene påvirkes av om brann- og redningsvesenet har vært delaktig i håndteringen av hendelsen eller ikke. Derfor ble det utarbeidet en kvantitativ spørreundersøkelse som et første trinn i studien med formål å avdekke om ledelsen i brann- og redningsvesenet kjenner til eller ikke kjenner til, leser eller ikke leser og eventuelt bruker eller ikke bruker evalueringsrapportene som grunnlag for erfaringslæring og om det er en sammenheng mellom deltakelse i håndtering, at evalueringsrapportene leses og at endringer blir iverksatt som følge av dette.

Spørreundersøkelsen ville også gi mulighet for å skaffe oversikt over mulige respondenter til kvalitative intervjuer.

Spørreundersøkelsen ble utformet med bakgrunn i fire spesifikke evalueringsrapporter som DSB har utgitt etter ulike hendelser. Spørsmålene var likt utformet for alle evalueringsrapportene som skulle være utgangspunktet for studien og kategorisert slik; om rapporten var kjent, om den var kjent men ikke lest og om den var kjent og lest. Deretter ble det stilt spørsmål om brann- og redningsvesenet har deltatt i håndteringen av noen av hendelsene som evalueringsrapportene refererer til. Det ble ikke spurt spesifikt om hvilken

hendelse håndteringsdeltakelsen var relatert til eller om det kunne dreie seg om deltakelse i håndteringen av flere hendelser.

Til slutt ble det stilt spørsmål om man har fulgt opp læringspunkter fra evalueringsrapportene i eget brann- og redningsvesen.

Den kvantitative undersøkelsen skal gi tre hovedkategorier av svar. Disse er om respondenten ikke kjenner til, kjenner til men ikke har lest eller kjenner til og har lest, en eller flere av, de fire rapportene som studien bygger på.

Det var lagt inn to fritekstfelter der man kunne legge inn navn på eventuelle andre evalueringsrapporter man hadde lest og om det var andre forhold man mente hadde betydning for studien. Deretter ble det stilt spørsmål om hvor mange innbyggere brann- og redningsvesenet var satt til å betjene. Det ble også stilt spørsmål om brann- og redningsvesenet var et interkommunalt selskap og om man kunne tenke seg å delta på et frivillig telefonintervju.

Siden evalueringsrapportene som er utgangspunktet for studien ikke sier spesifikt hvilke brann- og redningsvesen som deltok i håndtering av hendelsene, ville det bli en stor jobb å kartlegge hvem alle disse var. Det ble derfor stilt spørsmål om brann- og redningsvesenet hadde fulgt opp læringspunkter fra evalueringsrapportene med tiltak og om brann- og redningsvesenet hadde deltatt i håndtering av noen av de hendelsene som var omfattet av evalueringsrapportene. Dette var med tanke på å se om det fantes forskjeller på bruk av evalueringsrapportene med bakgrunn i deltakelse i håndteringen eller ikke. Spørsmålene om deltakelse og/eller gjort endringer ble stilt slik at det var ikke mulig å plukke ut hvilke hendelser man hadde deltatt i eller gjort endringer etter.

Til slutt i denne datainnsamlingen, der deltakelse var frivillig, ble det stilt spørsmål om man kunne tenke seg å bidra ytterligere ved å stille seg til rådighet for et intervju. Det ble åpent redegjort for hensikt og formål med arbeidet. Samtidig som man fikk et ”bilde” av landet kunne man også plukke frivillige respondenter til telefonintervju ut fra de kravene man stilte til geografisk spredning, størrelse og type organisering av det enkelte brann- og redningsvesen. Således kunne man oppnå et ikke-tilfeldig, representativt utvalg.

Spørreundersøkelsen ble sendt til brannsjefen i alle landets brann- og redningsvesen på e-post via kommunens postmottak (vedlegg VI). Antall mottakere av spørreundersøkelsen var 271.

Metodens styrke på dette stadiet er at man nådde alle landets brann- og redningsvesen og det var ingen krav til forutsetninger for å kunne svare.

Den kvantitative spørreundersøkelsen ble utført ved hjelp av verktøyet SurveyExact.

Spørreundersøkelsen ble sendt til totalt 271 respondenter. Ved fristens utløp inkludert én purring forelå følgende: 117 fullstendige svar, 2 ufullstendige og 152 hadde ikke svart. Dette gir en svarprosent på 43. Av disse sa 43 % seg villig til å stille til telefonintervju. Dette gir et utvalg på i underkant av 50 respondenter å velge mellom, ulikt fordelt på de kategorier som blir beskrevet i neste kapittel.

4.2.2 Utvalg av respondenter til kvalitative intervjuer

Videre var det nødvendig å gå dypere inn i dette materialet for å se på de faktorer som påvirker evnen til å oppfatte hvilke læringspunkter og relevans evalueringsrapportene representerer. Dernest hvordan læringspunktene omsettes til læreprosesser og til slutt hvordan man verifiserer oppnådd endring. Derfor var det planlagt å gjennomføre semistrukturerte, kvalitative intervjuer med de respondentene som nå skulle plukkes ut.

For å få et så «riktig bilde som mulig» ble respondentene gruppert i fire kategorier basert på de ulike organisasjonsmodellene som finnes. Hensikten var å få en fordeling mellom hel- og deltid, større brann- og redningsvesen og interkommunale selskaper. Hel- og deltid har sin største forskjell i at heltid har brann- og redningsvesenet som sin hovedarbeidsgiver, mens deltid har annen hovedarbeidsgiver⁴. Større brann- og redningsvesen og interkommunale selskaper (det kan være en kombinasjon av begge deler) har eller kan ha større organisatoriske enheter med personell som jobber med øvelser og opplæring som fagfelt, noen i hele stillinger. Dette varierer.

Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) setter krav til brannsjefens stillingsstørrelse. Det samme gjelder leder beredskap og leder forebyggende. Brannsjefen kan ha heltidsstilling selv om det er deltidsorganisert beredskap. Dimensjoneringsforskriften setter krav til brannsjef i 100 % stilling ved 20 000 innbyggere. Dette betyr at en brannsjef kan inneha 100 % stilling fordelt på 50 % brannsjef og 50 % leder forebyggende avdeling og dermed tilfredsstill

⁴ Dette gjelder som oftest mannskapene. Brannsjef har som oftest kommunen som eneste arbeidsgiver, men kan ha kombinert stilling, for eksempel brannsjef og teknisk sjef eller kombinasjonen brannsjef og leder forebyggende og/eller beredskapsavdeling.

kravene stilt i Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) i en kommune med 10 000 innbyggere.

For å få et ikke-tilfeldig, representativt utvalg ble disse kategoriene valgt:

- Større brann- og redningsvesen > 100 000 innbyggere
- Interkommunale selskaper (IKS)
- Heltid > 20 000 innbyggere
- Deltid < 20 000 innbyggere

Av de 47 respondentene som svarte ja til å delta videre med telefonintervju fra den første undersøkelsen ble det plukket ut respondenter etter kriteriene som beskrevet over. Med 5 respondenter i hver gruppe ble dette et antall respondenter på 20. Det ble også forsøkt å oppnå en geografisk spredning på respondentene. I tillegg ble svarene som de 47 respondentene gav på spørreundersøkelsen brukt for å sikre at alle kategoriene (kjenner ikke til/ kjenner til men ikke lest/ /kjenner til og lest) ble representert. Svarene fra spørreundersøkelsen fordelte seg slik at én av respondentene kjente ikke til noen av de fire evalueringsrapportene, en kjente til alle, men hadde ikke lest noen av dem, mens to kjente til og hadde lest alle fire. Mellom disse ytterlighetene finnes en rekke variasjoner av ikke kjennskap til, kjennskap til men ikke lest og kjennskap til og lest de ulike evalueringsrapportene. Se for øvrig vedlegg V for de ulike kombinasjonene.

Det ble gjennomført et prøveintervju som er tatt inn i sin helhet i studien. I tillegg ble det valgt å ta inn en respondent som hadde vært delaktig i håndtering av en hendelse som ikke omfattes av rapportene som er utgangspunktet for studien, men DSB har evaluert.. Dette gir et samlet antall respondenter på 22.

Som respondenter til ble valgt brannsjef, leder beredskap eller leder forebyggende. Valget som førte til leder beredskap eller leder forebyggende ble gjort av den enkelte brannsjef ved at han som mottaker av den første spørreundersøkelsen ble bedt om å videresende denne til rette vedkommende dersom brannsjefen selv ikke ønsket å svare. Ved å velge leder beredskap eller leder forebyggende ekskluderte brannsjefen seg fra deltakelse i senere telefonintervju. Kravet var at respondenten hadde beslutningsmyndighet til endringer i egen organisasjon. En oversikt over utvalget av respondenter finnes i vedlegg V.

4.3 Kvalitative intervjuer

De kvalitative intervjuene tar utgangspunkt i svarene som respondenten gav i den første spørreundersøkelsen, om de ikke kjente til, kjente til men ikke hadde lest eller kjente til og hadde lest evalueringsrapportene som omfattes av studien. Disse resultatene er gjengitt i vedlegg V. Siden svarene ikke var et enten - eller, slik jeg først hadde trodd da spørreundersøkelsen ble utformet, men et både - og måtte inngangen på intervjuene bli litt ulik.

4.3.1 Intervjuguiden og intervjuene

Som en støtte til gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg IV) på bakgrunn av forskningsspørsmålene og den kvantitative spørreundersøkelsen. Intervjuguiden ble strukturert slik at den skulle ta høyde for fire ulike kategorier av respondenter. De som:

- ikke kjente til evalueringsrapportene
- kjente til evalueringsrapportene, men ikke hadde lest de
- kjente til evalueringsrapportene og hadde lest de
- hadde lest evalueringsrapportene og brukt de som grunnlag for erfaringslæring

Da den første spørreundersøkelsen ble laget hadde jeg en forventning om at det ville være rendyrkede kategorier. Altså; ikke kjente til noen, kjente til men ikke hadde lest noen eller kjente til og hadde lest alle evalueringsrapportene. Det fantes noen respondenter som hadde enten/eller, men det er mest kombinasjoner.

Det at det var ulike kombinasjoner førte til ulike innganger og oppfølgingsspørsmål under gjennomføring av de kvalitative intervjuene. Intervjuguiden ble justert litt etter hvert som intervjuene ble gjennomført, men i hovedsak lik. Etter at intervjuet var gjennomført oppsummerte jeg kort hovedpunktene i ”feltboken”.

4.3.2 Krav om informert samtykke og konfidensialitet

Av de respondentene som hadde sagt ja til å delta i telefonintervju ble de respondentene som etter kriteriene var utvalgt kontaktet via e-post (vedlegg VII) med forslag til tidspunkt for gjennomføring. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble utsendt samtidig. Samtlige

respondenter har skrevet under samtykkeerklæring der de godkjenner at det som er fremkommet i intervjuet kan brukes som en del av studien under forutsetning av at data er anonymisert. Mal for informasjonsskriv og samtykkeerklæring finnes i vedlegg II.

Alle de 22 respondentene som ble kontaktet bekreftet tidspunkt for telefonintervju. To av respondentene som hadde bekreftet tidspunkt ble allikevel ikke intervjuet. Dette skyldes at de ikke var tilgjengelige da de ble forsøkt oppringt. Antall respondenter i studien er derfor 20. Fylkesvis fordeling av respondenter er gjengitt med trekantsymbol i figur 8. Gul trekant viser gjennomførte intervjuer. Blå trekant viser planlagte, men ikke gjennomførte intervjuer. Påminnelse om telefonintervju ble utsendt på SMS eller e-post samme dag som intervjuet skulle finne sted.



Figur 8: Fylkesvis fordeling av respondenter

4.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Innledningsvis ble respondenten minnet om at intervjuet ville bli tatt opp på diktafon. Ingen av respondentene hadde innvendinger mot dette, og gav heller ikke inntrykk av å være

hemmet av dette i noen grad. Det ble oppfordret til en åpen og ærlig dialog og at det var respondentens egne meninger, synspunkter og erfaringer det var viktig å få frem for å få et bilde av vedkommendes opplevelse av ”verden”.

For å kartlegge hvem respondenten var ble det spurt om stillingsstørrelse, organisering av brann- og redningsvesenet som vedkommende ledet og hvor lenge han eller hun hadde innehatt denne stillingen. Variasjonene ligger mellom ca. 10 og 100 % - stilling og mellom ca. ett og 30 års erfaring.

Deretter ble svarene vedkommende hadde gitt på den første spørreundersøkelsen gjennomgått for å få respondenten ”på sporet” og komme i gang med samtalen. Deretter ble intervjuet gjennomført etter oppsatt intervjuguide (se vedlegg IV).

4.3.4 Transkribering av intervjuer og analyse

Intervjuene ble transkribert i en matrise som var bygget opp på spørsmålene fra intervjuguiden. Innledningsvis ble det forsøkt notert bare stikkord og hovedpunkter fra den enkelte respondent, men det er utfordrende kun å skrive stikkord fra intervjuene og holde oversikt over hva de enkelte innebærer når man skal skrive empirien. Referanse til tidspunktet i intervjuet der stikkordet var hentet fra ble notert samtidig slik at man enkelt kunne finne tilbake til dette temaet under skrivingen. Dette ble opplevd som ressurskrevende og etter tre intervjuer endte det med at samtlige ble transkribert 100 % for å unngå leting og misforståelser under skriving av empiri.

Funnene skal være gjenkjennbare uavhengig av hvilken kategori respondentens brann- og redningsvesen representer.

4.4 Metodeutfordringer

”Hva forventer du å finne?” var et spørsmål man skulle stille i prosjektskissen. Når man definerer dette kan det føre til at det er dette man leter etter. Det må man være bevisst på.

Den opprinnelige problemstillingen omfattet ikke de brann- og redningsvesen som direkte deltok i håndtering av hendelsen. Det ville vært vanskelig å skille på disse uten å nedlegge et betydelig arbeid i å rekonstruere involverte ressurser siden rapportene i seg selv ikke gav en detaljert oversikt over dette. Derfor ble det også vurdert formålstjenelig å se om det å ha deltatt i håndteringen av hendelsen(e) som evalueringsrapportene omfattet kunne ha noen

betydning for om de leser og gjør endringstiltak. Det ville også kunne gitt et annet bilde av virkeligheten dersom man utelot de som var involvert og bare inkluderte de som skulle bruke rapportene uten å ha den minste relasjon til håndteringen. Derfor ble problemstillingen endret til å omfatte alle brann- og redningsvesen.

Intervjuene ble i noen grad opplevd som like. Dette skyldes nok i vesentlig grad at temaene var gjentakende siden intervjuguiden ble brukt til å drive samtalen fremover og sikre at alle temaene ble berørt. Det å være opptatt av å komme innom alle temaene i intervjuguiden kunne nok medvirke til at en del intervjuer ble opplevd som like. Men under transkriberingen fremsto de som til dels svært forskjellige. Jeg hadde ikke inntrykk av at det å ”dra inn samtalen igjen” gjorde at jeg avbrøt eller hindret respondentene i å verken snakke fritt eller uttømmende om det spørsmål som ble stilt.

Under transkriberingen ble det også oppdaget at en respondent som innledningsvis var veldig i mot Brannstudiets forslag om heltidsledelse (DSB, 2013a) snakket seg vekk fra dette gjentatte ganger ved å argumentere for løsninger som vil være konsekvensen av heltidsledelse.

Flere respondenter snakket om at de ikke hadde tid til å lese. Som en følge av dette ble det naturlig å oppfordre en av respondentene til å fortelle hvordan en arbeidsdag forløp. Det ble også etter hvert interessant å spørre om de brannsjefene som selv gikk overordnet vakt opplevde at de erfaringene de selv gjorde førte til raskere endringer enn der andre i samme vaktsammenheng gjorde erfaringer.

Med bakgrunn i de svarene som respondentene gav ble det nødvendig å nyansere det teoretiske perspektivet til også å omfatte hvilke barrierer som kan synes å hindre at rapportene brukes for å fremme systematisk erfaringslæring.

I forbindelse med skriving av empirien oppdaget jeg en rekke spørsmål som burde vært stilt. Disse spørsmålene kunne vært stilt i forkant av de semistrukturerte intervjuene i form av et spørreskjema som en del av forberedelse til intervjuet. Det er valgt å nevne noen av spørsmålene som kunne inngått inn i et ”tenkt” spørreskjema om de hadde fremstått på et tidligere tidspunkt.

I hvilken grad benyttes skriftlige evalueringer etter hendelser i ditt brann- og redningsvesen?

I hvilken grad har du vurdert rapportenes hendelsesforløp og læringspunkter opp mot egen kommune/brann- og redningsvesens ROS-analyse og planverk?

I hvilken grad føler du deg kompetent til å omsette læringspunkter fra de ulike rapportene til læring i eget brann- og redningsvesen?

I hvilken grad kjenner du til begrepene måltaksonomi, læreforutsetninger og rammefaktorer?

Underveis i håndteringen av en hendelse hvordan har du tenkt at dette er noe jeg, andre ledere eller mitt brann- og redningsvesen kan lære noe av til neste gang?

Ved at respondentene *ikke* fikk dette ”tenkte” spørreskjemaet på forhånd opplevde jeg å få ærlige svar som ikke på noen måte var forberedt. Det var flere av respondentene som påpekte at de stilte uforberedt. Dette mener jeg gir det mest korrekte bildet, forutsatt at forskeren stiller de gode spørsmålene.

Hadde jeg brakt disse formuleringene på banen i et spørreskjema som respondenten hadde satt seg inn i på forhånd kunne dette muligens gitt andre funn. Noe annet hadde det vært om jeg hadde kommet på en del av spørsmålene under utarbeidelse av intervjuguiden og stilt de direkte til respondenten. Kvale og Brinkmann (2009) snakker om *bevisst naivitet*, der man i stedet for å ha ferdige kategorier og fortolkningsskjemaer viser åpenhet for nye og uventede fenomener:

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å innhente så omfattende og forutsetningsløse beskrivelser som mulig av viktige temaer i den intervjuedes livsverden. I stedet for at man stiller opp noen forhåndsoppsatte spørsmål og arbeider ut fra ferdige analysekategorier vil en bevisst naivitet og forsøk på fordomsfrihet åpne for nye fenomener. Intervjueren bør være nysgjerrig og lydhør for det som sies, så vel som for det som ikke sies. Dessuten bør intervjueren være kritisk overfor sine egne forutsetninger og hypoteser under intervjuet (ibid., s. 50)

Kvale og Brinkmann (2009) oppfordrer intervjueren til å være nysgjerrig og lydhør også for det som ikke sies. Det ble observert at respondentene i svært liten grad omtalte pedagogikk eller benyttet pedagogiske formuleringer i intervjuene.

Det at jeg jobber i brann- og redningsavdelingen i DSB og at jeg har bakgrunn fra brann- og redningsvesenet stiller forventninger til meg som forsker overfor de som jeg intervjuer. Det gjør også noe med holdningen jeg inntar overfor en del av de svarene som respondenten gir og hvilke oppfølgingsspørsmål dette utløser. Det kan være utfordrende å klare å stille de ”dumme spørsmålene” for eksempel ”Hvorfor øver brann- og redningsvesenet så sjelden på taktisk ledelse?” eller ”Hvorfor er det så lite skriftlighet i brann- og redningsvesenet?” – man tror man vet, eller vet svaret, derfor spør man ikke. Men det er jo ikke sikkert at det er slik det er for dét. Det er interessant å reflektere over det å forske på et område man ikke vet noe om. Da først kan du stille de ”dumme” spørsmålene. Vile man fått et annet resultat dersom forskeren ”bare” var forsker og ikke hadde noen form for tilknytning til brann- og redningsvesenet. Eller var forsker med pedagogisk bakgrunn? Det er betimelig å stille spørsmålet om også jeg som forsker er preget av det som jeg ”har ment og trodd i alle år” fordi ”slik har vi gjort det i alle år”. Kvale og Brinkmann (2009, s.105) skriver at kvalifisert forskning er et håndverk som må læres, og at dette gjøres på samme måte som alt annet håndverk, nemlig å gå i lære hos de som er mestere på forskning.

Når uttalelser fra respondentene sammenfaller med mine meninger eller støtter det som man tror studien vil avdekke merker jeg at det er lett å følge opp uttalelsene, si seg enig og komme med egne betraktninger om temaet. Det er ikke udelt negativt fordi det i noen tilfeller førte til at respondenten kunne utdype sine refleksjoner ytterligere.

4.5 Etiske refleksjoner

I dette kapittelet beskrives hvordan respondentens rolle og anonymitet er ivaretatt.

Siden studien omfattet behandling av personopplysninger ble det sendt søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS som, ved sin godkjenning 7.mai 2015, finner at behandlingen av personopplysningene tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven (vedlegg I).

Respondentene ble plukket ut fra den første spørreundersøkelsen. Helt fra jeg mottok svarene har jeg hatt respondentens anonymitet i tankene. Jeg laget en oversikt med navn, stilling, stillingsstørrelse og gruppetilhørighet (heltid, deltid, IKS og større brann- og redningsvesen) over alle respondentene som jeg ønsket å intervju. Respondentene ble nummerert. Deretter la jeg inn alle funnene fra den første spørreundersøkelsen. Denne oversikten ble lagret på kryptert minnepenn. I det videre arbeidet har jeg kun benyttet respondentnummeret.

Lydopptakene som ble gjort av intervjuene ble lagret på diktafon. Lydfilene ble kopiert over til min datamaskin som benyttes i daglig arbeid som en sikkerhet. Lydfilene ble lagret kun med dato og nummer på filspor. Denne identifikasjonen er skrevet ned i feltboken der jeg laget en side forsynt med respondentnummer til hver respondent der jeg noterte stikkord og oppfølgings spørsmål underveis samt en kort oppsummering når intervjuet var gjennomført. Når jeg transkriberte intervjuene forholdt jeg meg til feltboken med respondentnummer som anga hvilken lydfil på diktafonen som var aktuell. Transkriberingen av intervjuene ble organisert i en matrise med spørsmålene i intervjuguiden som struktur. Den enkelte respondent ble kun identifisert med nummer. Funnene fra den første undersøkelsen ble, sammen med respondentnummer, stilling, stillingsstørrelse og gruppetilhørighet satt inn i tabell V som viser respondentene og deres kjennskap til de ulike rapportene.

Selv om brann- og redningsmiljøet består av mange mennesker er ikke utvalget så stort når en kommer til ledergruppene og en kobler dette opp mot de ulike evalueringsrapportene og uttalelser omkring disse. Enkelte respondenter ble opplevd som svært frittalende (og det ble de også oppfordret til) og hadde ikke noe problem med å ”offentlig stå for sine uttalelser” som en respondent uttrykte det, mens andre klart gav inntrykk av at deres åpenhet skyldtes vissheten om at dette ville bli anonymisert. Jeg mener å ha ”skjernet” begge kategoriene ved å anonymisere materialet i studiens empiri og oversikt over respondentene gjengitt i vedlegg V. Begreper som respondent, leder, ledergruppe og brann- og redningsvesen er benyttet konsekvent.

I den første spørreundersøkelsen og deretter e-post til de respondentene som sa ja til og delta i telefonintervju og i telefonintervjuet har det vært åpenhet omkring min rolle som forsker og ansatt i brann- og redningsavdelingen i DSB. Det ble ikke opplevd som etisk vanskelig fra min side eller opplevd som hemmende på noen måte for respondenten.

4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet

Betegnelse på datamaterialets pålitelighet. Høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen er utført på en nøyaktig måte. Reliabiliteten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene (Grønmo, 2004, s. 423).

Det som kan ha påvirket studiens reliabilitet er hvordan jeg har oppfattet respondentenes budskap i gjennomføringen av intervjuene. Reliabiliteten kan også være farget av hva jeg på forhånd trodde jeg skulle finne og at dette i noen grad har formet mine spørsmål som igjen påvirker respondentenes svar. Hvordan jeg har oppfattet respondentens budskap vil kunne påvirke transkriberingen selv om denne skrevet ned i nærheten av 100 % av det som ble sagt da jeg lyttet gjennom intervjuene mens de ble skrevet ned. Selv om jeg skulle gjennomført intervjuene på nytt, med de samme respondentene ville det være vanskelig å få en nøyaktig lik gjennomføring. Det som kan synes å være en styrke for reliabiliteten er at studien avdekker likhetstrekk med tidligere forskning.

Validitet

Betegnelse på datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Høy validitet innebærer at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene. Validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2004, s. 426). Intern validitet handler om i hvilken grad funnene samsvarer og er kongruente med virkeligheten (Krumsvik, 2013). Dette forstås som at respondentene kunne kjenne seg igjen i mine funn. Siden ingen av respondentene har lest verken empirien eller oppgaven kan jeg ikke svare på det. Jeg har imidlertid latt en som ikke har vært respondent, men som fyller kravene som ble satt for utvelgelse, lese gjennom empirien. Vedkommende gir følgende tilbakemelding:

”Jeg kjenner meg godt igjen i det respondentene sier. De trekker frem utfordringer og tanker jeg mener er representativt for brann-norge. Det er interessant at meningene og kompetansenivået hos de du intervjuet spriker i litt forskjellige retninger, på grunn av kompetanse, prinsipper, endringsvillighet og tidsbegrensninger”.

Dette underbygges også av min egen kunnskap om og erfaring med brann- og redningsvesenet. Det kan vel også sies at respondentenes svar i hovedtrekk samsvarer med hverandre. Noe som tilsier at det er klare sammenhenger og en felles forståelse av tema.

4.7 Forskningsspørsmål

For å underbygge konklusjonen i studien er problemstilling delt inn i tre forskningsspørsmål.

Først evnen til å oppfatte evalueringsrapportens læringspunkter og relevans for eget brann- og redningsvesen (identifisering), dernest evne til å omsette identifiserte læringspunkter til læringsprosesser (implementering) og til sist evne til å verifisere oppnådd endring (læring).

1. Hvilke faktorer påvirker brannsjefens evne til å finne ut hva som er relevant for hans medarbeidere og organisasjon i forhold til en kvalitetsforbedringsprosess?
2. Hvilke prosesser er det brannsjefen setter i gang (gjennomfører) når han skjønner at rapportens læringspunkter har relevans for eget brann- og redningsvesen?
3. Hvordan verifiserer brannsjefen at det har foregått en varig atferdsendring?

4.7.1 Forskningsspørsmålene og sirkel for evalueringsrapporter brukt i erfaringslæring

Oppbygningen av empirien er gjort med bakgrunn i forskningsspørsmålene, sirkel for evalueringsrapporter brukt i erfaringslæring (figur 9) og intervju spørsmålene.

Forskingsspørsmålene er skrevet ut fra studiens problemstilling og intervju spørsmålene kommer som en følge av forskningsspørsmålene. I overensstemmelse med ”progresjonsprinsippet” bør det tas hensyn til det senere stadiet i intervjuanalysen allerede mens man utarbeider intervju spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 144).

I dette kapitlet er metodevalget beskrevet, hvilken teoretisk ramme som er valgt, hvilke metodeverktøy som er valgt, refleksjon omkring metodedesign, metodeutfordringer og etiske refleksjoner omkring studien. Studiens reliabilitet og validitet er beskrevet og kapitlet oppsummeres med en beskrivelse av hvordan studiens empiri er strukturert før den presenteres i neste kapittel. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres først. Disse tas ikke med videre inn i drøftingskapitlet. Deretter presenteres resultatene fra intervjuene.

5. Resultater og empiri

Her presenteres resultatene fra spørreundersøkelse og resultater fra intervjuene.

5.1 Resultater fra spørreundersøkelsen

I dette kapittelet presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen. Resultatene er tatt inn i vedlegg III med unntak av opplysninger som er personidentifiserbare.

Spørreundersøkelsen baserer seg på svar fra 117 respondenter. Svarene på om de ikke kjenner til, kjenner til men ikke har lest eller kjenner til og har lest de ulike evalueringsrapportene som er utgangspunktet for studien fordeler seg slik:

Tabell 3: Prosentvis fordeling av kategoriene for den enkelte evalueringsrapport

Rapport/Kategori	Kjenner ikke til	Kjenner til, men har ikke lest	Kjenner til og har lest
Vårlivarden	63 %	31 %	6 %
Gudvangatunnelen	8 %	43 %	49 %
Valdresekspressen	15 %	55 %	29 %
Lærdal, Flatanger og Frøya	9 %	29 %	62 %

Av de respondentene som har deltatt i spørreundersøkelsen så har:

- 15 % oppgitt at deres brann- og redningsvesen har deltatt i håndteringen av hendelsene som evalueringsrapportene refererer til
- 61 % oppgitt at de har fulgt opp læringspunkter fra evalueringsrapportene med tiltak
- 19 % oppgitt at de er et interkommunalt selskap (IKS)
- de til sammen oppgitt 12 ulike evalueringsrapporter (i fritekstfeltet) som ikke omfattes av studien, men som de kjenner til og har lest

Respondentene ble også oppfordret til å skrive inn eventuelle andre betraktninger som de mente kunne være relevant for studien. Disse er ikke tatt inn i vedlegg III, men nevnes her:

”Vi har ikke vært flinke nok til å bruke disse rapportene”.

”DSB var langt mer aktive på dette området for en del år siden”.

” Når disse rapportene leses må du være klar over at flere har fått sterk kritikk fra de involverte og andre som kjenner til rapportene. Ikke alltid det som kommer fra DSB blir oppfattet som riktig i bransjen...”

”Rapporten om Flatanger stemmer dårlig med virkeligheten. Brannvesenet hadde evakuert de som kunne bli rammet FØR politiet KOM til stedet. Nabobrannvesen og 110 sentralen (i Namsos) bisto som om det hadde vært et stort brannvesen i området. Jeg mener det er mest robust ! Blir ikke så personavhengig”

”Jeg er ny i stillingen og har ikke helt oversikt over læringsutbytte fra slike rapporter. Likevel er slike rapporter til utrolig stor nytte for meg og da videre mannskapene etter hvert som jeg kommer inn i stillingen”

Tilsvarende utsagn kommer også til uttrykk i intervjuene som ble gjort, men det er nødvendigvis ikke relatert til de sammen respondentene.

Det fremgår av tabell 3 at kjennskap til de ulike evalueringsrapportene, og hvorvidt man har lest eller ikke lest, er forskjellig. Spørreundersøkelsen går ikke videre inn på å kartlegge detaljerte årsaker som kan forklare hvorfor denne fordelingen er slik.

Ved å sette frem en påstand om en positiv sammenheng vil man kunne teste ut følgende hypotese for den kvantitative spørreundersøkelsen:

Deltakelse i håndteringen av en hendelse medfører større sannsynlighet for at respondentene leser evalueringsrapportene og at læringspunktene følges opp.

De resultatene som skal gi en eventuell støtte til denne hypotesen består av tre sammenhenger. Sammenhengen mellom deltakelse i hendelseshåndteringen og lesing av evalueringsrapporten(e) fremkommer i tabell 4:

Tabell 4: Sammenheng mellom deltakelse i håndtering og lesing av evalueringsrapporter

Rapport/Kategori	Kjenner til og har lest	
	Ikke deltatt	Deltatt
Vårilivarden	5 %	13 %
Gudvangatunnelen	47 %	65 %
Valdresekspressen	28 %	41 %
Lærdal, Flatanger og Frøya	58 %	88 %

I følge resultatet kan det synes som om deltakelse i hendelseshåndteringen medfører at man leser evalueringsrapporter, siden andelen kjenner til og har lest er høyere blant de som har deltatt i hendelseshåndteringen.

Det er altså en positiv sammenheng mellom deltakelse i håndteringen av hendelser og lesing av evalueringsrapporter.

Sammenhengen mellom deltakelse i håndtering av hendelsen sett opp mot oppfølging av læringspunkter fra evalueringsrapporten(e) viser dette resultatet i tabell 5:

Tabell 5: Sammenheng mellom deltakelse i håndtering og oppfølging med tiltak

Rapport/Kategori	Deltatt i håndteringen	
	JA	NEI
Fulgt oppmed tiltak	32 %	4 %

Det kan altså synes som om deltakelse i håndtering av hendelsene medfører større grad av oppfølging av tiltak i etterkant, siden andelen er høyere blant de som følger opp med tiltak.

Det er altså en positiv sammenheng mellom deltakelse i håndteringen av hendelser og oppfølging av læringspunkter etter hendelser.

Sammenhengen mellom å lese evalueringsrapporten(e) og følge opp med tiltak fremkommer slik i tabell 6:

Tabell 6: Sammenheng mellom å lese evalueringsrapporten(e) og følge opp med tiltak

Rapport/Kategori	Kjenner til og har lest	
	Ikke fulgt opp med tiltak	Fulgt opp med tiltak
Vårilivarden	33 %	67 %
Gudvangatunnelen	35 %	65 %
Valdresekspressen	27 %	73 %
Lærdal, Flatanger og Frøya	37 %	63 %

Det kan se ut som de som leser evalueringsrapportene i større grad følger opp med tiltak, fordi andelen som følger opp med tiltak etter å ha lest er større.

Det er altså en positiv sammenheng mellom lesing av evalueringsrapporter og oppfølging av læringspunkter etter hendelser.

Disse tre funnene gir støtte til påstanden i hypotesen om en positiv sammenheng ved at det synes som om deltakelse i en hendelse medfører større sannsynlighet for at brann- og redningsvesenet leser evalueringsrapporten(e) og følger opp læringspunktene etter en hendelse.

Det er altså et potensial for at evalueringsrapporter fra hendelser, når de leses, kan ha positiv påvirkning på hendelseshåndteringen. Men evalueringsrapportene må være tilgjengelige: Språk, form og tilgang. Det er også et potensial i å kunne øke det antallet som følger opp læringspunkter etter en hendelse de selv er delaktig i siden spørreundersøkelsen viser at det kun er 3 av 10 brann- og redningsvesen som følger opp (tabell 5).

Det er ikke spurt spesifikt om hvilken hendelse det refereres til deltakelse i. Dette kan være en feilkilde siden man kan ha lest evalueringsrapporten fra en hendelse, deltatt i håndteringen av en annen og fulgt opp med tiltak etter en tredje. Men resultatene kan synes å gi en indikasjon. Det blir interessant å se om inntrykket blir det samme etter at intervjuene er analysert.

I fritekstfelt ble det av respondentene oppgitt 12 ulike evalueringsrapporter som de som oppga de hadde lest. Disse evalueringsrapportene er ikke en del av denne studien, men gir et bilde av at det er tilgang på ulike evalueringsrapporter som kan benyttes til læring.

Denne spørreundersøkelsen ble gjennomført for å kartlegge utbredelsen av bruken av evalueringsrapportene og om det var noen sammenheng mellom deltakelse i hendelseshåndtering, bruk av evalueringsrapporter og oppfølging av læringspunkter i etterkant. Spørreundersøkelsen hadde også som formål å fremskaffe et ikke-tilfeldig, representativt utvalg til gjennomføring av intervjuene.

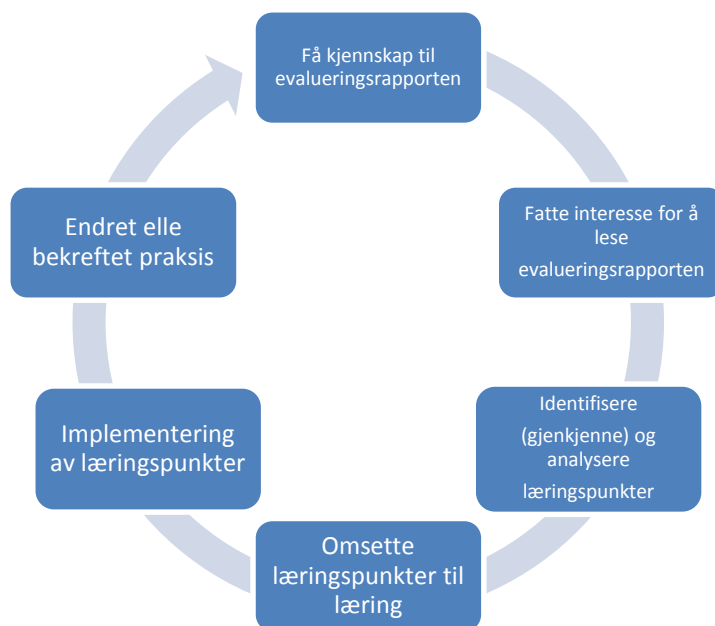
5.2 Resultater fra intervjuene

Hvordan gjenfortelle historien som mine respondenter har fortalt? Erfaringene fra praksisfeltet? Det er 20 ulike personer med ulik stillingsstørrelse, alder, erfaring, kompetanse og organisering av sine brann- og redningsvesen, ulike hendelsesutfordringer og sågar ikke av samme kjønn. Hvor finnes likheten i all denne ulikheten? De utfører brann- og redningsvesenets lovpålagte oppgaver, men der synes likheten å stoppe. Mens en respondent snakker om å være helt avhengig av å lære av andre brann- og redningsvesen og deres håndtering av hendelser, så snakker en annen om at de ønsker å åpne for at en ansatt tilbys et doktorgradsstipendiat for å forske på hvordan brann- og redningsvesenet deres lærer. En

tredje snakker om at det er lite skriftlighet i evalueringene og utfordrende å implementere funnene. Det kan gi et bilde av hvor forskjellig brann- og redningsvesen er i tilnærmingen til det å lære og følgelig blir resultatet fra intervjuene et stort materiale.

I de følgende kapitler beskrives hvordan brann- og redningsvesenet får kjennskap til at evalueringsrapporten er utgitt, hvilke metoder de benytter for å få tilgang til rapporten, hvilke faktorer som avgjør at de velger *ikke* å lese og hva som påvirker at de leser. Deretter en beskrivelse av respondentenes generelle inntrykk av evalueringsrapportene før det beskrives hvordan læringspunkter identifiseres og analyseres i med tanke på relevans for eget brann- og redningsvesen og hvordan dette omsettes til læring i eget brann- og redningsvesen. Avslutningsvis beskrives hvordan det følges opp at praksis er endret.

Resultatene fra den kvalitative spørreundersøkelsen er strukturert etter de fasene som inngår i den prosessen som det er valgt å kalle ”Sirkel for bruk av evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring”. Denne er vist i figur 9.



Figur 9: Sirkel for bruk av evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring

5.2.1 Få kjennskap til evalueringsrapporten(e)

Første trinn i prosessen er å få kjennskap til at det finnes en evalueringsrapport etter en hendelse.

Flere av respondentene uttaler at de kjenner til at det er igangsatt evalueringsarbeider og uttaler: *"vet at det er undersøkelser på gang, og venter på at de skal komme"*. En annen årsak til at man ønsker å søke etter evalueringsrapporter kan være at dette er en hendelse man har vært involvert i, enten som eier, som delaktig i håndteringen eller at man har en eller annen relasjon til de som har vært involvert. Da uttaler en respondent at *"rapporten er fra vår egen hendelse"*. En annen sier: *"Vi er nesten nabokommunen til der hendelsen fant sted og i tillegg kjenner jeg en del av innsatspersonellet som var involvert"*. En respondent snakker om at de har lignende, spesielle, vindforhold som gjør de veldig utsatt ved flyvebrann⁵. Hvilke konsekvenser dette kunne få var vedkommende ikke klar over før brannene i Flatanger og på Frøya oppsto. Faglig motivasjon i form av sammenlignbart risikobilde er således en faktor for å få kjennskap til evalueringsrapporten og vedkommende svarer: *"Det angår oss direkte og da der det lettere å fatte interesse"*. Dette bekreftes slik fra en annen respondent: *"Hvis jeg leser noe i ... som jeg kan identifisere meg med, noe som omhandler kommunen jeg bor i, viktige personer, da leser en jo dét. Men hvis det er ting en ikke har noen interesse av så går en ikke inn og leser det"*. Kjennskap, nærhet og likhet til hendelsen kan altså ha noe å bety for motivasjonen for å få kjennskap til rapporten.

Det kan synes som om at mediene har en viss påvirkning. Uttalelser som: *"Når overskriftene oppfattes som interessante, så fanges de opp"*, *"rapporter som får mediefokus vekker interesse"* og *"noen blir slått relativt stort opp"* bekrefter dette. Akkurat som mediene skaper oppmerksomhet omkring evalueringsrapportene som fører til at de søkes etter opplever en annen respondent det motsatte når mediefokuset uteblir: *"Jeg har rett og slett ikke oppdagat den. Kanskje det er "medieskapt", siden media ikke har hatt fokus på den"*.

Det er også i noen grad slik at man tipser hverandre om evalueringsrapporter som er tilgjengelige: *"Nettverket vårt informerer hverandre, også mitt personlige nettverk utenfor egen organisasjon"* sier en respondent som også mottar informasjon internt i organisasjonen og uttaler: *"Vi informeres via vår egen tjeneste – presseklipp. Her fanges hendelser, så vel som rapporter opp"*. I en hverdag der informasjonsflyten er stor er det for en respondent naturlig at noe faller utenfor. Vedkommende sier det slik: *"Av ulike årsaker ikke fanget opp."*

⁵ Flyvebrann - Varme partikler som transporteres i luften og faller ned og antenner brennbare materialer. Antennelse av brann på annet sted enn primærbrannområdet, som følge av at et varmt nok materiale med tilstrekkelig energi forflytter seg fra primærbrannen. (kilde: www.kbt.no)

Det er masse informasjon som tilflyter oss. Noe vil glippe og ikke bli prioritert". Ut fra dette kan det synes som om informasjonsdeling og kapasiteten til å motta og bearbeide informasjon i organisasjonen har en betydning.

Ifølge flere respondenter er de ulike evalueringsrapportene tatt opp som tema på konferanser, seminarer og fagdager som tilbys av ulike arrangører. Brannvesenkonferansen⁶ blir av flere trukket frem som en arena for å få kjennskap til evalueringsrapportene. Der har evalueringsrapportene blitt overfladisk presentert med hovedproblemstillinger og hovedkonklusjoner. En respondent som trekker frem at evalueringsrapportene presenteres i de ulike fora sier også at det er på langt nær så ofte og grundig som en kanskje kunne ønske seg. Som følge av denne presentasjonen har man i ettertid søkt etter de ulike evalueringsrapportene.

Når en respondent får et oppfølgingsspørsmål om det er med tanke på hvordan hendelser håndteres at man ønsker å få kjennskap til evalueringsrapportene svares det at: *"Det var en av grunnene, og så har det vært og er fortsatt en diskusjon om større enheter og det var et av poengene i rapporten. Derfor er jeg interessert"*. En annen respondent uttaler: *"Det er et tema som fenger. Vi har ikke tunneler, men temaet er interessant"*. En tredje respondent er opptatt av at det er viktig å se etter mer enn det som er aktuelt tema for den enkelte evalueringsrapport. Vedkommende sier: *"Etter at jeg ble (leder) må jeg se bredere. Ledelse av branninnsats trigger en sak som går på styring, oppgaver og alt det som hører med rundt dette og som jeg ikke alltid oppfatter at er greit"*. Fra disse utsagnene kan det synes som om interesse for håndteringskunnskap er en faktor, mens det å se etter et bredere tema er en faktor.

Én respondent oppgir en grunnleggende interesse for fagfeltet som årsak for å ønske å få kjennskap til evalueringsrapporten. Det ble også uttalt at det oppstår diskusjoner i brannmiljøet på bakgrunn av evalueringsrapportene. Således kan en anta at fokus i fagmiljøet er en faktor for å få kjennskap til rapportene. Intervjuene har også ført til at enkelte respondenter først etter å ha blitt delaktige i studien har fått kjennskap til at evalueringsrapportene finnes. En respondent mener dette skyldes kort tid i stillingen, mens en annen uttaler at: *"Jeg har ikke tenkt over at de ligger der"*.

6 Årlig konferanse arrangert av DSB, der blant annet ledere i brann- og redningsvesenet er målgruppe

Hvilke faktorer som påvirker respondentene til å få kjennskap til evalueringsrapportene varierer altså fra kjennskap, nærhet, og likhet til hendelsen, media, informasjonsdeling, kapasitet, deltakelse på konferanser, faglig interesse, tilegnelse av håndteringskunnskap, interessante temaer, fokus i fagmiljøet på den ene siden til manglende kunnskap om at DSB lager evalueringsrapporter på den andre.

Med utgangspunkt i at man kjenner til at det er laget en evalueringsrapport etter en hendelse vil det være interessant å vite hvor og hvordan respondentene får tilgang til, hvordan de opplever tilgjengeligheten og hvor aktive de er i å søke etter evalueringsrapportene.

Svært mange av respondentene referer til DSBs hjemmeside som nettstedet der de får tilgang til evalueringsrapportene og en av dem sier: *”Når det legges ut på www.dsb.no er det lett å fange opp og veldig greit*”. Imidlertid kan det synes som om rapportene er enklere å fange opp når de ligger som nyheter. Etter hvert forsvinner de i ”arkivet” på nettsidene til DSB. Da blir de vanskeligere å finne tilbake til. *”Om man er der jevnlig, er det enkelt å fange opp når de legges ut som nyheter*” uttaler en av respondentene. Dette bekreftes av en som legger til: *”Det står under ”aktuelt” når det kommer ut har jeg sett, men det kunne vært lettere å finne*”. *”... begynner å lete om man ikke får kjennskap på andre måter*” avslutter en annen. Ellers ble Internett trukket frem som en kilde med Google og Ask som benyttede søkemotorer når man ønsket å søke etter en eller flere evalueringsrapporter. Hjemmesider til ulike aktører var også nevnt, som eksempel www.kystverket.no og styrende organer representert ved www.regjeringen.no. Én respondent oppga også ulike sosiale medier som kilde.

Ut fra dette kan det synes som om at det er nødvendig med en systematisk tilnærming til det å søke for enkelt å kunne fange opp nye evalueringsrapporter og at elektroniske kilder er mye benyttet.

Nyhetsbrev fra DSB, Direktoratet for nødkommunikasjon (dNk) og Kommunenes Sentralforbund (KS) er også en kilde til evalueringsrapportene som nevnes av flere. Flere uttalte også at når man melder seg på nyhetsbrev fra DSB får man en påminnelse når det er lagt ut en ny evalueringsrapport. Én respondent mottar også nyhetsbrev fra Havarikommisjonen (Statens Havarikommisjon for transport – SHT). Tidsskriftet Brannmannen og hjemmesidene til Norges Brannbefals Landsforbund (NBLF) oppgis av flere som kilder til evalueringsrapportene. *”Brannmannen (Tidsskriftet⁷ anm.) har presentert ett*

⁷ Tidsskriftet Brannmannen - Fagtidsskrift utgitt av Oslo Brannkorpsforening

utdrag av rapporten fra Gudvangen-tunnelen og Lærdal, Flatanger og Frøya-rapporten. Det fikk meg faktisk til å bestille rapportene og studere de” uttaler en respondent. I regionen som vedkommende representerer ble NBLF trukket fram som en hyppig distributør av mye fagstoff. Det ble også trukket frem som positivt at alle mannskapene mottar Tidsskriftet Brannmannen. En respondent oppga også å motta informasjon fra Universitetet i Stavanger. Ulike nyhetsbrev, fagtidsskrifter, interesseorganisasjoner og akademia synes altså å være en kilde for å få tilgang til rapportene.

Noen av respondentene fikk også kjennskap til evalueringsrapportene gjennom deltakelse i ulike arbeidsgrupper i regi av DSB eller ved at de på en eller annen måte var involvert i prosessen omkring en eller flere evalueringsrapporter.

Når det gjaldt tidsbruk og hyppighet syntes det som om dette varierer. En respondent uttaler: *”Jeg er inne på www.dsb.no i snitt én gang i uka”. En annen er litt oppgitt og sier: ”Jeg får sikkert i overkant mye – både på papir og elektronisk”*. Flere av respondentene ga svar som gikk i retning av at de ikke er så aktive til å søke og en av dem uttalte at: *”det er vanskelig å ha tid nok til å sette seg inn i det faglige”*.

Respondentene søker altså i varierende grad etter evalueringsrapportene i ulike medier og har ulike kilder for å få tilgang til evalueringsrapportene. DSBs hjemmeside og ulike nyhetsbrev synes å dominere hvordan man får tak i rapportene eller opplysninger om at de foreligger, mens det er varierende hvor man henter inn kunnskap om at evalueringsrapportene finnes. Her nevnes interesseorganisasjoner og fagtidsskrifter. Variasjoner i hvor tilgjengelig de ulike evalueringsrapportene oppleves å være synes å henge sammen med hvor hyppig man søker, noe som igjen henger sammen med hvor mye tid man avsetter til arbeidet.

5.2.1.1 Velge ikke å lese evalueringsrapporten(e)

Et tilbakevendende tema hos de respondentene som oppgir at de ikke leser er tid til rådighet. Enkelte av respondentene har mindre stillingsandeler. For enkelte utgjør stillingsandelen som leder av brann- og redningsvesenet omkring 10 % av stillingen vedkommende har i kommunen. Selv om man har en større stillingsandel synes også mangel på tid å være en faktor. En respondent svarer dette: *”Har ikke tid som brannsjef i 50 % -stilling”*, mens en annen som er ansatt i 100%-stilling svarer dette: *”Jeg tror mye av det går på, kanskje ikke latskap da, men det går rett og slett på at en ikke har funnet tid til det”*. Tilgjengelige

ressurser handler ikke bare om tid, men også om tilgjengelig personell til å gjøre jobben.

”Nei, det som jeg sier, det er en prioritering her ved at jeg holder på med andre ting som vi må ta tak i, og så er det de daglige oppgavene... som vi er pålagt etter brann- og eksplosjonsvernloven. Det tar en del fokus i fra tilgjengelige ressurser” sier en respondent.

Tid og tilgjengelige ressurser er altså en faktor som påvirker valget om ikke å lese. Siden tid blir brukt som et argument for ikke å lese evalueringsrapporter er det naturlig å følge opp med å spørre en respondent om hvordan tidsbruken er i løpet av en dag:

”For meg er det fryktelig lite saksbehandling. Fra kl 08:00 så kan det være stille, så begynner det å ramle inn med småting, telefoner, rusk og rask, kommunale ting og økonomiplan og det er andre ting. Og når dagen er gått så spør du deg selv – har jeg fått sittet en hel dag og jobbet med ROS´en? Nei, du har ikke det. Du har fått 10-15 minutter i ro og fred. Nå setter jeg det lite grann på spissen og det høres litt negativt ut, men du har fryktelig lite tid til å sitte og fordype deg”.

Respondenten forteller videre at nærheten til kommunens øvrige drift er utfordrende med tanke på struktur av egen arbeidstid og at en nært forestående endring i kontorplassering vil bedre dette ved at: *”Vi blir distansert fra den kommunale ”kjernehverdagen”. Jeg håper det medfører at vi får litt bedre opplegg for å jobbe litt mer systematisk”*. Manglende systematikk i arbeidshverdagen syntes derfor å være en faktor.

Det blir også gitt uttrykk for at ikke å lese grundig kan skyldes de konklusjoner og læringspunkter som fremkommer i evalueringsrapporten. En respondent svarer slik på spørsmålet: *”... jeg er ikke sikker på om jeg deler DSB sitt syn i alt knyttet til brann og redning”*. En respondent har ikke lest noen av evalueringsrapportene som omfattes av studien. En av grunnene til dette kan synes å være manglende troverdighet til DSB som nasjonal fagmyndighet. Det uttrykkes slik:

”Kjenner ikke til noen av rapportene, og har ikke lest de. Noen år tilbake var direktoratet mer eller mindre besatt av fagfolk. Det vil si at de rekrutterte folk som hadde kunnskap fra det miljøet de representerte. Direktoratet har kommet inn i en akademisk sfære som jeg er litt ukjent med. Jeg oppfatter ikke at DSB er det representative organet for brann- og redningstjenesten i Norge slik som det var. Da kunne man ringe inn å få et svar på et nivå man opplevde selv og ”være hjemme”. I dag er ikke dette lenger tilfelle”.

En annen respondent snakker om at forventningene om hva man finner gjør at man velger ikke å lese fordi det er en forventning om at det som fremkommer i den ene evalueringsrapporten er relativt likt det som fremkommer i de andre. Følgende utsagn bekrefter langt på vei dette, for selv om denne respondenten leser evalueringsrapporter så sier vedkommende: *”Konklusjonen i sin helhet syntes jeg er grei, men jeg kunne dratt den konklusjonen i forkant over hva som gikk galt”*. Faglig uenighet, manglende fagkunnskap hos DSB og forutinntatthet er argumenter som trekkes frem for ikke å lese.

Hvordan evalueringsrapporten er bygget opp, leservennlighet, layout og hvilket omfang den har kan for noen medvirke til at den ikke blir lest. *”Det er at de er store og tykke og klønete bygget opp og at jeg ikke klarer å finne tråden i hva som egentlig er læringspunktene”* blir trukket frem av en respondent som årsak for ikke å lese, mens en annen respondent, som refererer til rapporten fra 22.juli-kommisjonen (Gjørsv et al., 2012) som er på 481 sider inkludert vedlegg, uttaler: *”22.julirapporten er kjempegod lesning. Den er enkel å lese, den er godt skrevet og den tar for seg ting basert på et folkelig øye som har sett på disse forholdene. Vi har mye å lære innenfor brann og redning”*. Manglende lesevennlighet trekkes derfor frem som en faktor som kan medvirke til at man ikke leser.

Et forhold som få nevner er interessen for å lese. Respondenten mener at det er bare enkeltpersoner som har interesse for å lese mye og at man finner få av de på utrykningsledernivået i Norge. En annen sier det slik: *”Det å få en brannmann til å sette seg ned å begynne å lese på et dokument, det kan være en utfordring i seg selv”*. En respondent oppsummerer det slik:

”Flere og flere er mer belest selv om det er alt for få. Jeg tror vi er i ferd med å få en dreining. Det er praktikere i et praktisk yrke med ansiennitetsprinsippet som gjeldende for å få utrykningslederstilling. Det er helt nødvendig at en utrykningsleder ikke bare er en praktiker, men evner å tilegne seg teoretisk kunnskap fra for eksempel rapporter, lover og forskrifter. Jeg tror på en kombinasjon siden utrykningsleder er på et mellomnivå”.

Det kan altså synes som om interessen for å lese er en faktor som virker inn på valget om ikke å lese. Den samme respondenten reflekterer også over om dette kan ha med kultur å gjøre. Selv er vedkommende en ivrig leser av evalueringsrapporter, men på fritiden:

”I en lederstilling er det en terskel å sette seg ned med bena på bordet og lese noe. I Norge er det en kultur som sier at du skal gjøre noe på jobb, ikke sette deg ned å lese... Folk prater veldig mye på en brannstasjon, men jeg er usikker på hvor mye de leser og finner frem til fakta. Det henger sammen med at de er praktikere”.

På lik linje med at man velger å lese med bakgrunn i risiko- og sårbarhetsanalysene som foreligger så kan også valget om ikke å lese være tatt med bakgrunn i de samme analysene: *”Forholdsvis liten risiko i kommunen. Kommunen har ikke europaveg, jernbane, flyplass eller by. Har god oversikt over risiko i kommunen – den er stabil. Det gjør en rapport om spesielle hendelser lite relevant her”.* En kombinasjon av ROS, tid til rådighet for å lese, etablerte rutiner og prosedyrer kan dette utsagnet synes som:

”Det KAN være interessant å se på rapporten ut fra organisering av store, langvarige innsatser, men jeg tror ikke jeg ville brukt tid på det, fordi det er 50-års hendelsen og den takler vi sammen med det beredskapsapparatet som finnes ellers i regionen. Etter nye prosedyrer ved 110-sentralene kommer ressurser uten at vi må be om det”.

En annen respondent velger å se det fra denne vinkelen: *”Det du ikke har opplevd selv som et problem, det har du vondt for å ta innover deg at du faktisk kan stå i en dag selv”.* Dette bekreftes av en respondent som forsøker å gi en forklaring på hvorfor man tenker slik:

”... som læring ofte ellers så er det slik at det du ikke står i med begge beina det lærer du ingen ting av. Det må på en måte ei dødsulykke til for at du sikrer gangfeltet. Jeg har litt mistanke om at det er litt slik i brann-norge, at det er litt tette murer og at du skal ikke komme her og lære meg noen ting. ”Min brann”- tenkningen og ”min måte å løse det på er best” er nok strekt gjeldende vil jeg vel kunne påstå. Hvorfor det egentlig er sånn? Ja, (humrer) Si det du, si det du”.

Det ikke å se overføringsverdien fra en evalueringsrapport til ens eget område, og derfor velge og ikke lese, kan best oppsummeres i dette utsagnet: *”Vi har ikke så lange tunneler”.*

Det kan således synes som om manglende risikoforståelse og risikopersepsjon er en faktor som fører til at man velger å ikke lese evalueringsrapportene.

Tid til rådighet er et tema som mange nevner, manglende struktur i arbeidshverdagen, stillingsandel, tilgjengelige ressurser og hvilken belastning øvrige oppgaver representerer synes å være faktorer som styrker valget om ikke å lese. Hvordan evalueringsrapportens

lesevennlighet oppfattes kan synes også å spille en rolle. Det å lese trekkes frem som å være for spesielt interesserte og at det ikke er kultur for dette i brann- og redningsvesenet. Manglende relevans for eget risikobilde er en annen årsak som nevnes. Uenighet i evalueringsrapportens konklusjoner, forutinntatthet og manglende troverdighet til nasjonal fagmyndighets faglige forståelse blir også trukket frem som argumenter for ikke å lese.

5.2.2 Fatte interesse for å lese evalueringsrapporten(e)

Hovedtyngden av de som leser evalueringsrapporter oppgir at de plukker ut det som er relevant for dem og leser dette. Få respondenter oppgir generell interesse for faget som grunn. Det fremkommer at man i noen grad bruker eget risikobilde som grunnlag når man velger å lese, men det snakkes lite om hvilke kriterier som konkret legges til grunn for denne vurderingen, om det er brann- og redningsvesenets ROS-analyser, erfaringer fra tidligere hendelser, øvelser eller opplæringsituasjoner. To respondenter snakker imidlertid om at: *”Er det tema de omhandler som er likt det vi har her, eller ting jeg har spesiell interesse for så er det fortere at en leser det”* og *”At jeg vurderer de som relevante og interessante for oss. At de inneholder vurderinger, konklusjoner, læringspunkter som har relevans for det vi driver med”*. En trakk imidlertid konkret frem scenarioet med tett trehusbebyggelse og uttalte i den forbindelse: *”Det er gjenkjennbart og absolutt aktuelt for vårt område. Da leser man selvfølgelig med de øynene”*. Disse respondentene utdyper således ikke hva de anser som relevant eller hva som kan være likhetstrekk de leter etter. I noen grad eget risikobilde, men de nevner lite om kriterier. En annen respondent er mer tydelig på hva som ligger til grunn for å lese, selv om scenarioet synes irrelevant:

”Jeg ser den brannen i Lærdal er interessant fordi den inneholder en del, ikke nødvendigvis fordi jeg tror det scenarioet er så veldig relevant for oss, men jeg ser den inneholder en del ting i forhold til styring, organisering av innsats og ikke minst den kommunale beredskapen. Hvordan den organiseres og fungerer sammen med resten av beredskapen. Det er ting som vi også er opptatt av og som er interessant for oss. Det går ikke bare på det brannfaglige. Det går også på styring og kontroll”.

Det kan således synes som systemfokus kan være en tilnærming til evalueringsrapportene.

Det er flere som trekker frem at de kjenner risikoforholdene i sitt område godt, og derigjennom vet hva som er interessant. Følgende utsagn bekrefter dette: *”Vi kjenner vårt område godt etter hvert. Går overordnet vakt. Rimelig godt kjent med risiko og kjenner*

kommunenes ROS godt. Har vært med og utarbeidet fylkes-ROS. Ut fra dette ser jeg hva som er interessant og ikke". En annen uttalte : "Jeg som brannsjef må ha fokus på det som er viktig for min kommune. Dette har jeg god kontroll på. Må være selektiv i forhold til å prioritere hva jeg bruker tid på". Ut fra disse to utsagnene kan en se at risikobildet i kommunen er en faktor som påvirker at de velger å lese.

En annen trekker frem flere forhold som påvirker vurderingen, både mediens påvirkning, "magefølelse", "uflaks" og nysgjerrighet uten å spesifisere hva som trigger denne nysgjerrigheten. Det kommer til uttrykk på denne måten:

"Det er nok mest ut fra at en føler at det berører en og at en kanskje ser at det kan være interessant i forhold til de utfordringene man en dag kan stå overfor om en er uheldig, og så er det litt sånn generell nysgjerrighet óg vil jeg tro, om å få vite litt mer om det fordi at, en ting er rapportene, et annet bilde er det som du danner deg gjennom media på forhånd".

I forrige kapittel kom det frem at kjennskap, nærhet og likhet til hendelsen var et argument som ble brukt som motivasjon for å søke etter evalueringsrapportene. Disse faktorene finner en også igjen når det gjelder hvorfor man velger å lese de: "Når jeg ser de, blir jeg interessert og da leser jeg" uttaler en respondent, mens en annen er helt klar i hvorfor vedkommende leser evalueringsrapporter: "Det er jo faget mitt for søren!". Personlig interesse trekkes frem av denne respondenten: "Jeg tror enkeltpersoner leser godt igjennom og lærer mye av rapportene. Det er de som selv fatter interesse". Andre oppgir at de ønsker å lese hele evalueringsrapporten fordi de har blitt intervjuet av DSB om hendelsen i forbindelse med utarbeidelse av en av evalueringsrapportene eller sågar vært direkte involvert i håndteringen, enten som ansvarlig for håndteringen eller at de har blitt benyttet som støtte for ledelsesapparatet. Ut fra dette synes som en finner samme grunner for å lese som for å søke etter evalueringsrapportene: kjennskap om, likhet med og nærhet til hendelsen.

I større brann- og redningsvesen kan det være at man som leder ikke har kapasitet til å lese alt selv, men sørger for at andre får ansvar for å lese og komme opp med det som er viktig for brann- og redningsvesenet.

For en av respondentene fremstår det å bruke evalueringsrapporter som en del av erfaringslæring som en positiv oppdagelse gjort i senere tid, når vedkommende kommer med denne uttalelsen: "Det er først de 2-3 siste årene at jeg har begynt å fatte ordentlig interesse

for rapportene. Når du først oppdager hvilket godt verktøy det er å jobbe seg igjennom en slik rapport, så er det et utrolig godt verktøy”. En annen respondent har synes å ha oppdaget et annet potensial i evalueringsrapportene:

”Rapportene er jo det siste og mest oppdaterte vi har av læremidler i Norge” ”Noe går jeg raskt gjennom, noe leser jeg nøyere. Jeg leter etter de punktene som jeg som foredragsholder... eller mitt brannvesen kan ha nytte av. Hva kan jeg plukke med meg” ... ” Jeg oppdaget at når jeg begynte å jobbe med rapportene fikk jeg utrolig god nytte av dem, i stedet for bare å vise til rapportene. Da gikk det opp et lys for meg om hvordan de kan brukes i undervisningssammenheng. Det er sikkert fullt mulig å gjøre det samme i et brannvesen” ... ”all den gode informasjonen som står der og alt som kan trekkes ut av viktige punkter fra teksten dersom du begynner å fokusere på spesielle deler av den”.

Det er én respondent snakker om at årsaken til om evalueringsrapporten(e) blir lest er utelukkende at vedkommende er opptatt av om de består av læring som kan brukes.

Evalueringsrapporter brukt med fokus på læring og at de kan fungere som et læremiddel synes altså å være en årsak til at de leses.

Evalueringsrapportene er skrevet med tanke på at det ikke er nok hendelser til at alle kan lære kun av sine egne og at man derfor må se hva andre har erfart... Dette bekreftes ved at en uttaler: *”Måtte hente kunnskapen fra andre steder enn eget brannvesen”* mens en annen sier: *”Vi føler på at det er for lite hendelser. Vi vil bli mer profesjonelle og dyktiggjøre oss. Da blir det for lite erfaringslæring og vi må lytte til andre for å lære av det de har opplevd”.* Det synes som om man ønsker å kompensere for manglende erfaring ved å erkjenne behovet for å lære av andre har erfart. Det kan også synes som om bevisstgjøring om evalueringsrapportene gjennom en påminnelse kan være det som i noen tilfeller gjør at man leser, noe denne respondenten beskriver slik:

”Etter at jeg snakket med deg har jeg sittet og lest litt på ettermiddag og kveld, fordi jeg syntes det var så interessant det du ville skrive om! Helt tilbake til og med granskningsrapporter på 90-tallet. Det er mye å lære hele veien selv om regelverket har endret seg, men jeg har ikke vært flink til å lese gamle rapporter fra gammelt av, holdt jeg på å si. Før jeg fikk e-post fra deg”.

Om man ikke ser nytten av å lese en evalueringsrapport når den utkommer, kan kjennskap til at det finnes en evalueringsrapport komme til nytte ved en senere anledning. Dette er også en form for påminnelse: *Vi har ikke tenkt at Valdresekspressen kunne skje hos oss. Etter at den skjedde ble den glemt. Men så kom PLIVO⁸. Da ble den aktuell*”.

Derfor kan det synes viktig å ha oversikt over hvilken tilgjengelig kunnskap som finnes i form av evalueringsrapporter.

Evalueringsrapporter er ikke er kjent for alle nivåer i brann- og redningsvesenet. Dette kommer frem ved at en respondent, som hadde mange år bak seg som konstabel før vedkommende ble leder, uttaler at: *”Første gangen jeg hørte om rapportene var på branningeniørstudiet på Høgskolen Stord-Haugesund (HSH). Der var det en av lærerne mine som hadde deltatt i håndteringen av Sveio-brannen*”.

Dette viser at det er viktig å gjøre de ulike evalueringsrapportene kjent for alle nivåer i brann- og redningsvesenet.

Vi ser altså at relevans, bevisst og ubevisst bruk ved gjenkjennbarhet og relevans for eget risikobilde men uten klare kriterier, systemfokus, ulike former for kunnskap om, likhet med og nærhet til hendelsen, fokus på læring, at de er et læremiddel, erkjennelsen av behovet for å lære av andre, oversikt over tilgjengelig kunnskap er grunner som synes å være årsak til å lese evalueringsrapportene.

5.2.2.1 Respondentenes generelle uttalelser om evalueringsrapportene

I det videre skulle man kunne forutsette at evalueringsrapportene er lest, siden de faktorer som påvirker at man ikke leser nå er belyst. Men enkelte respondenter uttrykker seg allikevel om sitt generelle inntrykk av evalueringsrapportene, selv om de sier at de ikke har lest de. Dette kan skyldes at de kun har hørt evalueringsrapporten(e) omtalt. Dette kan synes å ha sammenheng med uttalelser om at evalueringsrapportene er et samtaleemne i fagmiljøet, slik en respondent er referert på tidligere.

Under intervjuene nevnes det av flere av respondentene at det syntes som evalueringsrapporten etter brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya har en annen agenda enn å overføre læring etter større hendelser. De respondentene som hevder dette mener at rapporten, som er en sammenslåing av tre større hendelser, kun er skrevet for å understøtte Brannstudien (DSB, 2013a). Dette oppfattes som en skarp kontrast til flere respondenter som synes å mene at

⁸Nasjonal prosedyre for nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold

evalueringsrapporten etter Lærdal, Flatanger og Frøya på en positiv måte styrker Brannstudiens konklusjoner og anbefalinger.

Brannstudien er en rapport fra en arbeidsgruppe ledet av DSB som har vurdert brann- og redningsvesenets organisering og ressursbruk. Denne rapporten forelå i desember 2013 og i sin anbefaling skisserer arbeidsgruppen ulike modeller for fremtidig organisering av brann- og redningsvesenet. Felles for de ulike modellene er at man ser for seg større enheter der ledelse utøves på heltid uten at dette skal gå på bekostning av den lokale tilstedeværelse av brann- og redningsvesenet med bakgrunn i krav til responstid gitt i

Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003). ”Arbeidsgruppen mener at heltidsledelse gir større mulighet for å kunne konsentrere seg om fagområdet og bedre forutsetninger for å utvikle både lederrollen og tjenesteområdet” (DSB, 2013a, s. 119). Brannstudien fremhever også tilrettelegging for gode fagmiljøer med kompetanse på evaluering som en mulig effekt av heltidsledelse.

Der respondentene antyder at evalueringsrapportene har et annet formål enn å overføre erfaringslæring uttrykkes dette på ulike måter: ”*Det var katastrofalt det som ble gjort i forhold til de tre brannene i januar i fjor. Det er ikke en evaluering av hendelsene. De (DSB anm.) er opptatt av læringspunktene, men de kunne like gjerne ha dratt ut samme læringspunktene fra brannstudien*”.

”*De (DSB anm.) har ikke evnet og gått inn og gjort en evaluering og da vil det være veldig vanskelig for et annet brannvesen egentlig å ta læringspunktene i forhold til brannen og utvikling av brannen fordi det har de egentlig ikke vært opptatt av. De har vært veldig opptatt av organiseringen rundt. Akkurat som DSB er opptatt av dette i brannstudien også*”.

”*... men rapportene må ikke skrives på en slik form og farge at de tas til inntekt for det som er DSB sitt syn på fremtidig organisering av brannvesenet. Den er kjempeviktig. Fordi at dersom DSB faller for den fristelsen, jeg sier ikke at de har gjort det, så går de skoene av seg. Rapportene må skrives med en ærlig hensikt og overføre all læringsverdi over til andre brannvesen. Da er det kjempebra*”.

”*De (DSB anm.) har fått skyggelapper i forhold til det med regionale brannvesen – og det skal løse alt*”.

Ut fra dette kan det synes som om man ikke har tillit til DSB som forfatter av evalueringsrapportene fordi læringspunktene sammenfaller med anbefalinger i Brannstudien (DSB, 2013a). Det synes å variere ut fra hvilken rolle/posisjon man har hatt i forhold til hendelsen og synes å påvirke hvilken tilnærming man har i forhold til det å lese evalueringsrapporter. Det generelle inntrykket av evalueringsrapportene synes altså å bli påvirket av antydninger om skjult agenda, manglende tillit til de som skriver evalueringsrapportene og nærhet til hendelsen.

Hvem som har evaluert hendelsen synes å ha betydning det generelle inntrykket derfor stilles et oppfølgingsspørsmål omkring sammensetningen av evalueringsgruppen. Denne respondenten referer til en evaluering som er gjennomført av andre enn DSB: *”Vi så veldig stor forskjell på hvordan de jobbet opp mot oss i kommunen og brannvesenet. Det eksterne firmaet hadde en åpen og mye bredere tilnærming og avsatt bedre tid til oss i gruppe- og enkeltvise intervjuer og fortsetter med å beskrive hvordan vedkommende opplevde evaluering som ble gjennomført av DSB:*

DSB-gruppen besto av ... i litt større brannvesen og ... fra DSB. Sammensetningen er grei nok, men måten de jobbet på, de valgte jo mer å ikke høre på oss, men henvendte seg mer til de større brannvesenene som var med på etterslukkingen og den organiseringen der er jo en ting av hendelsen, men den viktigste delen å håndtere er jo det første halve døgnet”.

På et oppfølgingsspørsmål om DSB er rette instans for å skrive slike evalueringsrapporter uttaler en respondent: *”De burde vært det, men her syntes jeg de tre hendelsene kom ubeleilig, rett etter Brannstudien som argumenterer for regionale brannvesen.... Det kan ikke være noe annet enn mangel på at de ikke ønsker å sette seg inn i det”.* Det synes altså som om tillit til de som gjennomfører evalueringen er en faktor og at i hvilken grad man har blitt hørt og fått gjennomslag for sine synspunkter i evalueringsprosessen er en annen faktor som påvirker det generelle inntrykket av evalueringsrapportene.

Andre respondenter synes å se mer nyansert, og positivt på koblingen mellom evalueringsrapportene og Brannstudien (DSB, 2013a). En av dem trekker frem store enheter for håndtering av større hendelser:

”Det er i det hele tatt det som går igjen i Brannstudien som DSB kjører på videre, at brann- og redningsvesenet skal være store enheter for å håndtere større hendelser.

Man snakker om store enheter og nå kommer det pilotprosjekt på det som kan se ut til å bli fylkesbrannvesen. Det er også dette med store ledelsesapparat – Enhetlig ledelsessystem (ELS) osv. Det er tema som er tatt opp i de rapportene som er veldig aktuelle for tiden som gjør de interessante å lese”.

En annen respondent snakker om kompetanseheving som en følge av større regioner og at dette kan øke mulighetene for at mindre brann- og redningsvesen styrkes på ledelse og opplæring siden den lokale brannstasjonen skal bestå. Det uttrykkes slik:

”Brannstudien konkluderer med større brannregioner i landet. Bare med det tiltaket så vil en kunne øke kompetansen i en god del av landets små kommuner. Samtidig har landet vedtatt ny politireform, dvs. færre politidistrikter. Det ser ut som politidistrikter og branndistrikter i fremtiden skal samkjøres med svært like grenser. Det vil igjen si at vi får muligheten til innenfor regionen å bli mye bedre. Jeg tror det er måten å gjøre det på. Styrking av ledelse, opplæring, tilsyn og forebyggende arbeid er det brannstudien legger opp til. Den lokale brannstasjonen skal også være i fremtiden”.

Hvilken tilnærming man tar til evalueringsrapportene når man leser synes derfor å være en viktig faktor for hva man kan få ut av dem. Hvor ulik tilnærming man tar kan oppsummeres i disse tre uttalelsene: *”...Her var det jo alle disse som var store branner og jeg skjønner jo hvorfor DSB har gjort det slik; én felles; det var for å se på hva gjør vi under store hendelser”* sier den første respondenten. Den neste uttaler: *”Det beste læringspunktet er å få påpekt klare svakheter på hvordan det ble gjort. Ikke generalisere og blande sammen tre vidt forskjellige hendelser i én rapport og kalle det for evaluering”*. En tredje respondent oppsummerer det slik: *”Og folk leser det som de vil selv, enten i beste eller verste mening!”*.

Det siste utsagnet er et uttrykk for det som synes å fremkomme så langt i dette kapittelet; Brillene man leser evalueringsrapporten gjennom synes å ha betydning for hva man vil få ut av den.

Manglende evaluering av ”brannteoretiske funn” og oppfølging med videre forskning synes å være viktig. Noe denne respondenten kritisk bemerker:

”... det burde vært gått videre med en studie med erfaringer ... med hvor fort en slik brann kan spre seg. Det burde vært en oppgave DSB burde tatt mer inn over seg og ikke brukt hendelsene som et ledd i sin videreføring av argumentasjon for større brannvesen.

Det fremkommer også her at hvilket fokus man har når man leser har betydning for hva man får ut av en evalueringsrapport.

Det generelle inntrykket av en evalueringsrapport ser også ut til å være avhengig av at leseren, som i dette tilfellet deltok i hendelsen, blir hørt og kan kjenne seg igjen i situasjonen. Det kommer til uttrykk på denne måten: ”... *vi følte at vi ikke fikk fortalt historien vår og da er det vanskelig å evaluere det*”. En annen respondent påpeker også viktigheten av at alle aktører involveres i evalueringen for at den skal få troverdighet. Gjenkjennbarhet synes også for denne respondenten å være en faktor:

”... i forbindelse med rapporten så ble jeg ikke spurt om noen ting. Og det er viktig for at rapporten skal få troverdighet og bli oppfattet som, det er ikke så veldig mye faktafeil der, men noe kunne nok vært skrevet litt annerledes etter slik JEG opplevde det. Nå har jeg vært veldig stille om det i forhold til og ikke å skape mer bruduljer enn man må da, men jeg tror det er viktig at det med å bruke tid nok både på de som har vært med på hendelsen, både lokalt, nasjonalt og regionalt for å si det slik, at alle blir hørt, intervjuet og blir spurt tror jeg at folk vil kjenne seg igjen i rapporten på en mye bedre måte”.

Det generelle inntrykket kan også synes påvirket av muligheter for de involverte til å kvalitetssikre det ferdige produktet før det utgis: ”Mitt inntrykk er at når rapporten blir presentert, så presenteres den som en ferdig rapport. Så kommer det ting som er overraskende for de som var med i innsatsen”. Ut fra disse uttalelsene kan det altså synes som at viktige faktorer er at de involverte blir hørt i evalueringsprosessen slik at opplever gjenkjennbarhet i evalueringsrapporten noe som i neste omgang synes å skape troverdighet.

En annen respondent bekrefter antakelsen om at gjenkjennbarhet i evalueringsrapporten er en faktor som påvirker det generelle inntrykket og opplever det enklere når evalueringsrapporten omhandler en hendelse man har nærhet til ved at man har deltatt i håndteringen: ”... *men i den rapporten som gjelder oss, den fikk jeg vel ganske god kjennskap til fra første stund på en måte. Den var på en måte både lettere å lese og finne forhold i*”.

Nærhet til hendelsen er en faktor som går igjen hos flere respondenter i de ulike fasene av hvordan de tilnærmer seg det å lese en evalueringsrapport og som derfor kan synes være en faktor som påvirker det generelle inntrykket og det kan synes som om dette forsterkes ved gjenkjennbarhet.

Evalueringsrapporter skrives i etterkant av en hendelse, altså på et tidspunkt da alle detaljer om hendelsesforløpet er kjent. I den type hendelser som evalueringsrapportene omtaler kan det, som oftest i en tidlig fase, måtte tas beslutninger uten at man har tilstrekkelig nok informasjon. Hvordan dette beslutningsgrunnlaget og avgjørelser tatt underveis fremkommer i evalueringsrapporten kan synes å ha påvirkning på det generelle inntrykket. Fire respondenter kommenterer det slik:

”Slik jeg husker rapportene jeg har lest, så er ikke det omtalt i det hele tatt. Det som rapporten går på er sluttresultatet og at ting kunne vært gjort sånn og sånn, man kan kritisere forberedelsene og slike ting så inntrykket av å lese disse rapportene etter de store hendelsene i fjor, så får man inntrykk av at de blir brukt som argument for store brannvesen, så slår jo det i hjel den lokale brannsjefens initiativ (ler). I store trekk så stemmer den, men det er detaljer ettersom jeg hører som ikke er tatt med, men som er en beskrivende faktor. Frøya-brannen er den jeg kjenner best: detaljer i f.eks. samvirke mellom brann og politi som jeg hører at brannsjefen savner”.

”Det er svært ofte slik at beslutningen som ble tatt er den beste der og da. Det er ikke noe vits å være etterpåklok. Det kan du legge igjen hjemme. Men det å tørre å innrømme for seg selv: Basert på det du NÅ vet, ville du tenkt litt annerledes?”

”Det er en del sånne rapporter som, hva skal jeg si, «slakter litt» de mindre brannvesenene. Jeg opplever jo sånn som at for Lærdal sin del så hadde jo de en ganske heftig brann... De gjorde det de var gode for sannsynligvis, de som stod i det. Og det samme gjelder sannsynligvis også den Gudvangatunnelen ... Altså de som stod i det gjorde sine vurderinger der og da som på en måte ingen andre har muligheten til å ta etter de på en måte. Den informasjonen som du har tilgjengelig når du skal ta en avgjørelse den - Det er mye enklere å gjøre det i ettertid for å si det sånn. Og jeg opplever litt at det, kanskje med rette da, at det større grad går ut over oss som er små, enn de som er store”.

”Når jeg får en alarm handler jeg ut fra meldingen jeg får – ut fra risikoen der og da – og når jeg får rapporten på ettermiddagen (logg fra 110) og jeg vet hvordan resultatet har vært så ser en jo selvfølgelig annerledes på det. For ting vil forandre seg hele veien. Om du intervjuer meg om en hendelse i forrige uke så vil jo jeg bli påvirket av resultatet jeg vet. Det er fort at tankene mine er på fasit i stedet for på

”Hva begynte alt med?” – og hvilken informasjon fikk jeg underveis som gjorde at jeg handlet som jeg gjorde underveis”.

Som vi ser av uttalelsen til den første respondenten, som har lest, så synes dét som vedkommende har lest å bli påvirket av det vedkommende hører at andre, som har nærhet til hendelsen, forteller. Det kan synes som om påvirkning fra de som har nærhet til hendelsen kan endre det generelle inntrykket av rapporten for de som ikke har nærheten, men som leser.

Håndtering av en hendelse medfører at beslutninger må tas underveis. Det trekkes fram av flere at dette ikke kommer frem i evalueringsrapportene og at disse beslutningene i ettertid kan se ut som dårlig håndtering ut fra at man da kjenner sluttresultatet. At disse beslutningene og ”underveis-vurderingene” er utelatt kan synes å påvirke det generelle inntrykket av evalueringsrapportene. Det synes som om de som er involvert i hendelsen gjør alt de kan for å håndtere hendelsen, men det synes som om det er mangel på systemer som gjør at hendelsene håndteres på en slik måte at de involverte opplever ufortjent kritikk i ettertid. Det synes også å være en oppfatning at større brann- og redningsvesen kommer ”bedre ut” av evalueringer enn de mindre. Oppsummert kan en si at påvirkning fra de som har nærhet til hendelsen overfor de som ikke har nærhet til hendelsen, evalueringsrapportenes manglende omtale av beslutningstaking underveis, manglende forståelse om hva evaluering er (som fører til at enkeltpersoner opplever dette som kritikk, i stedet for ha fokus på manglende systemer), er faktorer som påvirker det generelle inntrykket av evalueringsrapportene.

Det trekkes fram at det må være en åpen og ærlig prosess fra begge sider der intensjonen skal være å lære. Det synes også som at man ikke skal være redd for å kritisere eller ”trå noen på tærne”. Dette synes å ville gi et bedre utbytte av evalueringene dersom man fokuserte mer på læring og refleksjon i stedet for å forsvare valgene og ikke legge til rette for at det skal skje endringer. Flere respondenter beskriver dette. En av dem sier: *”En må være mer åpen - Vi er ikke redd for å få kritikk”*. En annen mener dette er alvorlig: *”Vi syntes det er håpløst med manglende åpenhet. Da blir det ikke noe læring – og det er livsfarlig”*. Den tredje er opptatt av å få frem fakta for å lære:

”Når det gjelder rapporter generelt så syntes jeg det burde vært mer åpenhet blant oss aktører på at det kommer frem det som er å rette på. Det er klart at rapportskriverne tar veldig mye hensyn til ”såre tær” rundt omkring. Sånn er det ofte på grunn av at folk ikke skal føle seg støtt. Det føler jeg at er gjort i rapportene. Enda flere ”mangler” kunne vært fulgt opp uten at det hadde vært oppfattet negativt, men bare

som læring. Det blir veldig mye, helt normalt, synsing og udokumenterte ting. Det er mange ting som kunne vært fulgt ennå mer opp, men det har sin begrensning i resurser og tid til å gjøre dette, dessverre”.

Den neste respondenten trekker frem ærligheten: *”Ut fra vår kjennskap til hendelsene er det flere opplysninger i evalueringsrapportene som ikke er korrekte slik vi kjenner til dem”.*

Dette følges opp av neste respondent som uttaler:

”Det kom frem mye historier i ettertid som vi ikke kjenner oss igjen i. Det oppfatter vi som å dekke manglende, både kunnskap og beredskap, i stedet for kanskje bare å få det opp og frem at her er det manglende både kunnskap og beredskap og det bør en se på i Norge. Ikke nødvendigvis ta det som ”såre tær”, men prøve å få rettet det opp. Her har en gått i skyttergraven i stedet. Enkelte av disse tingene ... er helt åpenbare. Vi kjenner oss ikke igjen i det som kommer frem i ettertid”.

Det generelle inntrykket av evalueringsrapportene synes å være påvirket av om prosessen oppleves som åpen og ærlig, at man opplever at temaer er utelatt for å ikke støte en eller flere aktører og om man fokuserer på refleksjon og læring i stedet for å forsvare valgene.

Bildet er allikevel litt nyansert fordi mediene også spiller en rolle når det gjelder åpenhet og kanskje det som denne respondenten sier er årsaken til at man gjør som man alltid har gjort – i frykt for å feile. Dette kommer til slik uttrykk fra denne respondenten: *”Du skal bare ha gjort en liten feil en gang så risikerer du å stå på førstesiden i VG. Vi er livredde for den. Du kan jo bli satt i fengsel for en liten feil. Og avisene dømmer ut fra en liten feil”.*

Som nevnt snakker flere respondenter om forhold som berører at det er viktig å ha kunnskap om hva evaluering er. Noe denne respondenten også er opptatt av: *”Noen føler liksom at de er ute etter å henge ut noen i noen tilfeller. At kritikken går ut på å finne syndebukker. Jeg ser nok kanskje ikke det så godt. Jo nærmere situasjonen du står, føler du på det når det ikke har gått bra.”.* I intervju med en annen respondent er temaet også forståelsen av hva evaluering er og forskjellen på granskning og evaluering blir berørt. Vedkommende uttaler det slik: *” Noen rapporter heter granskningsrapporter og noen heter evalueringsrapporter. Granskning vekker avsky med en gang”.* Det synes å bli noe annet når evalueringen får nasjonal status:

”Man tåler å bli sett i kortene litt internt, men for de store sakene som får nasjonal interesse så oppleves den samme rapporten annerledes. Når et helt brann-Norge skal mene noe. Og at enkelte kunne vært så ærlige og sagt at vi hadde kommet til å gjort

det på samme måten. Jeg tror det er derfor mange leser litt i stillhet og prøver å ta lærdom av det”.

Flere av respondentene nevner manglende evalueringskultur og yrkesstoltheten i brann- og redningsvesenet. Tre av respondentene sier det slik: *”Brannfolk - vi er litt enkle og yrkesstoltheten den ligger der og den ligger ikke minst i kulturen og jeg tror det handler om at vi har aldri vært vant til å bli evaluert”* sier den første. Den andre bekrefter utsagnet med: *”Jeg er helt sikker på at det er den kulturen, vi er ikke vant til å bli evaluert og vi er ikke vant til å evaluere”*. Den siste trekker også frem at omdømmet kan være et hinder for evaluering og mener DSB må være oppmerksomme på, og ta hensyn til dette når evalueringsrapportene skrives. Det sies på denne måten:

”Et annet poeng er at vi i brannvesenet er veldig opptatt av å gjøre en god jobb og hegner veldig om omdømmet vårt og det kan være hemmende i forhold til å få frem gode rapporter. At man ikke ønsker å fremstå i et ”slags dårlig lys”. Det tror jeg kan være litt viktig for DSB når de skriver rapportene at de er bevisste på akkurat de tingene, viktig å få frem gode læringspunkter, men prøve å få de frem på en slik måte at de som gjennomførte dette føler at de ble uthengt på en urimelig måte.

Det synes altså viktig å skape en forståelse for hva evaluering er og en kultur for hvorfor det gjøres. Ærlighet nevnes også i denne sammenhengen, men her snakkes det om de som ikke var så ”heldige” å måtte håndtere hendelsen. De må også være ærlige på hvordan de hadde kommet til å håndtert oppgavene når de skal danne seg et inntrykk av hva de kan lære av evalueringsrapportene. Det synes å være en faktor som kan virke hemmende for læringen at man føler å bli hengt ut.

Det kan synes som om denne respondent ser at det er i ferd med å skje en endring i feltet:

”Jeg håper kulturen er i ferd med å sprekke opp litt. Det er litt ubehagelig og det føles som om hele verden står og kikker deg i kortene, men det er ikke det. Det vil alltid være meninger. Men har man evaluert med den hensikt å bli bedre da er man kommet veldig langt”.

En dreining av evalueringskultur og en forståelse av at evaluering gjøres med den hensikt å bli bedre synes å være positive faktorer som påvirker inntrykket av evalueringsrapportene.

Tidligere har tilgjengelighet og tilgang til evalueringsrapportene vært omtalt. Det er også interessant å høre respondentenes kommentarer til utformingen av evalueringsrapportene og hvilken betydning dette har for det generelle inntrykket. En respondent er ikke videre imponert: *"Når rapportene kommer fra DSB så er de så søkkandes ensformige"*. En annen vil ha det mer rett på sak: *"Rapportene burde startet med to sider om det som er viktig. Resten kan komme som bilag og vedlegg"*. Denne respondenten sier det samme men bruker andre ord: *"Men det kan godt hende det kan være ei utfordring altså at en sånn rapport kan bli litt for mye sånn, hva skal jeg si, for mye ord og for mye å få oversikt over og få øye på det som faktisk er poenget her"*. Den siste mer presis i sin uttalelse: *"Rapportene må ikke være så 'lodne' – mer rett på"*.

De faktorer som synes viktige for disse fire respondentene er at evalueringsrapportene må være lesevennlige, kortfattede, oversiktlige og tydelige slik at det klart kommer frem hva som er budskapet. Det synes som om disse respondentene ikke opplever at evalueringsrapportene innfrir disse faktorene fullt ut.

To andre respondenter synes derimot å ha et annet bilde av virkeligheten. Den ene uttaler:

"Overrasket over hvor konkrete og nyttige de var. De konkluderte veldig bra med læringspunkter som kunne fanges opp uten å bruke for mye tid. Viktig at de er pedagogisk tilrettelagt. Og lett å lese. Fint at det deles, fordi vi sjelden får oppleve. I kapittelet læringspunkter og anbefalinger var det mye å hente. Veldig godt sammenfattet med gode vurderinger".

Den andre er også positivt innstilt: *"Rapportene er det utrolig mye god læring i. De som sier rapportene er verdiløse tar fullstendig feil etter min mening. Utfordringen er å få det ned til et praktisk nivå"*.

Faktorer som forsterker det generelle inntrykket i positiv retning er at evalueringsrapportene er konkrete, har læringspunkter som er lett å fange opp, pedagogisk tilrettelagt, lesevennlige og inneholder læring som det er viktig at andre får ta del i. Det synes som om utfordringen ligger i å få omsatt læringen til praksis.

Tidsaspektet fra hendelsen finner sted til evalueringen som danner grunnlaget for evalueringsrapporten gjennomføres synes også som en faktor å ta hensyn til. Det kan synes som om man endrer oppfatning over tid. Denne respondenten uttaler det slik: *"Vi glemmer*

underveis. Slik er hjernen vår laget til". Tidsaspektet for når evalueringen som danner grunnlaget for evalueringsrapporten er således en faktor det synes viktig å ta hensyn til.

Det generelle inntrykket av evalueringsrapportene synes å bli påvirket av om man har deltatt i håndteringen, om man har en form for relasjon til håndteringen (nærhet til hendelsen) og om man har diskutert innholdet med kolleger. Hvilken agenda man mener DSB har hatt i forhold til å evaluere tre hendelser i en og samme evalueringsrapport synes være farget av hva man mener om innholdet, dog både positivt og negativt. Hvem som forestår evalueringen, sammensetningen av evalueringsgruppen, hvilke posisjoner den evaluerte og den som evaluerer har og hvilken tillit man har til de som evaluerer er trukket frem som faktorer som påvirker det generelle inntrykket. Det kan se ut som om brillene man leser med er en faktor for hvordan evalueringsrapportene leses og hva man får ut av dem. En faktor som trekkes frem av flere er viktigheten av at alle blir tatt med i evalueringen og hørt slik at det kan bli et best mulig og riktigst mulig bilde av situasjonen. Dette handler om gjenkjennbarhet i ettertid når evalueringsrapporten blir utgitt. I den sammenheng trekkes også åpenhet og ærlighet frem. Grunnlaget for beslutninger tatt underveis og hvilke beslutninger som ble tatt er en faktor som synes viktig, siden evaluering foregår på et tidspunkt da alle fakta er tilgjengelig. Det trekkes også frem at det er viktig å ha kunnskap og forståelse om hva evaluering er hos den som evalueres, at dette ikke handler om jakten på syndebukker, men at det handler om evaluering av systemet for å bli bedre, og at det budskapet må komme tydelig frem. Det synes også viktig at det etableres en kultur for læring. Et siste element er tidsaspektet fra hendelsen skjer til evalueringen som skal danne grunnlag for evalueringsrapporten finner sted. Dette synes å påvirke på de fakta som innhentes ved at vi glemmer.

Etter å ha omtalt hvilke faktorer som påvirker valget om å lese evalueringsrapportene og hvilket generelt inntrykk respondentene har av evalueringsrapportene, vil det neste steget være å beskrive hvordan læringspunktene fra evalueringsrapportene identifiseres og analyseres med tanke på relevans for eget brann- og redningsvesen.

5.2.3 Identifisere og analysere relevante læringspunkter for eget brann- og redningsvesen

I dette kapitlet beskrives hvordan de læringspunktene som er relevante for respondentens eget brann- og redningsvesen identifiseres (kjennes igjen) ut fra evalueringsrapporten etter at den er lest og hvordan de identifiserte læringspunktene analyseres med tanke på å senere

skulle omsettes til læring for eget brann og redningsvesen. Hvorvidt dette er en prosess lederen er alene om eller om andre i brann- og redningsvesenet involveres blir også berørt. Kapittelet tar også for seg i noen grad hvordan de ulike brann- og redningsvesenene driver erfaringslæring på generell basis.

Det kan synes som det ikke er noen systematisk utvelgelse av læringspunktene som fremkommer i de enkelte evalueringsrapportene. Enkelte respondenter finner et sammenligningsgrunnlag med de tilfellene man har definert at kan skje i eget område. Om dette er forankret i brann- og redningsvesenets ROS- analyse er ikke tydelig beskrevet, men en respondenter uttaler det slik: *”Det handler jo om risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Rapportene dukket opp i forbindelse med ROS-arbeid. Dette gav meg kunnskap om de ulike områdene, for eksempel tunnelbrann”*. En annen respondent snakker om læring fra evalueringsrapportene uten å være spesifikk på hvordan læringspunktene identifiseres, eller hvilke vurderingskriterier som ligger til grunn. Det synes som identifisering og av læringspunkter og vurderingskriterier slik denne respondenten beskriver det er overlatt til et lavere ledelsesnivå: *”Rapportens læringspunkter kan legges inn som læring – Det skjer etter at dette er vurdert som aktuelt for oss å ta lærdom av – ikke nødvendigvis meg, men den utrykningslederen som jeg gir ansvaret til”*. Brann- og redningsvesenets ROS-analyse benyttes altså i noen grad for å identifisere relevante læringspunkter fra evalueringsrapporten, men det er ikke tydelig beskrevet hvilke læringspunkter dette er snakk om, hvilke vurderingskriterier som legges til grunn og på hvilken måte læringspunktene skal føre til læring. Det synes også som om vurderingen i dette tilfellet er overlatt til laveste ledelsesnivå – utrykningslederen.

En respondent har ikke sett potensialet for erfaringsoverføring fra evaluerings-rapportene, men erkjenner at det er til stede: *”Det å bruke rapportene opp mot eget brannvesen og trekke læring ut av rapportene til egne har jeg ikke tenkt helt ut, men det er muligheter til å gjøre det”*. Således er erkjennelsen av at en evalueringsrapport inneholder læringspunkter en faktor som det synes nødvendig å ta hensyn til ved identifisering av læringspunkter.

Det syntes å bli annerledes når man er direkte involvert i håndteringen av en hendelse, selv om den hendelsen det refereres til ikke stammer fra en av de fire evalueringsrapportene: *”I vårt område druknet to personer. Vi fikk veldig fokus på overflateredning. Da hadde vi store øvelser for hele øvingsforumet på overflateredning. Bruk av ressurser på tvers av grensene. Vi satt med erfaring på det”*.

Nærhet til hendelsen, som også er tatt opp som en faktor tidligere, synes viktig også når det gjelder å identifisere læringspunkter.

Hvilke rutiner man har for å identifisere læringspunkter synes heller ikke å være tydelige for hendelser som ikke er omfattet av studiens fire rapporter. Det synes som om evaluering forbindes med de større hendelsene, og derfor ikke gjennomføres hyppig siden forekomsten av hendelsene er sjeldnere. På spørsmål om hvilke rutiner man har i eget brann- og redningsvesen for å identifisere læringspunkter som skal følges opp senere svarer denne respondenten slik: *”Det er der jeg mener vi er for dårlige. Evaluering er for vår del knyttet til de litt mer alvorlige hendelsene, med dertil frekvens. I år har vi ikke hatt noe av betydning”*. En annen har en enkel filosofi når det gjelder å identifisere læringspunkter: *Så lenge en vet noe om problemene, så må en ta tak i det”*.

Konkrete læringspunkter synes enklere å identifisere i følge neste respondent. Når det kommer til læringspunkter knyttet til for eksempel håndteringsevne ser det ut for at det blir vanskeligere. Det kan synes som om dette er knyttet til beskrivelse av mål eller manglende målbeskrivelse. Respondenten uttrykker det slik:

Så er det dét å fange opp læringspunkter. Noen tas direkte. Noen blir ikke fanget godt nok opp for å få de implementert. Det kan være HMS-sikkerhetsutfordringer. Disse som oftest tas lettest tak i, ikke nødvendigvis håndteringsevnen. Ikke godt nok ivarettat hvordan læring foregår mellom lagene. Jeg er litt der i øvingsplanlegging og øvelser: Hva skal man evaluere? Er ikke målet tydelig beskrevet så er det vanskelig å evaluere. Slik at det er en del av bildet. Disse to tingene må bli bedre – Mål og evaluering. Hva skal du evaluere om du ikke har et klart mål. Dette gjelder både innsats og øvelser”.

Det kan se ut som om konkrete læringspunkter er enklere å identifisere. Det kan også synes som om manglende beskrivelse av mål er en faktor som vanskeliggjør evaluering og dermed også identifisering av læringspunkter. Den neste respondenten har definert mål for sitt brann- og redningsvesen slik:

”To øvelser i året. Dette utgjør en viktig og god beredskap. Det trenger ikke være mer. Godt nok. De tar et ansvar. Det trenger ikke være så mye opplæring. De har en god CV. Sjøfolk, elektrikere, bilmekanikere, bønder... Vi snakker om ”førstehjelpere” innenfor mange områder. Ikke fullverdige brannmenn eller førstehjelpere, men 5

satsningsområder (politioppgaver, overflateredning, førstehjelp, brann og kommunikasjon)''.

Manglende definisjoner av mål og utfordringene med dette er en faktor som nevnes av flere. Denne respondenten snakker også om hvordan manglende mål påvirker evaluering av innsats:

''Det er litt sånn med ledelse, kommunikasjon og samvirke også. Vi må skylde på noe. Ledelse er en veldig diffus årsak. Hva er ledelse? Var det leder operasjon⁹ som ikke virket?... var det leder logistikk¹⁰ som ikke virket? Det er for stort begrep. Det blir nesten som å si at det var brannkonstablene som ikke fungerte''.

Det trekkes frem av flere som vanskelig å definere hvem skal sette standard for hva et brann- og redningsvesen skal kunne håndtere av oppgaver. En respondent henviser til en kollega som hadde løst dette på følgende måte:

''Brannsjefen i ... gjorde jo et lurt grep for noen år siden der vedkommende ikke bare definerte de utfordringene kommunen har, men også definerte de utfordringene de ikke var i stand til å håndtere. Vi er midt inne i en prosess i ... der vi ser på hendelser som de nære lokale beredskapsorganisasjonene ikke håndterer, og du må påregne og måtte ha hjelp fra naboene''.

Manglende målformuleringer for eget brann- og redningsvesen kan således tyde på at utvelgelsen av læringspunkter blir vanskeligere. ROS-analysen kan også benyttes som et verktøy for å synliggjøre manglende håndtrengsevne.

Definisjon av mål synes å være en faktor som påvirker identifisering av læringspunkter.

Dette kommer også til uttrykk fra neste respondent som synes å ha en systematisk tilnærming til identifisering av læringspunkter og hvordan disse skal følges opp. Det kan synes som om dette er en respondent som sitter med ''nok'' ressurser. Ressursene et brann- og redningsvesen er tildelt er i stor grad styrt av Dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) og henger sammen med den risiko de er satt til å håndtere. Det betyr at selv om ressurstilgangen er god har dette ofte sammenheng med omfang og kompleksitet av oppgaveporteføljen. Derfor synes mål og prioritering viktig uavhengig av brann- og redningsvesenets størrelse:

⁹ Funksjonsbetegnelse innenfor ELS

¹⁰ Funksjonsbetegnelse innenfor ELS

Da jeg kom inn i denne jobben ... satte vi i gang et arbeid for å analysere risiko i samfunnet rundt oss. Veldig mye har vi kontroll på, men det var to områder pekte seg spesielt ut. Da startet vi en prosess men hvordan vi skulle levere...sikkerhet (på dette området). Internt ble det etablert en gruppe som rapporterer direkte til meg. Leder beredskap, leder forebyggende, en branningeniør og en operativ leder. De legger frem forslag til fremdrift som vi iverksetter. Vi henter inn teoretisk grunnlag og grunnlag fra de som virkelig har hatt hendelser. Vi er ett av de brannvesenene som har kjempeutfordringer på ... (dette fagområdet). Vi har dessverre hatt en del ulykker (hendelser) som gjør at vi må lære. Det er ingen tvil om at erfaringslæring har vært langt nede på listen i norske brannvesen. Vi forsøker nå å løfte det opp – både den teoretiske, men selvfølgelig også den praktiske”. Vi sender en gruppe til utlandet til høsten for å se hvordan de gjør det. Slik det ser ut nå så gjør de det slik der som vi har kommet frem til uten å visst om de. Dette er helt avgjørende arbeid for å møte fremtiden”.

Systematisk tilnærming for å identifisere læringspunkter synes derfor å være en faktor som er viktig i identifisering og analyse av læringspunkter. Det synes også som om det må ligge en bevissthet bak prioriteringen av et slikt arbeid.

Det kan synes som om flere av respondentene jobber mer systematisk etter prinsippene om enhetlig ledelsessystem (ELS)¹¹, enn det som synes tilfelle i de brann- og redningsvesenene som har deltatt i de hendelsene som evalueringsrapportene beskriver. Dette fører til at de synes det er vanskelig å relatere de hendelsene som er evaluert med hvordan de selv arbeider og dette synes å påvirke hvilken læring de kan trekke ut. Utsagnet fra denne respondenten tyder på at det allikevel trekkes lærdom ut av evalueringsrapporten(e):

”Vi jobber mer etter ELS enn hva brannvesenet gjorde lokalt ... Sånn at jeg vet ikke om rapporten traff oss på den måten knyttet til det innsatsmessige. I etterkant har vi tenkt at vi burde sendt andre typer ressurser. Vurdert flere mannskapsbiler enn tankbiler. Det konkrete med sikkerhet har vi tatt. Nok radioer, nok røykdykkerutstyr, personlig beskyttelse. Vi fikk avdekket at vi kanskje ikke har nok utstyr til såpass store hendelser”.

¹¹ ELS - Enhetlig ledelsessystem er et standardisert ledelsessystem til bruk for å håndtere hendelser på en profesjonell, effektiv og sikker måte uavhengig av type og størrelse på hendelsen.

Her synes det som om gjenkjennbarhet er en faktor om virker inn på analysing av læringspunktene, men at det også synes viktig å se at man kan identifisere og analysere andre læringspunkter ved å bruke hendelsen fra evalueringsrapporten til å analysere situasjonen for tilsvarende hendelser for eget brann- og redningsvesen. Dette bekreftes av denne respondenten som mener at potensialet er større enn det som evalueringsrapporten i første omgang gir inntrykk av: *”Det er mer å hente ut enn det som er tema”*.

Gjenkjennbarhet og forståelse av evalueringsrapportenes brede læringsperspektiv synes å være en faktor som påvirker analyse av identifiserte læringspunkter.

Ingen spesifikke læringspunkter fra evalueringsrapportene trekkes frem, men forsamlingen som de diskuteres i er på nivået ledelse og beslutningstaker:

”Det er mange ting i disse hendelsene på flere nivåer som er interessante og som kan diskuteres i forskjellige fora og på forskjellige arenaer. Men overordnet vakt-møter er en arena hvor det går an å diskutere noen av tingene. Det blir ofte mer konkrete ting som går konkret på hendelsen”.

Diskusjon om læringspunkter må foregå på rett nivå og likhet til eget risikobilde synes også som en faktor i denne delen av prosessen, nemlig utvelgelse av læringspunkter. Hvilket nivå som synes å være det riktige kommer til uttrykk fra denne respondenten: *”Det er akkurat der jeg mener ansvarlige i brannvesenet må være i stand til å trekke ut den læringen som er til bruk i eget brannvesen – stort eller lite”*. En annen respondent bekrefter at det er ikke nødvendigvis størrelsen det kommer an på når det er snakk om behov for å lære: *”Selv om vi er ganske store så må vi ta til oss all læring vi kan få fra erfaringer gjort av andre brannvesen, fordi det er for få hendelser”*. Det synes således å være en viktig erkjennelse at de større brann- og redningsvesenene også har behov for å lære av andre.

Det fremkommer indirekte i intervjuene at ferdigheter på mannskapsnivå er ivaretatt hos hovedtyngden av respondentene. Når det kommer til å velge ut læringspunkter som evalueringsrapportene omhandler (ledelse, kommunikasjon og samvirke – i tabell 2) så synes det imidlertid ikke som om ferdighetsnivået er like godt ivaretatt. Det fremgår fra enkelte at det er lite fokus på funksjonen overordnet vakt. Dette uttrykkes slik: *”...at overbefal ikke blir viet nok oppmerksomhet rundt de problemstillingene de har og den jobben de skal gjøre som går på rene lederhåndgrepene”*. Dette bekreftes av en annen respondent:

”Det mer interne blir nok ikke viet nok fokus på overbefal og utrykningsledere på de spesielle oppgavene de har. Det er jo en del av øvelsen å øve ledelse men det er ikke det en har fokus på ofte. Hos oss er det leder beredskap som planlegger øvelser. Lederne øves samtidig, men det helt spesielle fokuset på ledelse har du ikke. Vi har snakket om at vi skal ha det nå, kjøre noen runde på det å lede”.

Det synes som om det er et manglende fokus på læringspunkter på ledelsesnivå.

Gjenkjennbarhet i forhold til ledelse og organisering, evnen til å se evalueringsrapportene i et bredere læringsperspektiv enn det som er tema, plassering av ansvar og diskusjoner omkring identifisering og analyse på riktig nivå og manglende fokus på ledelse synes være faktorer som påvirker identifisering og analyse av læringspunkter. Denne respondenten oppsummerer slik: *”Siden det er de samme punktene som går igjen er overføringsverdien der, men konklusjonene er relativt like. La oss komme oss et steg videre”.*

Viktigheten av å øve, øve langvarig, ledelse av større innsatser, stabsarbeid, samarbeid med nærliggende brann- og redningsvesen og klare å se for seg ”det ekstraordinære” trekkes frem av denne respondenten:

”Det er vanskelig å øve på langvarige innsatser. Det jeg kanskje har lært er at vi ser at det skjer mer og mer. Vi må bli mer robuste. Vi må klare å holde ut. Øve stabsarbeid. Vi må ikke slutte å øve med nabobrannvesen. Dette bekreftes jo av rapportene.

Respondenten fortsetter: *Vi må øve på det ”ukjente”* og avslutter med et hjertesukk: *”Vi har for dårlig krisefantasi”*. Ut fra dette kan det synes som om manglende gjennomføring av øvelse på langvarige innsatser i forsøk på å bli mer robuste og utholdne kan være et tegn på manglende risikoforståelse og risikopersepsjon, som igjen synes å være et forhold som innvirker på utvelgelse av læringspunktene fra evalueringsrapportene.

Det fremkommer at brann- og redningsvesenet i noen grad velger å samarbeide med politi og helse når det gjelder å identifisere læringspunkter. Enkelte satser på en tverrfaglig tilnærming: *”Vi har sammen med nødetatene¹² plukket ut 5-6 store ”tenkte” hendelser og lagt et løp for hvordan vi skal nærme oss disse hendelsene”* sier en respondent, mens en annen supplerer:

¹² Fellesbegrep brukt om politi, brann og helse

”Vi må fortsette å møtes og snakke sammen, slik vi gjør. Typisk Norge å sitte på hvert sitt nes – og sånn gjør vi det her. Dette har vært typisk brann-norge. Spesielt yrkesstoltheten. Man evner ikke å endre det man har lært. Man klarer ikke å gripe fatt i det som er det viktigste. Hendelsen skal håndteres på en god måte for alle parter. Ikke bare for oss selv”.

Samvirke er sentralt læringspunkt i de evalueringsrapportene som er grunnlag for studien (tabell 2). Viktigheten av å kjenne hverandres ansikter som aktører, ansvar, oppgaver, utstyr, kapasiteter og begrensninger. Denne respondenten uttrykker det slik:

”Vi har snakket om at ”dette var sparket vi trengte”. Vi bestemte oss for at... nødetatene møtes for å gjennomgå mulige øvelser som vi kan ha sammen på forskjellige områder, samhandling og bare det for å bli kjent med hverandre. Dette var takket være PLIVO-prosedyren og at den kom ut”.

Samvirketilnærming kan synes å være en mulig løsning for å identifisere læringspunkter og samtidig bli kjent med de aktørene som man skal samvirke med. I dette tilfellet, nødetatene.

Det kan også være nyttig å samarbeide på tvers av brann- og redningsvesen i dette arbeidet. En respondent mener at: *”For små brannvesen tror jeg det kan være nyttig å ikke holde på med det alene hele tiden”*, mens en annen sier: *”Kunne tenkt meg at regionene utvekslet mer erfaringer. At det ble mer av det. Det er nyttig innenfor IUA¹³. Regionsamlinger – mer drahjelp når flere enn en aktør kommer inn i bildet”.*

Kapittelet ble innledet med at det synes lite systematisk og konkret hvordan identifisering av læringspunktene foregår. Denne respondenten er imidlertid veldig konkret i sin utvelgelse av et læringspunkt: *”Det hadde ikke vært dumt om vi hadde lært oss ordegiving og det å få ordren repetert. Vi kunne godt hatt godt av litt militæropplæring”.*

Det synes altså som om det som lite systematisk hvordan identifiseringen av de aktuelle læringspunkter fra evalueringsrapportene foregår og i hvilken grad de ulike læringspunktene analyseres med tanke på videre bruk i eget brann- og redningsvesen etter at de er identifisert. I noen grad brukes hendelser som kan sammenlignes med det som man forventer å stå overfor av utfordringer i eget område. Dette er i noen grad forankret i ROS-analyser. Bevisstgjøring av evalueringsrapportenes potensial er en viktig faktor med tanke på identifisering av

¹³ Interkommunalt utvalg mot akutt forurensning

læringspunkter. Det brede læringsperspektivet trekkes frem. Nærhet til hendelsen synes også å være en faktor som gjør det enklere å identifisere læringspunkter. Det fremgår at hendelser man har vært delaktig i til en viss grad er enklere å forholde seg til. Det kan synes som om dette henger sammen med gjenkjennbarhet. Manglende målformuleringer for eget brann- og redningsvesen gjør det vanskelig å identifisere læringspunkter. Det er trukket frem at ROS-analysen også kan benyttes som et verktøy for å synliggjøre manglende håndteringsevne dersom målene for hva brann- og redningsvesenet skal håndtere er tydelig definert. Et systematisk arbeid for å få identifisert læringspunkter synes være en faktor som spiller inn sammen med en klar prioritering av arbeidet. Det synes også vanskelig å kjenne seg igjen i en evalueringsrapport der brann- og redningsvesenets organisering og ledelse er ulik ens egen. Dette kan imidlertid synes å påvirke analysen av de identifiserte læringspunktene i positiv retning, ved at man oppnår annen læring enn det som er tema for rapporten. Det synes også å være en viktig faktor at identifisering og analyse av læringspunkter foregår på rett nivå med tanke på videre arbeid. Det fremkommer også at fokus på identifisering og analyse av læringspunkter på ledelse ikke er godt nok ivaretatt og at det er læring å hente fra evalueringsrapportene også for de større brann- og redningsvesenene. Manglende gjennomføring av øvelse på langvarige innsatser i forsøk på å bli mer robuste og utholdne synes å være et tegn på manglende risikoforståelse og risikopersepsjon, som igjen synes å være et forhold som innvirker på utvelgelse av læringspunktene fra evalueringsrapportene. Enkelte respondenter viser til en samvirketilnærming ved utvelgelse av læringspunkter. Mange samtaler, men lite konkrete utvelgelsesmetoder/-analyser. De færreste respondentene synes å diskutere identifisering og analyse av læringspunkter med de øvrige i ledelsen eller kolleger fra andre brann- og redningsvesen.

Dette kapittelet har beskrevet hvordan brann- og redningsvesenet identifiserer og i noen grad analyserer læringspunkter fra en evalueringsrapport og hvilke faktorer som påvirker dette arbeidet. I neste kapittel omtales hvordan de identifiserte læringspunktene omsettes til læring.

5.2.4 Omsette læringspunkter til læring i eget brann- og redningsvesen

Etter at læringspunktene fra evalueringsrapportene er identifisert og analysert med tanke på hvilken betydning innholdet vil ha for det enkelte brann- og redningsvesen og hvilke endringer denne analysen vil medføre er det naturlig å se på hvordan læringspunktene omsettes til læring i brann- og redningsvesenet. Hvilke metoder som benyttes for å omsette

læringspunktene henger sammen med hvordan læringspunktene skal implementeres, noe som tas opp i neste delkapittel .

Det finnes ulike metoder å omsette læringspunkter fra evalueringsrapporter på. Øvelse kan være en slik metode. Uttalelsene fra disse to respondentene tyder imidlertid på at evalueringsrapportene i liten grad brukes som et verktøy i øvingsplanleggingen, men at man benytter erfaringer fra egne hendelser:

”Vi har et øvingsprogram som settes opp sentralt fra administrasjonen her og da forsøker vi å få med oss de erfaringene vi har både fra hendelser og aktuelle, tenkte scenarioerog da blir det naturlig at vi skaffer mannskapene erfaring fra situasjoner som kan oppstå. Og så tar vi med oss erfaringer som vi gjør fra litt større hendelser”.

”Det vi gjør er at vi tar opp, i overordnet vakt – forumet, hendelser som har vært aktuelle eller av litt spesiell karakter. Det er leder beredskap som setter opp øvingsplanen og da fanges de hendelsene opp der vi har erfaringer og der vi ser at vi må skaffe oss mer kompetanse gjennom øving eller kurs. Overordnet vakt forumet har 5-6 samlinger pr. år”.

Ut fra disse to uttalelsene kan det synes som om utvelgelse av læringspunkter fra evalueringsrapportene ikke brukes bevisst i øvingsplanlegging.

Omsetting av læringspunkter etter egne hendelser gjøres i følge neste respondent muntlig. Det synes å være noe systematikk, men skriftligheten uteblir i følge en respondent:

”Starter uka med gjennomgang av hver enkelt avdeling og siste ukes hendelser. Større saker tar vi opp muntlig, det som har vært gått igjennom og hva vi har lært. Kort: Hva vi gjorde. Så har vi driftsmøter med brannmestre og alle på deltid. Den enkelte som har vært involvert får legge frem hendelsen for å få tankene til å spinne. Overordnet vakt har også et forum for å gå inn på handlingsmønster og hva vi har opplevd. Om det er noe vi bør ha noen felles tanker rundt. Sånn sett føler jeg at vi har greie rutiner, men det er lite skriftlig”.

Manglende, eller begrenset systematikk og skriftlighet synes å være en faktor som påvirker det å skulle omsette læringspunkter.

Det å kjenne seg igjen i scenarioet er en viktig faktor. Denne respondenten kobler det kjente opp mot funnene i evalueringsrapportene, men uten å si noe om systematikken: *”Vi lager noen scenarioer som vi har hatt selv som vi prøver å bygge litt på og så prøver vi å plukke litt fra det vi har lest ellers da som diskusjonstema”* sier vedkommende. Således kan det synes som om det er liten systematisk omsetting av læringspunkter fra evalueringsrapportene gjennom skriftlighet og øvelser. Det synes også å være slik at omsetting av læringspunkter fra egne erfaringer mangler den samme systematikk og skriftlighet.

5.2.5 Implementering av læringspunkter

Siden det synes som om det er lite konkret og systematisk utvelgelse og omsetting av læringspunkter fra evalueringsrapportene påvirker dette funnene i studien om hva som gjøres for å oppnå læring i organisasjonen. Det synes som enklere å snakke om læringspunkter fra egenopplevde hendelser og øvelser. Dette gir imidlertid ingen sikre tegn på at læringspunkter fra evalueringsrapportene implementeres på samme måte. Her er det glidende overganger i svarene.

Det kan synes som om gjenkjennelse er en faktor også i denne fasen. Det synes vanskelig å få læringspunktene fra evalueringsrapportene til å representere noen verdi dersom man ikke klarer å relatere disse til en tilsvarende hendelse som det er sannsynlig at man skulle måtte håndtere i eget brann- og redningsvesen. En respondent uttaler at det å lære av andres erfaringer er særdeles viktig, og at vi ikke har råd til å gå glipp av denne kunnskapen. Det uttrykkes slik: *”Erfaringslæring er gulrotten til å lykkes. Hvis en ikke tar det med seg så gjør en noe dumt”*. Tidligere er kultur for evaluering trukket frem og det er absolutt dette det synes å handle om når den samme respondenten fortsetter: *”Det er antakelig læring i enhver hendelse som skjer i Norge”*. Dette synes å være et uttrykk for at man må utnytte læring fra alle hendelser i brann- og redningsvesenet for det de er verdt som et bidrag til å skape den kulturen som mange av respondentene mener at mangler.

Implementering av læringspunkter etter hendelser som man har identifisert i eget brann- og redningsvesen synes føre til oppdatering av operasjonelle prosedyrer og at disse igjen brukes ved øvelsesplanlegging. Det synes å være en viss systematisk tilnærming i det denne respondenten forteller: *”Vi forsøker både gjennom å ha egevaluering og stadig oppdatering av operasjonelle prosedyrer. Så har vi forsøkt å ha fokus på at når vi lager prosedyrer, så bruker vi den når vi lager øvelser igjen”*. Et brann- og redningsvesen viser til erfaring fra en

større hendelse hvor erfaringen fremdeles er en del av organisasjonslæringen: *”De som var med den gangen jobber her fremdeles. Vi har den erfaringen med oss når vi utvikler planverk og diskuterer scenarier. Dette gjelder flere store hendelser. Vårt planverk og våre rutiner speiler nok mange av disse erfaringene som vi gjorde”*. Det synes også her som om de egenopplevde hendelsene får en annen læringseffekt enn den læringen man får tilført gjennom evalueringsrapporter.

Gjenkjennelse, viktigheten av å utnytte læring fra alle hendelser og at det skapes kultur for dette, systematisk implementering av læringspunkter etter egenerfarte hendelser syntes noe enklere og at egenerfarte hendelser synes ha en annen læringseffekt enn læring gjennom evalueringsrapporter synes være faktorer som påvirker implementeringen.

Det kan synes som om brann- og redningsvesenet mangler kompetanse innenfor det å bruke evalueringsrapporter som en del av erfaringslæring. Det uttrykkes ved en respondent som sier: *”Avgjørende at rapportene legges inn i utdanningen. De bør bli obligatorisk stoff. Fikk øynene opp for rapportene da jeg selv gikk beredskapsutdanning trinn III¹⁴. Når man kommer opp på ledernivå får man øynene opp for litt større avgjørelser”*. En annen uttrykker også manglende kompetanse når det gjelder implementering av læringspunkter slik: *”Ble ofte forvirret etter en øvelse – førte ikke til endring – ble bare en happening”*. Vedkommende har et ønske om å bli mer profesjonell i sin yrkesutøvelse og fortsetter: *”Viktig med teoretisk kunnskap bak, som blir synlig i praksis. Skal vi bli mer profesjonelle må vi få mer påfyll av kompetanse og det er kanskje den utfordringen de små brannvesen sliter med”*. Manglende kompetanse synes altså å være en faktor som påvirker implementering av læringspunkter.

De brann- og redningsvesen som har deltidsmannskaper har ikke den daglige kontakten med sine ansatte. Dette gir de utfordringer knyttet til implementeringen av læringspunkter. Det uttrykkes slik: *”Utfordringen ligger i å få det ut til alle. Når det kommer en rapport som omhandler risikoområdet til kommunen så skal læringspunktene formidles til mannskapene – enten som en teorisekvens eller en øvelse”*. Således synes kommunikasjon med mannskapene å være en faktor som påvirker implementeringen.

For denne respondenten er det i ferd med å bli struktur i implementeringen. Vedkommende beskriver implementering av læringspunkter etter en evalueringsrapport på denne måten:

14 Høyeste lederutdanning ved Norges brannskole – kalles ”brannsjefkurs” i dagligtale.

”En kan alltid kritisere hvor langt vi er kommet, men det i alle fall ført til noen konkrete tiltak. Prosedyre for tunnelinnsats er utviklet. Innsatsplaner og objektplaner er benyttet tidligere. Disse ligger fast. Nå har vi laget mer konkrete planer på hva som skal gjøres ved innsats i tunnel for utrykningsleder og overordnet vakt”.

Utvikling av faste prosedyrer på bakgrunn av tidligere objektplaner¹⁵, innsatsplaner¹⁶, og læringspunkter. Prosedyrene er utviklet for de aktuelle ledernivåer. Det synes som om systematisering og struktur er en viktig faktor i implementeringen av læringspunkter. Denne respondenten fortsetter å snakke om det arbeidet som er igangsatt, og virker nesten flau når vedkommende forteller at:

”Utvidet et samarbeid med politi og helse, videreutviklet med tanke på større hendelser. Vi øver tettere med de andre nødetatene for å få en mer effektiv organisasjon og innsats. Dette høres litt fint ut å si, men det er faktisk tilfelle. Det startet nok før hendelsen, men nå er vi enige om å forsterke det og vi er på riktig vei. Dette har også ført til tettere samarbeid med nabobrannvesen (som får en del av beredskapen i vårt område grunnet nærhet) Gjelder spesielt på tunnel”.

Det som denne respondenten forteller er ikke normen blant respondentene. Vedkommende gir til kjenne gjennom intervjuet at selv om dette tar i overkant mye ressurser, er det en helt klar og tydelig prioritering, siden det ikke er nok hendelser å lære av i eget brann- og redningsvesen. Derfor anser vedkommende at det er helt nødvendig å søke kunnskap og læring fra andre hendelser og hos andre brann- og redningsvesen. Læring og erfaringsoverføring står helt sentralt i vedkommendes arbeid. Respondenten virker brydd over å snakke om dette som synes å være et resultat av prioritering, struktur, holdninger, risikoforståelse, gjenkjennbarhet, samhandling og et genuint ønske om å utvikle eget brann- og redningsvesen. Det kan umulig være noe å skamme seg over. Den samme respondenten har identifisert og analysert et konkret læringspunkt og følger opp med hvilket konkret tiltak som må iverksettes når læringspunktet skal implementeres. Vedkommende sier:

”Ikke store hendelser før vi trenger lederstøtte. Hendelse med 3-4 skadde er en stor hendelse. Vi ser på øvelser at vi fort får utfordringer på ledelse. Erfaringen er at

15 Objektplan – På forhånd utarbeidet informasjon om og beskrivelse av enkeltobjekt eller enkeltområde som skal kunne benyttes ved utarbeidelse av aksjonsplaner, innsatsplaner og taktiske planer (kilde: www.kbt.no).

16 Innsatsplan - Situasjonsbetinget plan som innsatsleder utarbeider for det aktuelle innsatsstedet (kilde: www.kbt.no)

fagleder brann¹⁷ får litt for fort litt for mange oppgaver. Ved fullalarm får vi utfordringen med å organisere de 10 ekstra som møter”.

Det denne respondenten har fokus på er å omsette læringspunkter fra en evalueringsrapport til sitt eget brann- og redningsvesen, altså erfaringslæring gjennom en evalueringsrapport. Læringspunktene ledelse, samhandling og kommunikasjon (tabell 2) er med enkle ord identifisert og analysert til å være gjenkjennbart i eget brann og redningsvesen. Dette synes å handle om respondentens risikoforståelse. Det handler også om ”dobbeltkretslæring”, som ikke bare handler hva vi skal gjøre annerledes, men også hvorfor vi skal gjøre endringer.

Neste respondent trekker også frem ”dobbeltkretslæring” når vedkommende uttaler seg om hvor vanskelig det er å lære av andres erfaringer. Det beskrives slik:

”Den reelle krisehåndteringen sitter litt sånn ”erfaringsbasert”, og det å få til en sånn dobbeltkretslæring, hvor det er det du faller tilbake på når du blir presset så hardt at du ikke kan være helt ”rasjonell”, da detter du tilbake til det som sitter i ryggmargen. Og det å få andres erfaringer inn i egen ryggmarg er fryktelig vanskelig. Det er jo litt det vi holder på med her nå. Jeg mener det er verdifullt og jeg mener også at det er veldig utfordrende”.

Det synes å være en utfordring å implementere ”automatiserte handlinger” hos seg selv på bakgrunn av noe som er erfart av andre. En respondent trekker frem viktigheten av tidsaspektet for å oppnå læring etter øvelse. At målene er definert er også beskrevet som en suksessfaktor for implementeringen. Det er nærliggende å tro at dette gjelder også for oppfølging etter hendelser. Respondenten sier:

”Tilbakemelding må skje raskt – oppfølging må skje så snart som mulig. Viktig at det kommer inn som en endring eller en ny prosedyre. Forutsetningen er at vi har gode mål for øvelsen., at målene er konkrete, at evalueringen går mot de målene som ble satt for øvelsen ellers blir evalueringen bare en happening”.

Viktigheten av definerte mål er også omtalt tidligere som en faktor, og det synes også å være en relevant faktor for implementeringen. Tiden fra funnene identifiseres til de implementeres synes også å ha betydning.

¹⁷ Fagleder brann – funksjonsbeskrivelse for øverste leder av brann- og redningsinnsats når oppdraget er definert som redningstjeneste

Den neste respondenten trekker frem læring, endringsvillighet og bygging av kultur. Det er tydelig kommunisert i ledelsen hvilket mål brann- og redningsvesenet skal ha og at dette er et tidkrevende arbeid, men at det er motiverende legge ned mye arbeid når hensikten er klart definert. Det kommer til uttrykk på denne måten:

”Krevende – mye tenkning som skal utvikle en kultur. Jo mer vi lærer, jo mer villigere vi blir til å endre oss, til mer ser jeg at det vil ligge mye arbeid bak for å komme dit. Jeg ser at øvelsene våre må bli rettet veldig tydelig mot det vi ønsker å oppnå. Men jeg vet at dette tar tid, men føler at det er mer interessant å jobbe i brannvesenet når vi vet hva vi vil og hvilken retning vi skal gå. Retningen er tydelig kommunisert blant lederne”.

Utvikling av kultur for læring og endringsvillighet, målrettede øvelser, prioritering av arbeidet, forankring i ledelsen og tydelig kommunisert retning blant lederne synes å være positive faktorer for implementering av læringspunkter. På et oppfølgingsspørsmål til en av respondentene om læringspunkter fra evalueringsrapportene kunne vært brukt som momenter til en øvelse på ledelsesnivå sukker vedkommende og svarer: *”Ja, vi har vel ikke gjort det direkte, men at det er ting i rapportene som man kan tenke seg å bruke på øvelser tror jeg nok, men vi har ikke gjort det direkte”.*

Ut fra det som denne respondenten svarer synes det å være lite systematisk implementering av læringspunkter, men at evalueringsrapportene benyttes mer som et diskusjonsgrunnlag og en bekreftelse på det som allerede er kjente utfordringer. Det uttrykkes slik:

”Jeg har ikke tatt opp rapporten direkte og sagt at dette skal vi lære av, men indirekte så bruker vi mye fokus på ELS, diskuterer i ledersamlinger hva vi kan lære av det vi hører om av hendelser. Men det blir ikke sånn veldig fornuftig og riktig og sånn at det blir brakt videre og sånn. Mer en faglig diskusjon over bordet. Ikke endret noen prosedyrer som følge av at vi har lest noen rapporter. Heller ikke endret undervisningsmetodikk ... Mange av rapportene bekrefter ting som jeg vet vi må jobbe mer med. Som vi i og for seg er bevisste på å jobbe med”.

Denne respondenten er opptatt av plassering av ansvar, rutiner for å få spredd kunnskapen ut til alle, at læringspunktene må være som en rød tråd i evalueringsrapportene og være tydelige for leseren slik at det er enkelt å forstå hva som skal implementeres. Vedkommende sier:

”Læring fra andre gjennom rapporter ut til brannvesenet – Ansvar må ligge hos noen. Brannsjefen må ha rutiner for å få kunnskapen ut i organisasjonen.. Hvordan læringspunktene skal bringes over til mannskapene har jeg ikke noe godt svar på. Læringspunktene bør være mer sentrale – som en rød tråd i rapporten. Ikke bare stå oppsummert til slutt. Innholdet bør tydeliggjøre læringspunktene – hvorfor det er et læringspunkt? Hva som gikk bra/dårlig og hva som kan gjøres annerledes?”.

Om læringspunktene har ført til endringer implementert i planverket uttaler en respondent: *”Vi er ikke så flinke til å lage planer i brannvesenet skjønner du. Det er vi dårlige til. Vi er ”kjempe-doere”.* Siden denne respondenten tar opp hvordan ansatte i brann- og redningsvesenet synes å være, supplerer den neste respondenten med dette utsagnet:

”Vi er veldig tradisjonsbundne. Like som brannfolk. Enda vanskeligere å komme igjennom med noe nytt og spennende. Vi er praktiske, nysgjerrige og løsningsorienterte på håndtering. Organisering og litt annet er ikke kompetansen like god. Internrekruttering har det vært mye av. En klassiker er: ”En god fagarbeider er ingen god leder”. Jeg kan jo si det for jeg kommer jo derfra sjøl, men vært innom en og annen skole”.

Tradisjonelle løsninger, vanskeligheter med å gjennomføre omfattende endringer og manglende kompetanse på organisering synes være faktorer som hemmer implementering av læringspunkter fra evalueringsrapporter. Praktisk, nysgjerrig og løsningsorientert tilnærming kan synes å være viktige faktorer når implementeringen er gjennomført.

Faglig dyktighet i kombinasjon med pedagogiske ferdigheter trekkes frem som en faktor som kan ha betydning for implementeringen. Denne respondenten refererer til et foredrag vedkommende lærte mye av, men er ærlig på at kunnskapen aldri ble videreført:

”Jeg har hørt brannsjefen i Ålesund foredra om raset. Det lærte jeg masse av! Fordi jeg tenkte at her er det ting jeg kan bruke helt konkret når jeg får en svær hendelse. Han hadde ikke så mye erfaring (som brannsjef), men hadde undervist på Norges brannskole, er god skriftlig, flinke til å produsere opp og få til instruksjoner og planverk. Så kan du spørre; Hvor mye har jeg klart å bringe videre? Nei, det har jeg jo ikke! Jeg er ikke noe flink til å videreformidle læring jeg heller”.

Pedagogiske ferdigheter synes å være en faktor som kan ha betydning for implementeringen. Den neste respondenten har fulgt opp læringspunktene fra en evalueringsrapport som ble

utarbeidet etter en hendelse som brann- og redningsvesenet var delaktig i håndteringen av. De har implementert tiltak på ledelsesopplæring og på utstyrssiden etter konklusjonene som kom frem i evalueringsrapporten. Respondenten har denne tilnærmingen til det å bli evaluert og gjøre endringer: *”En må tørre å erfare, en må tørre å gjøre feilgrep og en må tørre at organisasjonen gjør feil. Vi har ingen rom for ikke å lære av de feilene vi gjør”*.

Det synes som om det å erkjenne de feil som gjøres er en faktor som kan være av betydning for implementering av læringspunkter.

Øvelser er en metode for implementering av læringspunkter. En respondent trekker frem øvelser der ledelsesnivået er fokus i øvelsen og mannskapenes rolle er mer for å oppnå realisme i situasjonen. Det uttrykkes slik:

”Øvelsene er bra på mange områder, spesielt for det tekniske, men ikke for ledelsesnivået. Skadestedslederkurset på Norges brannskole var det kurset der øvelsen fikk desidert best tilbakemelding Fordi vi fikk samvirke, kommunikasjon og overordnet ledelse til å bli så mye tydeligere enn på de andre øvelsene. Det som var er at da var dette hovedfokus. Ikke en masse annet”.

Målsatte øvelser med konkret fokus på ledelse, samvirke og kommunikasjon synes å være en faktor som kan bidra til implementering av læringspunkter etter evalueringsrapporter.

Hvordan brann- og redningsvesenet implementerer identifiserte læringspunkter fra evalueringsrapporter er varierende. Det som synes å være en faktor som påvirker implementeringen er gjenkjennelse av hendelsen slik at denne er relevant for eget brann- og redningsvesen. En annen faktor er å skape en kultur for evaluering og erfaringslæring for å lykkes med implementeringen og at man ved å se at det antakelig er læring i enhver hendelse vil kunne styrke denne kulturen. Implementering av læringspunkter synes å være avhengig av en viss systematikk og det kan se ut som at implementering til en viss grad er enklere når brann- og redningsvesenet selv har deltatt i håndteringen. Det kan også se ut som om kompetanse er en faktor som påvirker implementering av læringspunkter. Dette blir synlig blant annet gjennom hvordan implementeringen skal kommuniseres til alle. Det synes også at prioritering er nødvendig for etablering av struktur og system. Det fremkommer også at risikoforståelse og holdninger er faktorer som påvirker implementeringen både positivt og negativt. Implementeringen synes også å være påvirket av i hvilken grad endringer er fundert

i hvorfor den skal gjennomføres og at dette igjen påvirker om endringer etter hvert vil ende opp som ”automatiserte handlinger” som følge av andres erfaringer. Implementering synes også å være avhengig av definerte mål, både for brann- og redningsvesenets innsats og for den enkelte endring som implementeres. Tidsfaktoren fra et læringspunkt er identifisert til det implementeres er også en faktor som trekkes frem. Implementering synes også å være påvirket av endringsvillighet, forankring i ledelsen og en tydelig kommunisert retning med arbeidet. Tradisjonelle løsninger og vanskeligheter med å gjennomføre omfattende endringer synes å være faktorer som hemmer implementeringen. Pedagogiske ferdigheter trekkes frem som en faktor som kan påvirke implementeringen positivt. Slike ferdigheter kan blant annet nyttiggjøres ved gjennomføring av øvelser som et virkemiddel i implementeringen.

5.2.6 Endret eller bekreftet praksis

Etter at læringspunkter er implementert er det viktig at man kan kontrollere om de tiltakene som er implementert har ført til at praksis er endret, eller beholdt, alt etter hvilket formål det implementerte læringspunktet har hatt.

På direkte spørsmål om evalueringsrapportene har ført til endringer svarer en respondent dette: *”Nei, det har de ikke. Eneste er at jeg tar med meg kunnskapen personlig inn i øvelser og hendelser”*. Ut fra dette kan det synes som om kunnskapen som evalueringsrapporten har til hensikt å overføre i første omgang blir værende hos leseren, men at det på sikt kan føre til endringer.

Metodene noen av de andre respondentene snakker om at de benytter for å kontrollere endret eller bekreftet praksis er opplæring, øvelser og bruk av brann- og redningsvesenets internkontrollsystem.

Implementeringen kan gjøres ved rutineendring slik en respondent beskriver. Kontrollen av om rutinen fungerer kan følges opp gjennom internkontrollsystemet, blant annet under gjennomføring av øvelser. Denne måten å gjennomføre kontrollen på fungerer slik for denne respondenten: *”Vi så det på siste øvelse at vi avslørte flere helt konkrete avvik. Det er smertefullt å oppleve at det ikke alltid er perfekt, men samtidig så er det en sjanse til å rette det opp”*.

Endringer synes å kreve systematisk arbeid over tid. Det er ikke nok å endre rutine og sende ut en melding om at det er gjort eller ha det som tema på et seminar og tro at det er en kontroll på at endringen er skjedd. Denne respondenten sier det slik:

”Det kan du aldri sikre deg med bare å sende ut en e-post. Du kan også ha det på fellesmøte. Og på seminar så kan du dvele ved rapporten. DU kan allikevel aldri med 100% sikkerhet vite at den som sitter i salen faktisk får med seg det som blir sagt, forstår det og vil etterleve det som blir sagt. Så du må gjenta og gjenta og gjenta”.

Manglende skriftlighet kommer også til uttrykk når denne respondenten skal gi uttrykk for hvordan kvalitetssikring foregår: *”I liten grad har vi noen skriftlige tilbakemeldinger. Det bruker vi veldig lite. Det er vi antakelig alt for dårlige på hos oss”.* Kontroll gjennom øvelser og internkontrollsystemet er også denne respondentens metode:

”Nei, da må du enten ta det inn i øvelsene du har eller i treningen din selv er en måte å gjøre det på. Andre måter klare jeg ikke å se. VI har jo et internkontrollsystem som vil fange opp mangler i rutiner og prosedyrer pr. i dag. Vi har jo prosedyrer som vi går etter i dag og som vi endrer, eksempelvis etter den ene rapporten som er skrevet omhandler jo oss selv... (Hendelsen det refereres til er ikke en av de fire i prosjektet anm.). Et godt eksempel på at vi prøvde gjennom læring og prosedyrer og nok slokkevann med, nok slanger med og måten vi driver forebyggende arbeid på, måten en håndhever regelverket på når det gjelder tilsyn. Dette var læringspunkter etter denne hendelsen”.

Denne respondenten snakker om en svært systematisk tilnærming til øvelser for ledelsen. Det settes av en times tid til aktiviteten som beskrives slik:

”En gang i måneden har vi table-top i ledelsen – operativ ledelse, der jeg og de som går vakt for meg som brannsjef, eller de som jobber i beredskap - i ledelsen, der vi legger frem et scenario og diskuterer hva vi hadde gjort om det eller det hadde skjedd. Jeg kjenner ikke til noen andre brannvesen som gjør dette så systematisk - og gang på gang terper på ting”.

En annen måte å gjennomføre kontroll på er å se at endringer tas inn i planverk og ved gjennomføring av øvelser faktisk se at det er blitt et tema i øvelsen. For denne respondenten

handler det også om en systematikk som i tillegg omfatter flere nivåer i organisasjonen. Det uttrykkes slik:

”Jeg ser at det er tatt inn i planverket og at det tas inn i øvelser, og at det faktisk øves på når de har øvelser. At det er et system som ivaretar at de øver på det de skal øve på og at de øver i forhold til planverket. Tema på møtene annenhver uke, også for oss som går overordnet vakt. Brukt mye tid nå for eksempel på innføring av nødnett¹⁸. Gjør stadig erfaringer. Bruker erfaringene til å utvikle måten vi bruker sambandet på. Men vi kan bli bedre. Jeg skal være forsiktig med å si at vi gjør dette perfekt. Absolutt ikke. Det er betydelig forbedringspotensial i systematikk, men vi er et stykke på vei”.

Det synes også i denne fasen som om systematisk tilnærming og målrettet arbeid er en positiv faktor. Respondenten som snakker om dette synes nok det blir i meste laget og tilføyer raskt, mens vedkommende ler: *”Jeg kjenner at jeg begynner å bli vel selvgod, og det skal jeg være forsiktig med”*. Hva er det som gjør at de som synes å være i ferd med å få systematisert arbeidet med erfaringslæring synes det er flaut å snakke om det? Jeg lar spørsmålet stå åpent.

Hvordan kontroll av endret eller bekreftet praksis blir utført synes å variere veldig. Det ser ut som det i liten grad eksisterer systematisk arbeid i brann- og redningsvesenet som ivaretar dette, men studien avdekker noen hederlige unntak. De muligheter som respondentene trekker frem for å kunne kontrollere at det har skjedd endringer er gjennom opplæring, øvelser, planverk og bruk av brann- og redningsvesenets internkontrollsystem, men at dette i liten grad benyttes. Det kan også synes som om kunnskap respondentene tilegner seg ved å lese evalueringsrapportene forblir hos leseren. Det er ikke dermed sagt at dette ikke kan føre til endringer på sikt. Manglende skriftlighet synes også være en faktor som påvirker denne fasen.

5.2.7 Hva DSB kunne gjort for å øke interessen for evalueringsrapportene

Respondentene ble utfordret til å komme med konkrete råd til DSB for å øke interessen for bruk av evalueringsrapportene som en del av brann- og redningsvesenets erfaringslæring:

- Fortsette å ta opp temaet på konferansene
- Lage en kortversjon av evalueringsrapporten. Sammendrag og markedsføring av kjernepunktene vil hjelpe for de som ikke har tid til å lese hele

¹⁸ Digitalt sambandssystem som gjør det mulig for nødetatene å kommunisere i felles talegrupper under hendelseshåndteringen

- Læring må inn som et enda tydeligere avsnitt i evalueringsrapportene
- Evalueringsrapportene må være korte og konkrete med klare konklusjoner og læringspunkter. Læringspunktene må være lette å plukke ut
- Nivådele evalueringsrapportene slik at man selv kan velge om man vil lese om slukketeknikker, brannspredning eller kommunikasjon og samhandling
- Se på Luftfartstilsynets havarirapporter. Disse har en god form
- Send ut evalueringsrapportene rutinemessig til alle brannsjefer
- Implementere erfaringslæring i all utdanning på Norges brannskole slik at erfaringslæring ikke blir personavhengig
- Utdanne en instruktør for hver region som kan dra tilbake til regionen med et ferdig sydd opplegg med basis i det som er læringseffekten i hendelsen
- Bruk erfarne brannsjefer med tillit i miljøet når evalueringer gjennomføres. De som inngår i lederstøttegruppen har tillit
- Gi erfaringslæring en mer fremtredende plass på DSBs hjemmeside

5.2.8 Oppsummering av intervjuer

De faktorene som synes å påvirke at respondentene får kjennskap til evalueringsrapportene er kjennskap, nærhet, og likhet til hendelsen, media, informasjonsdeling, kapasitet, deltakelse på konferanser, faglig interesse, tilegnelse av håndteringskunnskap, interesse for temaer og fokus i fagmiljøet. DSBs hjemmeside og ulike nyhetsbrev synes å være dominere for hvordan man får tak i rapportene eller opplysninger om at de foreligger, mens det er varierende hvor man henter inn kunnskap om at evalueringsrapportene finnes. Her nevnes interesseorganisasjoner og fagtidsskrifter. Variasjoner i hvor tilgjengelig de ulike evalueringsrapportene oppleves å være synes å henge sammen med hvor hyppig man søker, noe som igjen henger sammen med hvor mye tid man avsetter til arbeidet.

Tid til rådighet er et tema som mange nevner som et argument for ikke å lese evalueringsrapportene. Mangel på struktur i arbeidshverdagen, stillingsandel, tilgjengelige ressurser og hvilken belastning øvrige oppgaver representerer, synes å være faktorer som påvirker valget om ikke å lese. Hvordan evalueringsrapportens lesevennlighet oppfattes kan også synes å spille en rolle. Det å lese trekkes frem som å være for spesielt interesserte og at det ikke er kultur for dette i brann- og redningsvesenet. Manglende relevans for eget risikobilde er en annen årsak som nevnes. Uenighet i evalueringsrapportens konklusjoner,

forutinntatthet og manglende troverdighet til nasjonal fagmyndighets faglige forståelse blir også trukket frem som argumenter for ikke å lese.

Faktorer som gjenkjennbarhet og relevans for eget risikobilde men uten klare kriterier, systemfokus, ulike former for kunnskap om, likhet med og nærhet til hendelsen, fokus på læring, at de er et læremiddel, erkjennelsen av behovet for å lære av andre og oversikt over tilgjengelig kunnskap er grunner som synes å være årsak til å fatte interesse for å lese evalueringsrapportene.

Det generelle inntrykket av evalueringsrapportene synes å bli påvirket av om man har deltatt i håndteringen, om man har en form for relasjon til håndteringen (nærhet til hendelsen) og om man har diskutert innholdet med kolleger. Hvilken agenda man mener DSB har hatt i forhold til å evaluere tre hendelser i en og samme evalueringsrapport synes å farge hva man mener om innholdet, dog både positivt og negativt. Hvem som forestår evalueringen, sammensetningen av evalueringsgruppen, hvilke posisjoner den evaluerte og den som evaluerer har og hvilken tillit man har til de som evaluerer er trukket frem som faktorer som påvirker det generelle inntrykket. Det kan se ut som om brillene man leser med er en faktor for hvordan evalueringsrapportene leses og hva man får ut av dem. En faktor som trekkes frem av flere er viktigheten av at alle blir tatt med i evalueringen og hørt slik at det kan bli et best mulig og riktigst mulig bilde av situasjonen. Dette handler om gjenkjennbarhet i ettertid når evalueringsrapporten blir utgitt. I den sammenheng trekkes også åpenhet og ærlighet frem. Grunnlaget for beslutninger tatt underveis og hvilke beslutninger som ble tatt er en faktor som synes viktig, siden evaluering foregår på et tidspunkt da alle fakta er tilgjengelig. Det trekkes også frem at det er viktig å ha kunnskap og forståelse om hva evaluering er hos den som evalueres, at dette ikke handler om jakten på syndebukker, men at det handler om evaluering av systemet for å bli bedre, og at det budskapet må komme tydelig frem. Det synes også viktig at det etableres en kultur for læring. Et siste element er tidsaspektet fra hendelsen skjer til evalueringen som skal danne grunnlag for evalueringsrapporten finner sted. Dette synes å påvirkning på de fakta som innhentes ved at vi glemmer.

Det synes som om det som lite systematisk hvordan identifiseringen av de aktuelle læringspunkter fra evalueringsrapportene foregår og i hvilken grad de ulike læringspunktene analyseres med tanke på videre bruk i eget brann- og redningsvesen etter at de er identifisert. I noen grad brukes hendelser som kan sammenlignes med det som man forventer å stå overfor

av utfordringer i eget område. Dette er i noen grad forankret i ROS-analyser. Bevisstgjøring av evalueringsrapportenes potensial er en viktig faktor med tanke på identifisering av læringspunkter. Det brede læringsperspektivet trekkes frem. Nærhet til hendelsen synes også å være en faktor som gjør det enklere å identifisere læringspunkter. Det fremgår at hendelser man har vært delaktig i til en viss grad er enklere å forholde seg til. Det kan synes som om dette henger sammen med gjenkjennbarhet. Manglende målformuleringer for eget brann- og redningsvesen gjør det vanskelig å identifisere læringspunkter. Det er trukket frem at ROS-analysen også kan benyttes som et verktøy for å synliggjøre manglende håndteringsevne dersom målene for hva brann- og redningsvesenet skal håndtere er tydelig definert. Et systematisk arbeid for å få identifisert læringspunkter synes være en faktor som spiller inn sammen med en klar prioritering av arbeidet. Det synes også vanskelig å kjenne seg igjen i en evalueringsrapport der brann- og redningsvesenets organisering og ledelse er ulik ens egen. Dette kan imidlertid synes å påvirke analysen av de identifiserte læringspunktene i positiv retning, ved at man oppnår annen læring enn det som er tema for rapporten. Det synes også å være en viktig faktor at identifisering og analyse av læringspunkter foregår på rett nivå med tanke på videre arbeid. Det fremkommer også at fokus på identifisering og analyse av læringspunkter på ledelse ikke er godt nok ivarettatt og at det er læring å hente fra evalueringsrapportene også for de større brann- og redningsvesenene. Manglende gjennomføring av øvelse på langvarige innsatser i forsøk på å bli mer robuste og utholdne synes å være et tegn på manglende risikoforståelse og risikopersepsjon, som igjen synes å være et forhold som innvirker på utvelgelse av læringspunktene fra evalueringsrapportene. Enkelte respondenter viser til en samvirketilnærming ved utvelgelse av læringspunkter. Mange samtaler, men lite konkrete utvelgelsesmetoder/-analyser. De færreste respondentene synes å diskutere identifisering og analyse av læringspunkter med de øvrige i ledelsen eller kolleger fra andre brann- og redningsvesen.

Det synes som om det er liten systematisk omsetting av læringspunkter fra evalueringsrapportene gjennom skriftlighet og øvelser. Det synes også å være slik at omsetting av læringspunkter fra egne erfaringer mangler den samme systematikk og skriftlighet.

Hvordan brann- og redningsvesenet implementerer identifiserte læringspunkter fra evalueringsrapporter er varierende. Det som synes å være en faktor som påvirker implementeringen er gjenkjennelse av hendelsen slik at denne er relevant for eget brann- og

redningsvesen. En annen faktor er å skape en kultur for erfaringslæring for å lykkes med implementeringen og at man ved å se at det antakelig er læring i enhver hendelse vil kunne styrke denne kulturen. Implementering av læringspunkter synes å være avhengig av en viss systematikk og det kan se ut som at implementering til en viss grad er enklere når brann- og redningsvesenet selv har deltatt i håndteringen. Det kan også se ut som om kompetanse er en faktor som påvirker implementering av læringspunkter. Dette blir synlig blant annet gjennom hvordan implementeringen skal kommuniseres til alle. Det synes også at prioritering er nødvendig for etablering av struktur og system. Det fremkommer også at risikoforståelse og holdninger er faktorer som påvirker implementeringen både positivt og negativt.

Implementeringen synes også å være påvirket av i hvilken grad endringer er fundert i hvorfor den skal gjennomføres og at dette igjen påvirker om endringer etter hvert vil ende opp som ”automatiserte handlinger” som følge av andres erfaringer. Implementering synes også å være avhengig av definerte mål, både for brann- og redningsvesenets innsats og for den enkelte endring som implementeres. Tidsfaktoren fra et læringspunkt er identifisert til det implementeres er også en faktor som trekkes frem. Implementering synes også å være påvirket av endringsvillighet, forankring i ledelsen og en tydelig kommunisert retning med arbeidet. Tradisjonelle løsninger og vanskeligheter med å gjennomføre omfattende endringer synes å være faktorer som hemmer implementeringen. Pedagogiske ferdigheter trekkes frem som en faktor som kan påvirke implementeringen positivt. Slike ferdigheter kan blant annet nyttiggjøres ved gjennomføring av øvelser som et virkemiddel i implementeringen.

Hvordan kontroll av endret eller bekreftet praksis blir utført synes å variere veldig. Det ser ut som det i liten grad eksisterer systematisk arbeid i brann- og redningsvesenet som ivaretar dette, men det finnes noen hederlige unntak. De muligheter som respondentene trekker frem for å kunne kontrollere at det har skjedd endringer er gjennom opplæring, øvelser, planverk og bruk av brann- og redningsvesenets internkontrollsystem, men at dette i liten grad benyttes. Det kan også synes som om kunnskap respondentene tilegner seg ved å lese evalueringsrapportene forblir hos leseren. Det er ikke dermed sagt at dette ikke kan føre til endringer på sikt. Manglende skriftlighet synes også å være en faktor som påvirker denne fasen.

Studiens empiri er omfattende. Noe som kan være et tegn på at det er mange faktorer som påvirker brann- og redningsvesenets arbeid med evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring. Hvilke faktorer som kommer først og sist er ikke godt og si, ei heller graden

av påvirkning de enkelte faktorer har. Det er ikke et enten eller, eller et både og. Er det manglende tillit til de som foretar evalueringen? Da hjelper det lite å kunne gjenkjenne den evaluerte hendelsen til å være aktuell å håndtere for eget brann- og redningsvesen neste gang den inntreffer. Om det er tillit til de som evaluerer, hjelper det lite hvis man ikke prioriterer tid til arbeidet med å lære av evalueringsrapporter fra andres hendelser. Prioriterer man tid til arbeidet kan det være mangel på kunnskap som er en faktor som spiller inn, og har man kunnskap kan det være mangel på systemer. Og har man systemer kan det være mangel på endringsvillighet hos de som skal endre seg, fordi ”slik har vi gjort det i alle år”. For å komplisere dette ytterligere så kan det se ut for at dersom man har fått på plass mange av de positive faktorene som synes å måtte til for å lykkes, så blir man flau over det og betrakter seg selv som selvgod. Bildet er sammensatt.

I dette kapitlet er funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene presentert.

Spørreundersøkelsen ble utført for å få et representativt, ikke-tilfeldig utvalg av respondenter til intervjuene. Funnene fra spørreundersøkelsen er presentert i dette kapitlet og trekkes ikke med videre inn i neste kapittel. Der drøftes funnene fra intervjuene opp mot den teori som er valgt for studien.

6. Drøfting

I dette kapittelet drøftes funnene i intervjuene opp mot valgt teori sett i lys av problemstillingen. Som en støtte til denne drøftingen benyttes de tre forskningsspørsmålene som er presentert tidligere i studien. Kapittelet er derfor inndelt etter forskningsspørsmålene.

En studie som har såpass omfattende empiri er det ikke vanskelig å finne teori som passer inn i. Utfordringen er at empirien er sprikende og at det blir mange teorier som passer. Utvalget måtte gjøres og det er spennende å se hvordan teoriene svarer ut de funnene som var resultatet av empirien.

6.1 Evne til å oppfatte rapportens læringspunkter og relevans for eget brann- og redningsvesen

Hvilke faktorer påvirker brannsjefens evne til å finne ut hva som er relevant for hans medarbeidere og organisasjon i forhold til en kvalitetsforbedringsprosess?

6.1.1 Risikopersepsjon og risikoforståelse

I første rekke kan dette synes å handle om respondentenes evne til å ta inn over seg at hendelsen kan inntreffe hos dem selv ut fra det respondentene uttaler. Dette kan også være en av grunnene til at evalueringsrapportene ikke blir funnet leseverdige. Weisæth og Kjeserud (2007) skriver om at mange kriser kunne vært avverget dersom man hadde fanget opp signalene, men at det er svært menneskelig å overse det som er ubehagelig. De skriver også at dersom man innser signalene er man nødt til å gjøre noe med det. Noe en av respondentene bekreftet med uttalelsen: *”Så lenge en vet noe om problemene, så må en ta tak i det”*. Evalueringsrapportene er signalet om at dette er hendelser som kan inntreffe, siden de handler om en hendelse som allerede har funnet sted. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver om sosial læringsteori og menneskets tendens til å overse informasjon som kan endre situasjonen man befinner seg i, som det er ubehagelig å tenke på eller som det er vanskelig å forstå fordi det representerer noe nytt. Weisæth og Kjeserud (2007) skriver at det må til en bevisstgjøring av ledelsen i en organisasjon som fører til en helhetlig forståelse av disse signalene. Bojesen (2003) bekrefter dette gjennom fenomenet subjektiv immunitet som handler om vår tilbøyelighet til å underestimere risiko vi selv mener å ha kontroll på, at vi mener å kunne hankses med velkjente situasjoner og ikke minst at man underestimerer risiko for å bli rammet

av hendelsen. Reason (1997) skriver at hendelser inntreffer fordi menneskene ikke tror det var mulig at den kunne inntreffe. Min tolkning av dette er at hadde de trodd det var mulig at hendelsen kunne inntreffe, hadde de forsøkt å forebygge. Brann- og redningsvesenet har som hovedoppgave å håndtere de krisene som det er snakk om, men teorien synes å være overførbar til den krisen som oppstår som følge av at brann- og redningsvesenet ikke tar inn over seg at en tilsvarende hendelse som evalueringsrapportene forsøker å overføre læringspunkter fra kan inntreffe i eget område. Gjørsv et al. (2014) omtaler risikoforståelse som dimensjonerende for den beredskap samfunnet skal og at det er krevende å ta inn over seg og planlegge konstruktiv respons på hendelser man ikke ser som sannsynlig at inntreffer. Gjørsv et al. (2014) beskriver grunnsikring, at man må ta inn over seg både historiske erfaringer og ta høyde for overraskelser og usikkerhet. Manglende risikopersepsjon kan oppsummeres i det særdeles forslitte uttrykket «Dette skjer ikke hos oss». Denne holdningen kan ifølge Weisæth og Kjeserud (2007) modifiseres ved at man erverver seg en forventning om å kunne påvirke om hendelsen inntreffer. Det som teorien beskriver her er det som i empirien beskrives som gjenkjennbarhet, likhet og nærhet til hendelsen som omtales i evalueringsrapportene. Dersom man ikke klarer å se situasjonen som er beskrevet i evalueringsrapportene overført til eget brann- og redningsvesen blir det vanskelig å oppfatte relevans. Nærhet til hendelsen synes å være en faktor som gjør det enklere å identifisere læringspunkter. Det siste bekreftes av Sommer og Njå (2011) som avdekket at læring i brann- og redningsvesenet skjer ved ”å få det i fingrene”.

6.1.2 Tid og prioritering

Manglende tidsressurser i brann- og redningsvesenet er avdekket i tidligere forskning (DSB, 2013d). Denne studien avdekker at det er mangel på tid som brukes som argument for ikke å lese evalueringsrapporter eller drive systematisk erfaringslæring. En leder i brann- og redningsvesenet som har 40 % - stilling har to dager i uka til rådighet til alt det arbeidet som stillingen innebærer. Bruker man en av disse dagene til sette seg godt inn i en evalueringsrapport og en dag til å starte bearbeiding av læringsmålene til bruk i eget brann- og redningsvesen så er ressursene den uka brukt opp. Det er uten tvil nødvendig å prioritere arbeidet. Det betyr at det må gå på bekostning av noe annet, men det kan være lønnsomt på sikt. Det er avdekket i studien at de som velger å prioritere arbeidet med evalueringsrapporter og erfaringslæring synes å se verdien av dette i et langsiktig perspektiv. En slik bevisst prioritering vil være i tråd med Jacobsen og Thorsviks (2013) definisjon av en organisasjon

som et ”sosialt system, bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. Det handler om å definere målene.

6.1.3 Åpenhet, ærlighet, tillit og maktforhold

Odd Einar Olsen skriver (Lindøe, 2003) at tillit er en forutsetning for at evaluering skal fungere som en del av erfaringslæring. Tilliten må bygges mellom de som evalueres, de som evaluerer og de som har til hensikt å benytte resultatene fra evalueringen. I tidligere forskning (DSB, 2013d) er det også avdekket at de som arbeider med erfaringslæring må ha troverdighet og forankring i brann- og redningsmiljøet. Dette er en faktor som også fremkommer i intervjuene. Her synes tilliten til evalueringsrapportene svekket av mistanken om at DSB har en annen agenda enn å evaluere hvordan brann- og redningsvesenet håndterer større innsatser. Tilliten synes også svekket ved uenighet i evalueringsrapportenes konklusjoner og mangel på faglig dyktighet hos de som evaluerer. Det som ikke sies i intervjuene, men som observeres, er at mistillit ikke er et tema for de som har et positivt syn på Brannstudien (DSB, 2013a). Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at vi knytter mest oppmerksomhet til personer eller organisasjoner vi stoler på. Det gis også et klart signal til DSB om å benytte personer som har tillit i miljøet til å forestå evalueringer og her trekkes de som inngår i nasjonal lederstøtte frem som et alternativ. Men hva om resultatet av evalueringen allikevel ble den samme? Kan manglende tillit også være en skjult agenda? Svaret på denne diskusjonen er nok ikke enten eller. Åpenhet og ærlighet er en faktor som synes vesentlig. Det må være åpenhet og ærlighet både fra de som evaluerer og de som evalueres. Åpenhet og ærlighet handler også om det at alle de involverte i en hendelse som evalueres med tanke på å lage en evalueringsrapport blir hørt. Viktigheten av å bli hørt og tatt alvorlig omtales av Olsen (Lindøe, 2003). Det kommer frem av intervjuene at man sitter igjen med følelsen av og ikke få fortalt sin historie. Hvis man går tilbake og ser på formålet med de ulike evalueringsrapportene så er det å tegne et helhetlig bilde av de ulike situasjoner med det formål å øke forståelse og kunnskap om de ulike hendelsene. Det kan tenkes at om evalueringsrapportene tok opp i seg alle detaljer, for at alle involverte skulle føle at de ble hørt og tatt på alvor, så ville det bli vanskeligere for andre å kjenne seg igjen. Dette kan for de som ble evaluert oppleves som det Olsen (Lindøe, 2003) beskriver som ”The golden rule”, altså at den som skriver evalueringsrapportene bestemmer innholdet.

6.1.4 Læring og endring i brann- og redningsvesenet

Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at læring i organisasjoner handler om å være i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene for å avdekke konsekvenser de kan få. De legger til grunn at organisasjonen bygger opp en kunnskapsdatabase, og at læring i organisasjoner handler om organisasjonens fleksibilitet. Intervjuene avdekker faktorer som mangel på systematikk og struktur og mangel på tid som fører til at arbeid med evalueringsrapportene ikke blir prioritert. Tidligere forskning (DSB, 2013d) bekrefter dette gjennom tilstrekkelig bemanning og tidsressurser som fremtidige suksessfaktorer. Sommer og Njå (2011) finner en ”slik har vi gjort det i alle år” – tankegang. Intervjuene avdekker også dette. Så hvor fleksibelt er brann- og redningsvesenet? Trekker man Aven et.al (2004) og deres institusjonelle perspektiv inn i denne diskusjonen så får teoriene om å bygge opp en kunnskapsdatabase og fleksibilitet en litt annen mening. Det institusjonelle perspektiv handler om oppfatninger og meninger som over tid har ført til treghet i forhold til forandringer og særlig når det gjelder å implementere nye arbeidsformer (ibid.) Går man så tilbake til organisasjonsteorien og ser på Scheins definisjon av organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013) så ser en at det som har fungert tilstrekkelig bra, blir betraktet som sant og læres bort som den riktige måten å gjøre, oppfatte og føle i forhold til hvordan man mestrer problemene. Men hvor bra fungerte det egentlig? Ser man dette perspektivet opp mot brann- og eksplosjonsvernloven (2002) som stiller krav om at brann- og redningsvesenet skal være i stand til å håndtere den risiko som foreligger på en tilfredsstillende måte, så kan det synes som om evalueringsrapportene representerer en revolusjon i en verden der ”vi gjør som vi alltid har gjort” synes å være fremtredende.

Flere av respondentene beskriver manglende evalueringskultur. Dette bekreftes i tidligere forskning (DSB, 2013d) som beskriver manglende evalueringskultur som en hindring for å oppnå målsettingen om økt erfaringslæring. ”En effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring” skriver Jacobsen og Thorsvik (2013, s 402). Denne prosessen starter med ”opptining” i følge Kurt Lewin (i Jacobsen & Thorsvik, 2013). At brann- og redningsvesenet må ”tines opp” er vel intet mindre enn et paradoks, men metaforen er morsom å følge fordi denne studien synes å avdekke nivået der kulturendringen må initieres, hos brann- og redningsvesenets ledelse, og de er plassert et stykke unna varmen.

6.1.5 Gjenkjennbarhet

Studien synes å avdekke at evalueringsrapportene ikke grad synliggjør de utfordringene som man stod overfor underveis i håndteringen og at dette kan være en faktor som svekker muligheten for at evalueringsrapportene leses siden dette også handler om gjenkjennbarhet. Man får kjennskap til evalueringsrapportene gjennom andre som leser. Dette bekrefter funn i denne studien og i tidligere forskning basert på Sommer og Njå (2011) med referanse til ”historiefortelling”. Det synes som om man da ikke leser på bakgrunn av historien andre forteller om hvor feil bilde evalueringsrapporten gir. Når Reason (1997) trekkes inn i denne diskusjonen så er det fordi han mener at man ofte overvurderer hva man kunne visst på forhånd, hva andre kunne visst på forhånd og man husker feil i forhold til hva man selv visste på forhånd. Dette er viktig kunnskap å ta med inn i etterpåklokskapens lys, når evalueringsrapportene skrives. Dette er en viktig faktor å ta hensyn til for de som skriver evalueringsrapportene slik at de evaluerte ikke inntar ”skyttergravs”-posisjon. At de ulike beslutningsgrunnlagene underveis ikke fremkommer i rapporten, blir av flere betraktet som å gi de som ble evaluert ”ufortjent kritikk”. Det kan allikevel ikke være en unnskyldning for all dårlig håndtering. Reason (1997) skriver at vi husker feil om hva vi visste på forhånd. Dette passer godt inn i uttalelsen: *Vi glemmer underveis. Slik er hjernen vår laget til*”. Det understreker viktigheten av at evalueringer som skal danne grunnlag for evalueringsrapportene må foretas tett opp til hendelsen.

6.2 Evne til å omsette identifiserte læringspunkter til læringsprosesser

Hvilke prosesser er det brannsjefen setter i gang (gjennomfører) når han skjønner at rapportens læringspunkter har relevans for eget brann- og redningsvesen?

6.2.1 Når terrenget må endres etter kartet

Det fremkommer av intervjuene at det er lite systematisk tilnærming om man kommer så langt som til å skulle omsette identifiserte læringspunkter til læringsprosesser. Det som synes tydelig er at denne prosessen er enklere å gjennomføre dersom man klarer å se for seg at dette er en hendelse som man selv kan komme til å måtte håndtere (gjenkjennelse). Dette knyttes til risikoforståelse og risikopersepsjon som er beskrevet i forrige kapittel, men som gjør seg gjeldende også i denne fasen. Det som også synes å fremkomme er at det er enklere å gå inn i denne delen av prosessen om en har deltatt i håndteringen. Jacobsen og Thorsvik (2013) sin

teori om kognitiv læring setter fokus på hvordan hjernen bearbejder kunnskap og tar opp at det er umulig å forholde seg til alt. Det er menneskelig å ha begrensninger. Det som synes spennende med denne teorien er at når man trekker ut det man mener selv er relevant, så overser man det meste. Det kan tolkes dit hen at det som leseren av evalueringsrapportene leser er det man allikevel vet eller kan nikke gjenkjennende til, mens det man ikke ser, men som de som skriver evalueringsrapporter ser, blir oversett. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver tre retninger innenfor teorien om kognitive kart; enten lære noe helt nytt, lære mer om det vi kan fra før eller bygge opp helt nye kart fordi terrenget ikke stemmer lenger. Her kommer Aven et.al. (2004) tilbake med sitt institusjonelle perspektiv. Det kan synes som om det er nødvendig å bygge opp noen nye kart ut fra det som mange av respondentene uttaler og som også er et av funnene til Sommer og Njå (2011) – ”slik har vi gjort det i alle år”. Kapitteloverskriften symboliserer hvor omfattende endringer som synes å måtte til.

6.2.2 Stiller han spørsmålet - ”Hvorfor gjør vi det slik?”

Erfaringslæring fra evalueringsrapporter handler om å erkjenne behov for læring ut fra hva eget eller andre brann- og redningsvesen har erfart. Andre brann- og redningsvesens erfaring skal sees opp mot egne rutiner og prosedyrer for håndtering av lignende hendelser. Dette utfordrer hvor godt eksisterende kunnskap er forankret i egen organisasjon for at det skal bli læring. Man må tørre å stille ”hvorfor”- spørsmålet i mye større grad enn det som synes å komme frem fra intervjuene. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver dette i Argyris’ modell for enkelt- og dobbeltekretslæring og sier samtidig at man gjerne må stille ”hvorfor”- spørsmålet i åpen diskusjon med andre. Det er et fåtall respondenter i studien som snakker om denne måten å tilnærme seg evalueringsrapportene på. At de ikke ser potensialet som ligger der, kan forklare hvorfor de velger vekk evalueringsrapportene. Men det synes å være en positiv faktor å reflektere over dette, gjerne sammen med andre brann- og redningsvesen, for de som har oppdaget læringspotensialet. Et konkret eksempel på dobbeltekretslæring er å reflektere over om selv kan finne andre måter å håndtere hendelser på, enn slik man ”har gjort i alle år”, etter at man har lest evalueringsrapporten fra en hendelse som andre har håndtert.

Tradisjonell tenkning omkring læring motiveres av mål skriver Jacobsen og Thorsvik (2013). Studien avdekker at det er manglende mål, både for det som brann- og redningsvesenet skal håndtere av hendelser og spesifikke mål for de ulike innsatser. Den pedagogiske tilnærmingen til evalueringsrapportene kommer ikke tydelig frem i intervjuene, noe som kan synes være et tegn på manglende kompetanse på dette feltet i brann- og redningsvesenet. Tjeldvoll (2013)

skriver om overføring av definerte mål til en bestemt målgruppe. Disse målene synes ikke å være definert og tilstede i vesentlig grad i brann og redningsvesenet. Derfor vil det være vanskelig å omsette læringspunkter til læring. ”Ledelse skal bidra til at organisasjonen skal nå sine mål” skriver Jacobsen og Thorsvik (2013). Det synes som om dette sitatet plasserer ansvaret for hvem som må definere målene.

6.2.3 Kultur for evaluering – eller en manglende sådan

Intervjuene avdekker at det synes å være en manglende evalueringskultur i brann- og redningsvesenet. Dette bekreftes også i tidligere forskning der Sommer og Njå (2011) skriver at det vil være et tiltak å systematisk dele erfaringer, mer enn tilfellet er i dag, for å forbedre eget brann- og redningsvesen. Sommer og Njå (2011), som er en studie er basert på brannkonstabler, finner også at læring blant annet finner sted ved mentor-svenn tilnærming basert på historiefortelling og det å ”få det i fingrene”. Dette synes interessant å se opp mot Jacobsen og Thorsvik (2013) som mener at organisasjonskultur først og fremst skapes gjennom rekruttering av personell. Dersom lederne i brann- og redningsvesenet rekrutteres fra nivået som Sommer og Njå (2011) har studert, vil denne læringskulturen videreføres til neste nivå. Det som denne studien synes å avdekke er at på neste nivå, ledelsesnivå, kan det se ut som det er færre ”historier”, de blir vanskeligere å fortelle og ”håndgrepene” mindre konkrete. Dette kan føre til at det blir vanskeligere ”å få det i fingrene”. Historiene i denne sammenheng, altså på ledelsesnivå, kan representeres evalueringsrapportene. Det er tidligere i denne studien skrevet om respondenter som ikke har lest evalueringsrapportene selv, men som uttaler seg på bakgrunn av det vedkommende har hørt i fagmiljøet. Noe som også kan sees i sammenheng med Sommer og Njå (2011) sitt funn om historiefortelling.

Læring, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), er endring i atferd hos de som tilegner seg denne kunnskapen. I kapittel 2.3 i denne studien skrives det at det innenfor DSB må utvikle en felles forståelse av hva begrepet evaluering innbefatter. Trekker vi dette ned til det enkelte brann- og redningsvesen så skriver Gjørsv et.al.(2012) om hvordan ledelsens manglende tilretteleggelse for innføring av systemer kan bidra til at enkeltpersoner utsettes for å gjøre feil. Evalueringskulturen som må etableres handler om å opparbeide seg evalueringskompetanse (kunnskaper, ferdigheter og holdninger) og skape et systemfokus på læring, ikke jakt på syndebukker. Ansvaret for å etablere denne kulturendringen ligger ikke minst hos ledelsen i det enkelte brann- og redningsvesen. Jacobsen og Thorsvik (2013)

beskriver hvordan ledelse handler om å få mennesker til å handle på en spesiell måte. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver også ansvarsfraskrivelse og hvordan ”gråsonesituasjoner” ikke plasseres i noe beslutningsforum. Det er fristende å si at noe av svaret muligens ligger her sett i forhold til det respondentene uttaler om manglende evalueringskultur.

6.2.4 Struktur, system, skriftlighet og kompetanse

Studien avdekker at det er lite pedagogisk tenkning omkring bruken av evalueringsrapportene som grunnlag for erfaringslæring. Det synes som om brann- og redningsvesenet mangler noe av den nødvendige kompetansen som skal til for å omsette læringspunktene i evalueringsrapportene til læring hos seg selv. Dette samsvarer med tidligere forskning (DSB, 2013d) som har avdekket at det mangler systemer og strukturer. Erfaringslæring (DSB, 2015a) defineres som ”den evnen beredskapsorganisasjoner har til systematisk å reflektere over erfaringer slik at kunnskapen øker kompetansen eller grunnlaget for endring”. Få respondenter bruker ordet erfaringslæring, men savner et system for å ivareta erfaringslæring i følge tidligere forskning (DSB, 2013d). Sosial læringsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013) peker på at mennesket kan lære uten selv å erfare, ved å sette seg inn i det andre har gjort og erfart. Disse erfaringene kan man så relatere til egen situasjon. Dette er nært opp til det som er tanken med utgivelsen av evalueringsrapportene. Hvis man i tillegg definerer målet for hvor man vil, kartlegger hvor man er og ser dette i sammenheng med evalueringsrapportene har man starten på et system. Når man er kommet så langt, kan det være tid for å finne ut hvilken kompetanse man trenger. Utsagnet fra denne respondenten er gjengitt tidligere, men tåler å bli gjentatt:

”Krevende – mye tenkning som skal utvikle en kultur. Jo mer vi lærer, jo mer villigere vi blir til å endre oss, til mer ser jeg at det vil ligge mye arbeid bak for å komme dit. Jeg ser at øvelsene våre må bli rettet veldig tydelig mot det vi ønsker å oppnå. Men jeg vet at dette tar tid, men føler at det er mer interessant å jobbe i brannvesenet når vi vet hva vi vil og hvilken retning vi skal gå. Retningen er tydelig kommunisert blant lederne”.

Tidligere forskning (Sommer & Njå, 2011) avdekker at historiefortelling er måten brann- og redningsvesenet lærer på. Det at rapportene har en skriftlig form kan synes å være imot praksiskultur og kan derfor være en årsak til at potensialet ikke utnyttes.

6.3 Evne til å verifisere oppnådd endring

Hvordan verifiserer brannsjefen at det har foregått en varig atferdsendring?

Her synes studien å avdekke at det er veldig varierende praksis og at det som avdekkes av praksis i liten grad er systematisk. Manglende skriftlighet synes også å være en faktor som påvirker denne fasen. Det trekkes frem ulike kontrollmuligheter, men svært få av respondentene refererer til at de konkret benytter seg av dette. Det finnes unntak. De tiltakene som synes å være mest aktuelle for å verifisere varig atferdsendring er opplæring, øvelser, planverk og bruk av brann- og redningsvesenets internkontrollsystem, men de benyttes i liten grad. Felles læringspunkter for evalueringsrapportene som studien tar utgangspunkt i er; ledelse, kommunikasjon og samvirke. Med dette forstås ledernivå. Weisæth og Kjeserud (2007) skriver at de eneste som ikke øver i bedriften er ledelsen. Det kan synes som om dette til en viss grad kan overføres til brann- og redningsvesenet noe som støttes av tidligere forskning. Håheim (2013) konkluderer med at mindre brann- og redningsvesen mangler øvelser og trening på ledernivå. Siden øvelser trekkes frem som et middel for å verifisere om det har foregått varig atferdsendring kan det synes om evalueringsrapportene kan være et godt hjelpemiddel i planleggingen av øvelser for ledernivåene.

En respondent snakket om at de øvde table-top øvelser med ledergruppen en gang pr. måned, og at dette tok ca. én time. Tidsfaktoren har vært trukket frem som et argument for ikke å lese evalueringsrapporter. Det kan neppe være et argument når det gjelder gjennomføring av øvelser for ledergruppen. Det synes nok mer å handle om prioritering.

Det kan også synes som om kunnskap enkelte av respondentene tilegner seg ved å lese evalueringsrapportene forblir hos leseren. Det er ikke dermed sagt at dette ikke kan føre til endringer på sikt.

7. Konklusjon

Målet med denne studien har vært å besvare problemstillingen:

”Hvordan brukes Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet?”

For å gi svar på problemstillingen oppsummeres hovedfunnene knyttet til hvert av de tre forskningsspørsmålene.

7.1 Svar på oppgavens forskningsspørsmål

7.1.1 Hvilke faktorer påvirker brannsjefens evne til å finne ut hva som er relevant for hans medarbeidere og organisasjon i forhold til en kvalitetsforbedringsprosess?

- Risikopersepsjon og risikoforståelse
- Tid og prioritering
- Åpenhet, ærlighet, tillit og maktforhold
- Læring og endring i brann- og redningsvesenet
- Gjenkjennbarhet

7.1.2 Hvilke prosesser er det brannsjefen setter i gang (gjennomfører) når han skjønner at rapportens læringspunkter har relevans for eget brann- og redningsvesen?

- Når terrenget må endres etter kartet
- Stiller han spørsmålet - ”Hvorfor gjør vi det slik?”
- Kultur for evaluering – eller en manglende sådan
- Struktur, system, skriftlighet og kompetanse

7.1.3 Hvordan verifiserer brannsjefen at det har foregått en varig atferdsendring?

- Opplæring
- Øvelser
- Planverk
- Brann- og redningsvesenets internkontrollsystem

7.2 Svar på studiens problemstilling

”Hvordan brukes Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet?”

Ut fra funnene i denne studien kan det se ut som om brann- og redningsvesenet ikke utnytter det potensial som synes å ligge i DSBs evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring fullt ut.

En spørreundersøkelse gjort i forkant av studien viser at brann- og redningsvesenet som har deltatt i håndteringen av hendelser synes i større grad å lese evalueringsrapportene og følge opp læringspunkter. Det er imidlertid et potensial for å øke denne andelen.

Studien synes å avdekke at det er en svak kultur for å lære av andres erfaringer gjennom evalueringsrapporter, selv om det er et uttalt ønske om det slik tidligere forskning påpeker. Manglende risikoforståelse og risikopersepsjon synes i mange tilfeller å være en medvirkende årsak til at man velger å se bort fra de erfaringer som andre har gjort og som er beskrevet i evalueringsrapportene.

Det man imidlertid synes å se er at de som fokuserer på læringsperspektivet i evalueringsrapportene har oppdaget at det finnes elementer som kan bidra til læring for eget brann- og redningsvesenet. De som har læring som fokus lærer, om enn ikke så effektivt som man kanskje kunne ønske (mangel på system), mens de som har fokus på at evalueringsrapportene har en annen agenda, dessverre går glipp av verdifull erfaring. Erfaring de kunne hatt bruk for, ikke hvis, men når en større hendelse inntreffer.

7.3 Videre forskning

Hva med å følge prosessen i ett eller flere brann- og redningsvesenet på veien fra en evalueringsrapport til faktisk implementering av læringspunkter? Da tas tidligere forskning, «Learning amongst Norwegian fire-fighters» (Sommer og Njå, 2011), effektiv erfaringslæring (DSB, 2013d) og dette prosjektet ett steg videre.

Referanser til litteratur

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

Boyesen, M. (2003). *Risikopersepsjon – en innføring i fagfeltet*. Oslo: Direktoratet for sivilt beredskap.

Brann- og eksplosjonsvernloven, LOV-2002-06-14-20, (Sist endret LOV-2015-05-029-36).

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2003). *Veiledning til forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet*. Tønsberg.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013a). *Brannstudien - Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert brann- og redningsvesenets organisering og ressursbruk*. Skien: Erik Tanche Nilssen AS.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013b). *Gress- og lyngbrann på Vårlivarden – Erfaringer og læringspunkter*. Lokalisert 11.08.15, på <http://www.dsb.no/Global/Brannvern/Dokumenter/Gress-%20og%20lyngbrannen%20p%c3%a5%20V%c3%a5rlivarden%20%20-%20Erfaringer%20og%20l%c3%a6ringspunkter.pdf>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013c). *Valdresekspressen – Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen 2013*. Tønsberg.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013d). *Effektiv erfaringslæring – Tiltak for systematisk læring i brann og redningsvesenet*, Intern rapport. Tønsberg.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2014a). *Rapport – Brannen i Gudvangatunnelen – Læring og erfaringer*. Skien: Erik Tanche Nilssen AS.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2014b). *Rapport – Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014 - Læringspunkter og anbefalinger*. Skien: Erik Tanche Nilssen AS.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2014c). *DSBs mål og strategier 2013-2017*. Internt dokument. Tønsberg.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2015a). *Mulighetsstudien: Vurdering av nasjonale og regionale øvings- og kompetansesentre*, Skien: Erik Tanche Nilssen AS.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2015b). *Metode for evaluering av hendelser*. Internt notat.

Direktoratet for økonomistyring (2015). *Evaluering*. Lokalisert 20.september 2015, på <http://www.dfo.no/no/Styring/Evalueringer/>.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Frøland, F. & Lauritsen, J.E. (2012). *Beredskapsbygging i norske kommuner* (Oppgave fra studiet Risiko, sårbarhet og beredskap, Høgskolen i Hedmark). Lokalisert 27.september 2015 på <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/78191/Fr%C3%B8landLauritzen.pdf>

Gjørsv, A.B., Auglend, R.L., Bokhari, L., Enger, E.S., Gerkman, S., Hagen, T., ...& Straume, K. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*, (NOU 2012:14). Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Håheim, E.P. (2013). *Beslutningstaking i brannvesenet* (Årsoppgave i krisehåndtering, Høgskolen i Hedmark). Lokalisert 23.september 2015 på <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/132077>

Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høgskoleforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Justis- og beredskapsdepartementet. (2011). *Samfunnssikkerhet*. (Meld.St.29, 2011-2012). Oslo: Departementets servicesenter.

Justis- og beredskapsdepartementet (2015), *Strategi for samfunnssikkerhet og beredskap 2015-2018*.

Kgl.res. 24.juni 2005 om DSBs generelle koordineringsansvar og ansvaret for koordinering av tilsyn med aktiviteter, objekter og virksomheter med potensial for ulykker Lokalisert 30.september 2015, på http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2008/Andre/koordinering_storulykker.pdf

Kruke, B.I. (2015) *Metode- og veiledningsseminar for mastergradsstudenter*. Universitetet i Stavanger, Forelesning 16.01.2015, PowerPoint-presentasjon.

Krumsvik, R.J. (2013) *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju 2.utgave*. Gyldendal norsk forlag.

Lindøe, P.H. (2003) *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.

Løvik, K. (2010) *Øvelse gjør mester*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: practical approaches to learning from experience*, Chandos Publishing

Olsen, A-K., Olsen-Haines, A.C., Lunde, M.H., Kløkstad, H., Halvorsen, J. og Bjørlo, A. (2013) *Når det virkelig gjelder: Effektiv organisering av statlige forsterkningsressurser*. (NOU 2013:5). Oslo: Departementenes servicesenter.

Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem I - Retningslinjer for politiets beredskap*. Allkopi.

Reason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing Company, England

Sommer, M. & Njå, O. (2011). Learning amongst Norwegian fire-fighters. *The journal of workplace Learning Vol.23 No. 7, 2011, 435-455*.

Sommer, M, Braut, G. S. & Njå, O. (2013). *A model for learning in emergency response work, International Journal of Emergency Management, Vol. 9, No.2, Side 151-169*.

Tjeldvoll, A. (2013). Pedagogikk. *Store norske leksikon*. Lokalisert 15.september 2015, på <https://snl.no/pedagogikk>.

Weisæth, L. & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg

Vedlegg I	Godkjenning av undersøkelsen fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)
Vedlegg II	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
Vedlegg III	Kvantitativ spørreundersøkelse med resultater
Vedlegg IV	Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse
Vedlegg V	Oversikt over respondentene og deres kjennskap til evalueringsrapportene
Vedlegg VI	Kvantitativ spørreundersøkelse – utsendt versjon
Vedlegg VII	Avtale om telefonintervju

Vedlegg I - Godkjenning av undersøkelsen fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Kristiane Lindland
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag Universitetet i Stavanger
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
red@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 07.05.2015

Vår ref: 43110 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.04.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

43110	<i>Hvordan brukes Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesen som ikke var direkte involvert i hendelsen?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Kristiane Lindland
Student	Carsten Aschim

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marte Byrkjeland

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svtuit.no

Vedlegg II - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven.

Temaet for oppgaven er erfaringslæring, og jeg skal undersøke hvilke faktorer som påvirker brann- og redningsvesenets bruk av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter i arbeidet med systematisk erfaringslæring.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) er nasjonal brannfaglig myndighet og sentral tilsynsmyndighet med hjemmel i brann- og eksplosjonsvernloven. DSB ser det som sin oppgave å gjennomgå alvorlige hendelser fordi disse kan inneholde erfaringer og læringspunkter som kan bidra til bedre forståelse og kunnskap om hvordan man kan forebygge og håndtere liknende hendelser i andre brann- og redningsvesen. Formålet med en slik evaluering er å gi en helhetlig oversikt over håndteringen, samt peke på viktige læringspunkter og forbedringsområder. Prosjektet skal ta for seg hvordan brann- og redningsvesen benytter rapportene som en del av arbeidet med systematisk erfaringslæring.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 15-20 personer fra ledelsen i ulike brann- og redningsvesen. Spørsmålene vil blant annet dreie seg om man kjenner til at DSB gjennomfører evaluering etter hendelser, om man kjenner til evalueringsrapportene, om man har lest de og om man har implementert læringspunkter som rapportene avdekker inn i eget brann- og redningsvesen. Som en del av oppgaven vil jeg forsøke å finne årsaken til at rapportene brukes som de gjør.

Jeg vil bruke diktafon og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, foregå på telefon og vi blir sammen enige om tidspunkt.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når sensur på oppgaven er falt, innen 1.halvår 2016.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

I tidligere utsendt spørreundersøkelse om temaet har du takket ja til å delta i telefonintervju. Det er derfor fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg. Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 917 89 136, eller sende en e-post til carsten.aschim@dsb.no. Du kan også kontakte min veileder Kristiane Marie Lindland ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger på telefonnummer 418 52 324. På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Carsten Aschim

Torødveien 101D
3135 TORØD

Samtykkeerklæring:

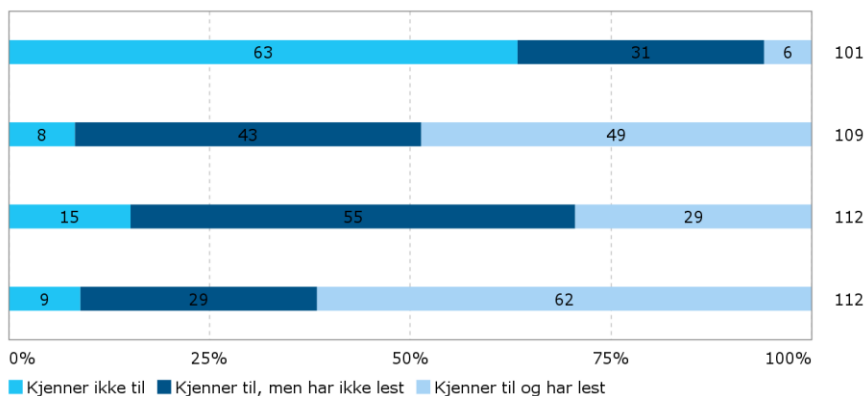
Jeg har mottatt informasjon om prosjektet DSBs evalueringsrapporter brukt i erfaringslæring for brann- og redningsvesenet og ønsker å stille på intervju. Jeg bekrefter med min underskrift at informasjon gitt under intervjuet kan benyttes i masteroppgaven.

Navn med blokkbokstaver: _____

Signatur: _____ Telefon: _____

Vedlegg III - Kvantitativ spørreundersøkelse med resultater

Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen på Vårlivarden 2013



Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen i Gudvangatunnelen 2013



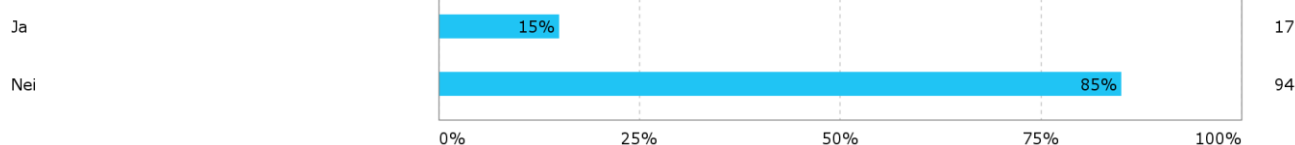
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Valdresekspressen Evaluering av myndigheten...



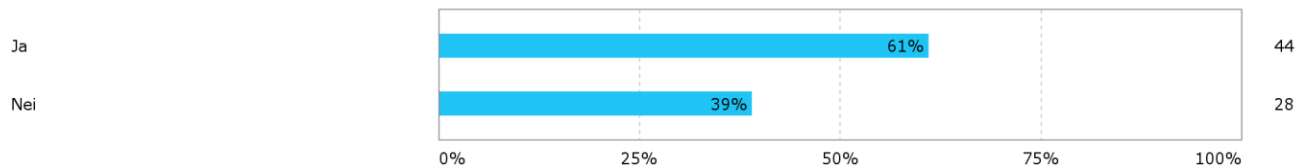
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014



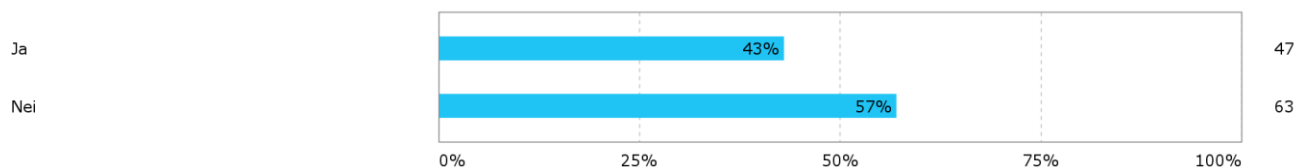
Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?



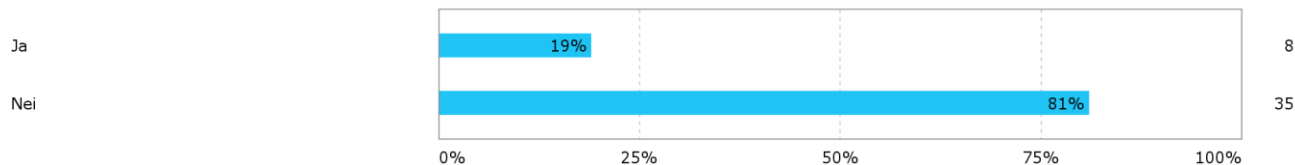
Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?



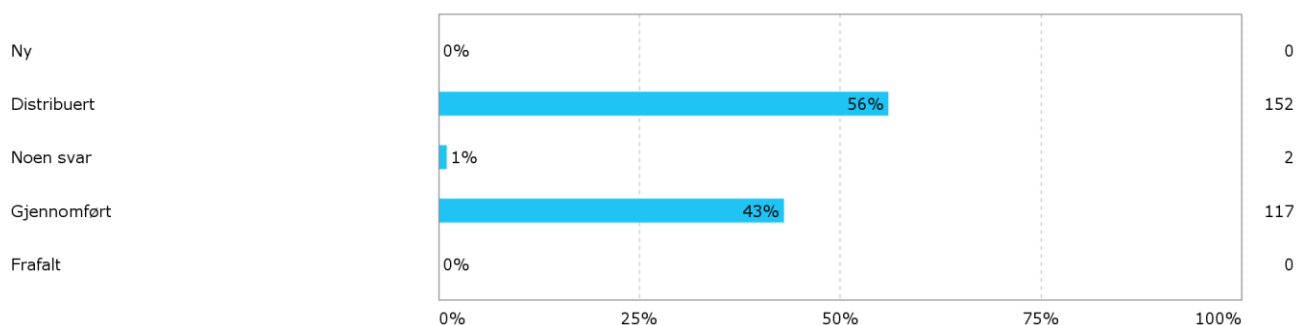
Er du villig til å stille deg til rådighet for telefonintervju?



Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?

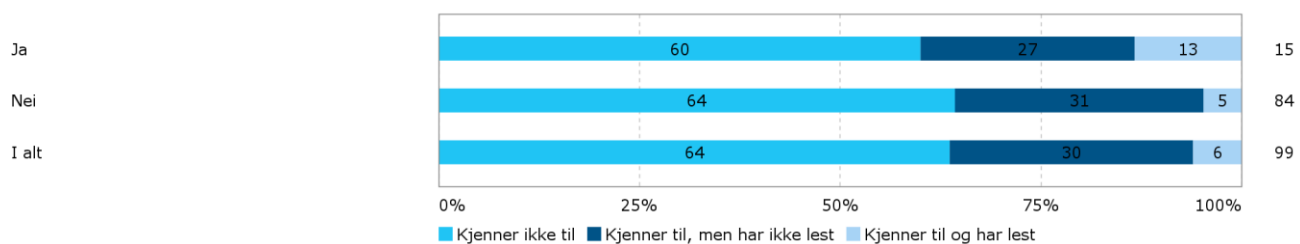


Samlet status



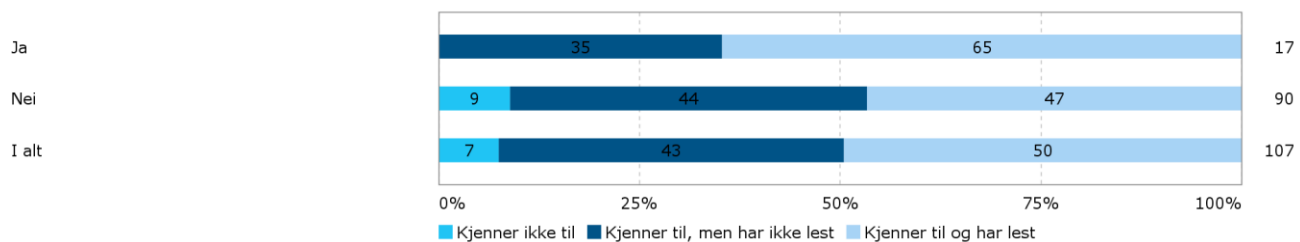
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen på Vårilivarden 2013

Krysset med: Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?



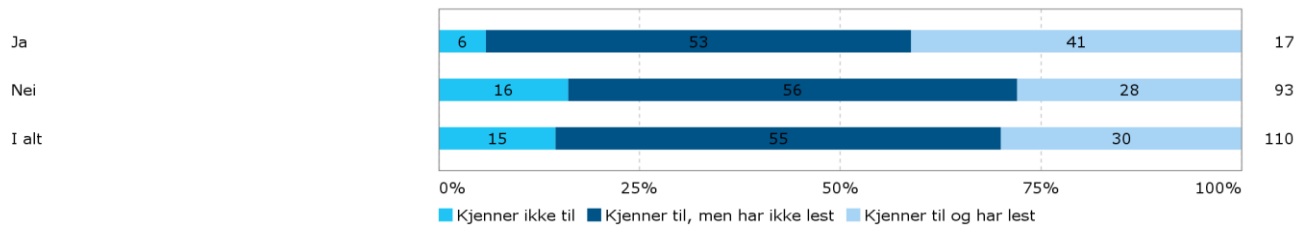
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen i Gudvangatunnelen 2013

Krysset med: Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?



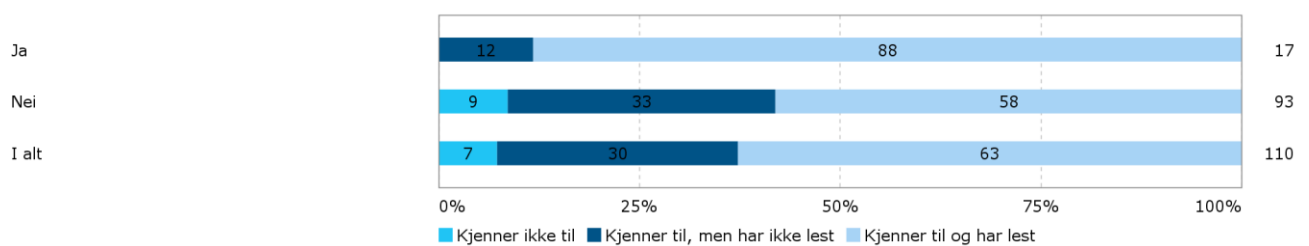
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Valdresekspressen Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013

Krysset med: Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?



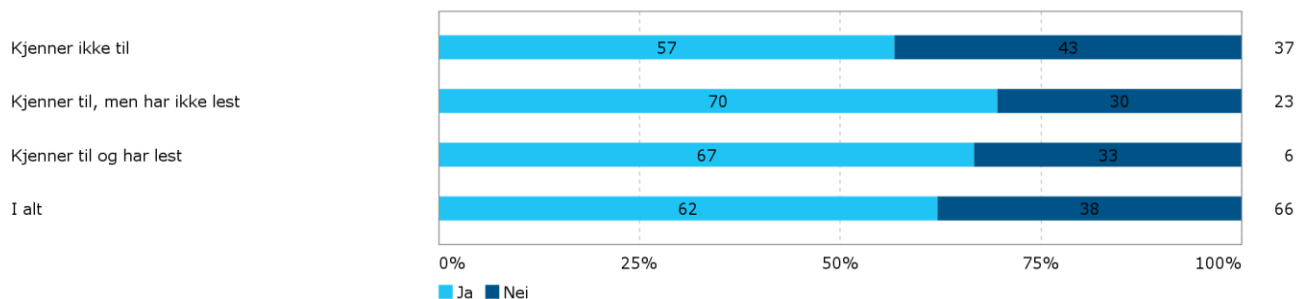
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014

Krysset med: Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?



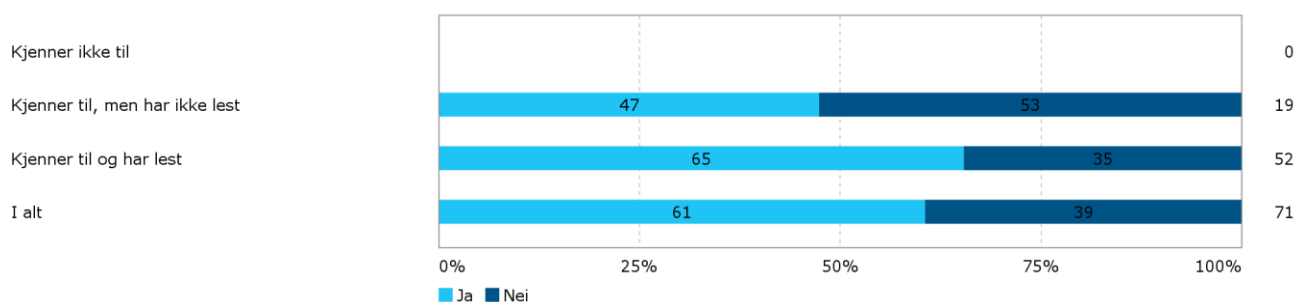
Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?

Krysset med: Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen på Vårilivarden 2013



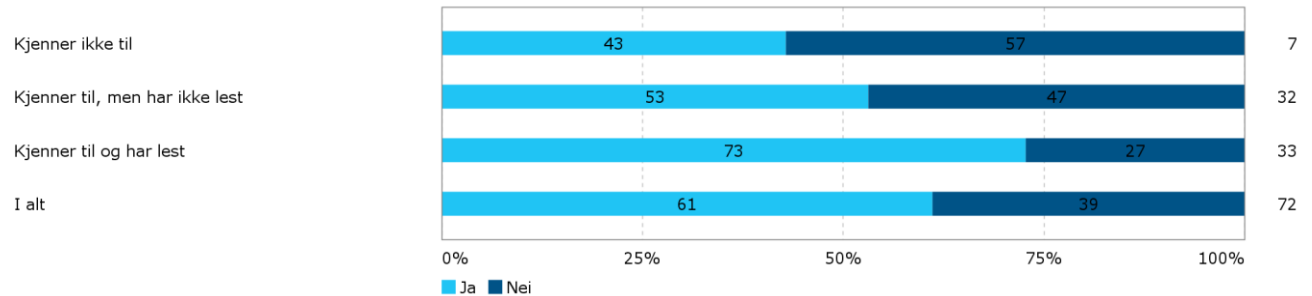
Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?

Krysset med: Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen i Gudvangatunnelen 2013



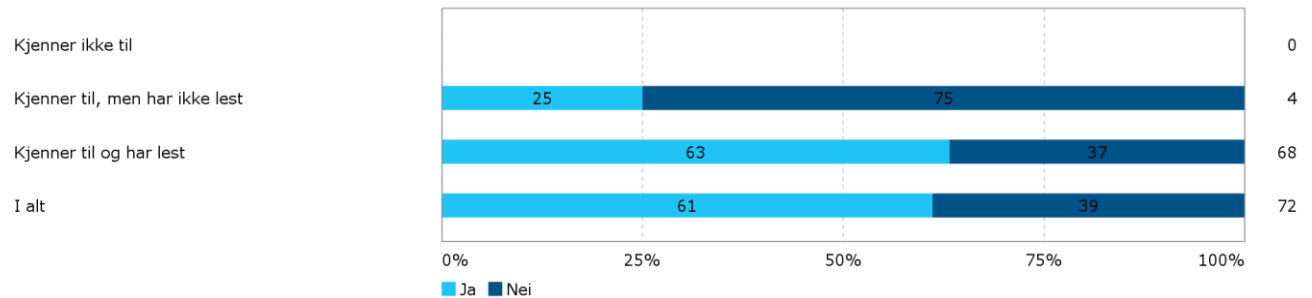
Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?

Krysset med: Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Valdresekspressen Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013



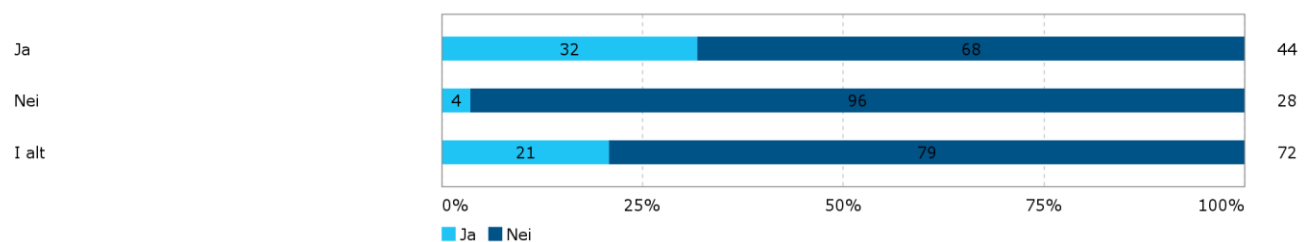
Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?

Krysset med: Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014



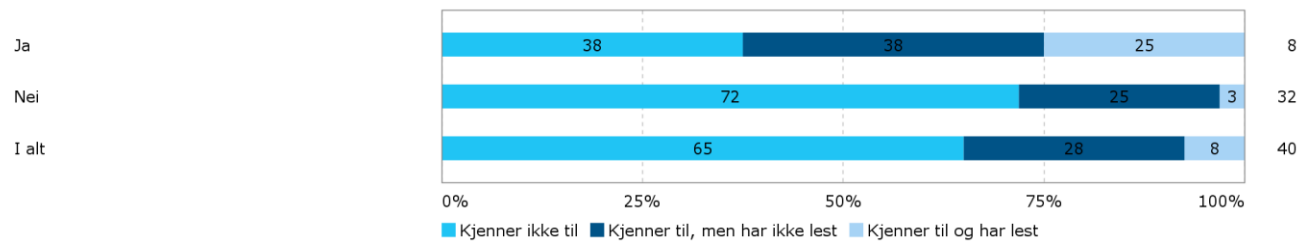
Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?

Krysset med: Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?



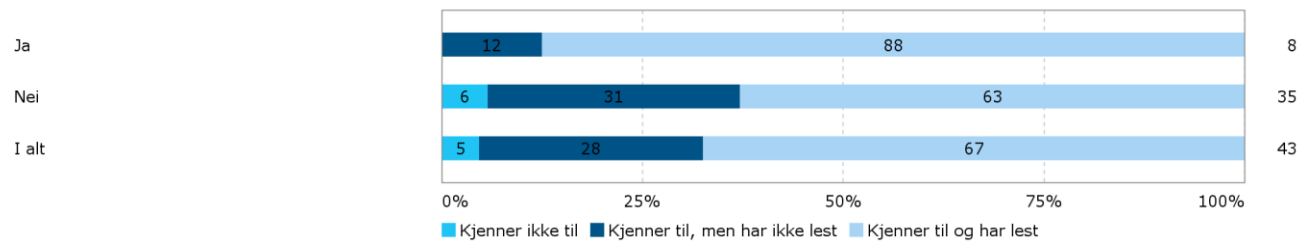
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen på Vårilivarden 2013

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



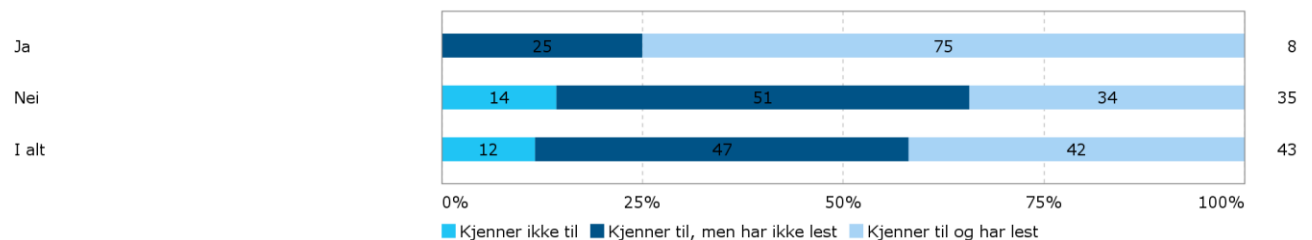
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannen i Gudvangatunnelen 2013

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



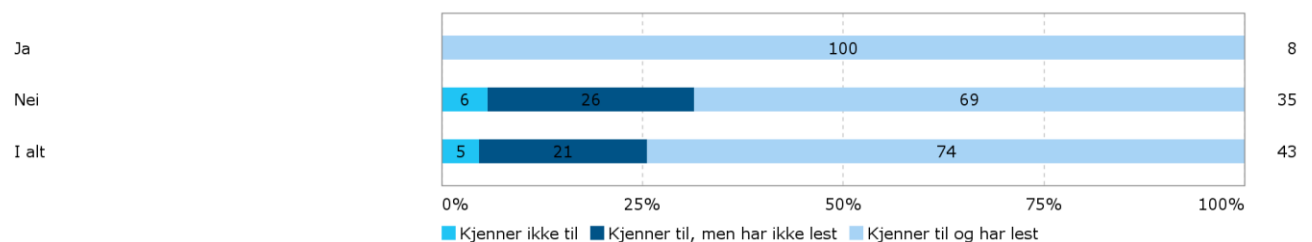
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Valdresekspressen Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



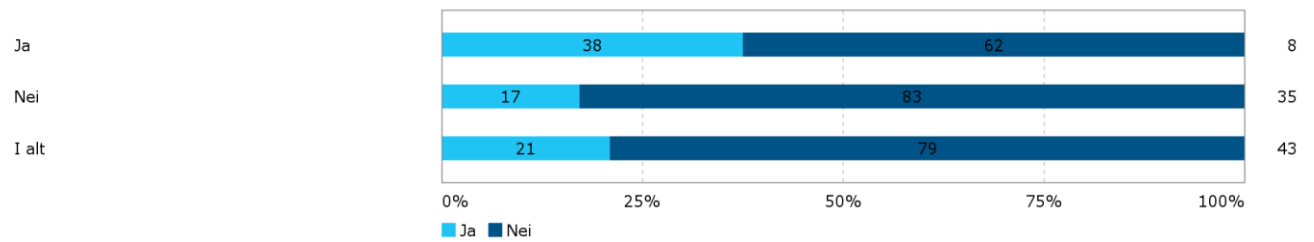
Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest? - Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



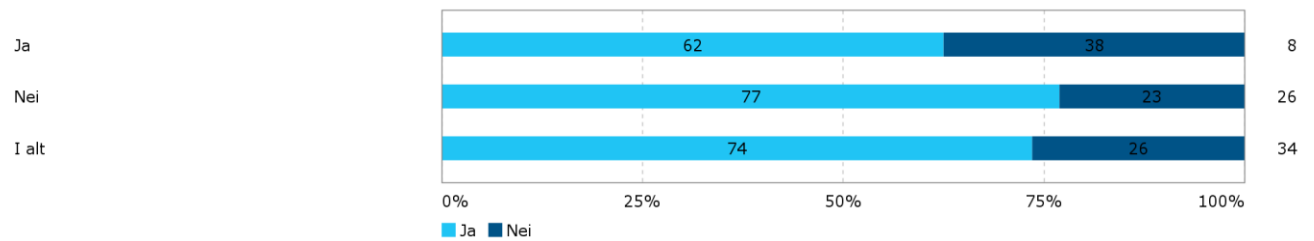
Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som evalueringsrapportene refererer til?

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



Har ditt brannvesen fulgt opp læringspunkter fra disse evalueringene med tiltak?

Krysset med: Er ditt brannvesen et Interkommunalt selskap?



Vedlegg IV - Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse

Innledning av intervjuet

- Gjenta opplysningen om at jeg tar opp intervjuet med diktafon som beskrevet i informasjonsbrevet
- Takke for at vedkommende finner tid til å delta i dette arbeidet og understreke at denne typen forskning er avhengig av eksempler fra virkeligheten
- Spørre innledningsvis om respondentens funksjon og antall år i denne funksjonen,
- Avklarer at respondenten har beslutningsmyndighet i forhold til å kunne innføre endringer. Det er en forutsetning at respondenten har myndighet til å iverksette og gjennomføre tiltak som fører til endring
- Fortelle kort om min bakgrunn for å drive forskning på dette fagområdet (Brann- og redningsavdelingen i DSB og tidligere utrykningsleder i brann- og redningsvesen)
- Prosjektet skal gi svar på hvordan DSB sine evalueringsrapporter brukes som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet
- Intervjuguiden skal sikre at jeg kommer innom alle temaer. Det viktigste er at du gir din versjon av hvordan du opplever verden.
- Jeg ønsker at vi snakker mest mulig fritt. Min intensjon er at du skal fortelle din opplevelse av verden. Det finnes ingen riktige eller gale svar, jeg håper bare at du kan være åpen og ærlig omkring de tingene som jeg spør om. Det er dine svar som er de riktige uansett. Det er din versjon av verden som oppgaven skal handle om. Det er dine meninger og opplevelser jeg er på jakt etter
- Repetere for respondenten de svarene som vedkommende gav på den kvantitative spørreundersøkelsen

Avslutning av intervjuet

- Informanten gjøres oppmerksom på at jeg kommer til å bruke den informasjonen som jeg får i forbindelse med intervjuet dersom det er noe de reserverer seg for at jeg benytter, men som forsker er det min plikt å beskytte sensitiv eller identifiserende informasjon i mitt videre arbeid
- Minne om at samtykkeerklæring må undertegnes og sendes tilbake på carsten.aschim@dsb.no

Kjener ikke til	Kjenner til, men har ikke lest	Kjenner til og har lest	Brukt som grunnlag for erfaringslæring?
Hva tror du er årsaken til at du ikke kjenner til noen (eller svært få) av rapportene?	Hvor fikk du kjennskap til rapporten(e)?	Hvilke er det du har lest?	Årsak til at rapporten(e) er valgt?
Kjenner du til at DSB evaluerer hendelser og skriver rapporter?		Hvor fikk du kjennskap til rapporten(e)?	På hvilken måte er de brukt?
Vet du hvor du får tilgang på slike rapporter?	Hva tror du er årsaken til at du ikke har lest noen av disse rapportene?	Hva er årsaken til at disse rapportene ble valgt?	Har det ført til økt fokus på ett eller flere temaer fra rapportene?
	Hva er det generelle inntrykket av rapportene?		Rutineendring?
Kjenner du til at DSBs evalueringer eller evalueringsrapporter har vært tema i eget eller andre brann- og redningsvesen i noen sammenheng?			Endring i planverk?
Kjenner du til om det har vært tema fra rapportene som har vært diskutert i fora der brannsjefer har møttes (konferanser, fagdager, utrykningspersonellets fellesutvalg osv)			Endring i opplæring?
DSB evaluerer hendelser med formål å spre kunnskap til brann- og redningsvesen som ikke har deltatt direkte i den hendelsen som er evaluert. Hva tenker du om å spre kunnskap på en slik måte?			Er noen av læringspunktene tatt inn i øvelser?
Siden du ikke har kjennskap til noen av disse rapportene (eller få av de); hva tenker du ville gjort det enklere å få kjennskap til de?	Siden du ikke har lest noen av disse rapportene; hva tenker du ville gjort de mer interessante å lese?	Hvilke av rapportene du har lest hadde relevant innhold for deg?	Hva innebærer oppfølgingen av læringspunktene for ditt brann- og redningsvesen? (Hvilke punkter er fulgt opp fra hvilke rapporter og hvorfor?
Det er en påstand at det er for lite hendelser i Norge til at alle brann- og redningsvesen kan erfare alt og at vi derfor må lære av hverandres erfaringer. Hva tenker du om det?			
DSBs rapporter har en del likheter i funnene. Overordnet ledelse, kommunikasjon og samvirke er tre hovedkategorier man ofte ser. Hvorfor er det slik?			Hvordan kvalitetssikrer du at implementeringen av læringspunktene har skjedd?

Hvordan driver ditt brann- og redningsvesen erfaringslæring?
Mange av landets kommuner har en eller flere av de risikobildene som har ført til de hendelsene som rapportene beskriver (tett trehusbebyggelse, brennbar vegetasjon i alle former, tunneler og ekspressbussruter). Hva tror du er årsaken til at funnene som beskrives ikke implementeres i alle aktuelle brann- og redningsvesen?
Hvordan bør DSB formidle/overføre erfaringer etter hendelser til alle landets brann- og redningsvesen i fremtiden?
Andre ting jeg bør få vite eller belyse?
Er det noe som er sagt under intervjuet som ikke kan brukes i oppgaven?

Vedlegg V - Oversikt over respondenter og deres kjennskap til evalueringsrapportene

R-nr	Stilling	Stillingsstørrelse	Deltatt	Her kan totalt oppnås 4			Fulgt opp med tiltak	Gruppering
				Kjenner ikke til	Kjenner til, men har ikke lest	Kjenner til og har lest		
1	Brannsjef	Deltidsstilling	Ja	1	2	1	JA	DELTID
2	Brannsjef	Deltidsstilling	Nei	1	0	3	NEI	DELTID
3	Brannsjef	Ikke oppgitt	Nei	3	1	0	NEI	DELTID
4	Brannsjef	Deltidsstilling	Ja	1	2	1	JA	DELTID
5	Brannsjef	Ikke oppgitt	Ja	0	1	3	JA	DELTID
6	Brannsjef	Heltidsstilling	Ja	0	0	4	JA	IKS
7	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	1	0	3	JA	IKS
8	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	1	0	3	NEI	IKS
9	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	1	0	3	JA	IKS
10	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	0	3	1	NEI	IKS
11	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	0	2	2	NEI	Større brann- og redningsvesen
12	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Ja	0	0	4	JA	Større brann- og redningsvesen
13	Avdelingsleder beredskap	Heltidsstilling	Ja	1	0	3	JA	Større brann- og redningsvesen
14	Avdelingsleder beredskap	Heltidsstilling	Nei	2	0	2	NEI	Større brann- og redningsvesen
15	Brannsjef	Heltidsstilling IKS	Nei	0	1	3	JA	Større brann- og redningsvesen
16	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	4	0	0	NEI	HELTID
17	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	2	0	2	JA	HELTID
18	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	1	1	2	JA	HELTID
19	Brannsjef	Deltidsstilling	Nei	1	3	0	NEI	HELTID
20	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	0	4	0	NEI	HELTID
21	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	1	3	0	NEI	IKS
22	Brannsjef	Heltidsstilling	Nei	1	1	2	JA	HELTID

Respondent nr. 3 og 5 har ikke deltatt i telefonintervju.

Vedlegg VI – Kvantitativ spørreundersøkelse

E-post til alle landets brann- og redningsvesen v/brannsjef med link til spørreundersøkelsen

Fra: Carsten Aschim [<mailto:ca-95706701@mail.survey-xact.no>]

Sendt: 30. mars 2015 15:40

Til: Aschim, Carsten

Emne: Spørreundersøkelse om erfaringslæring

Til brannsjef

Som en del av en erfaringsbasert mastergrad i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger er jeg i gang med å skrive masteroppgaven dette året med arbeidstittelen:

"Hvordan brukes Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet?"

For å kunne danne meg et bilde av situasjonen før jeg går grundigere til verks håper jeg du kan hjelpe meg med å svare på noen enkle spørsmål. Det tar bare noen minutter og er til stor hjelp. Svaret på undersøkelsen må være innesendt innen 14.april 2015.

Klikk på linken under for å besvare spørreskjemaet:

<https://www.survey-xact.no/answer?key=FZSXUPMXF6MJ>

Med vennlig hilsen

Carsten Aschim

Rådgiver i DSB

Til brannsjef

Jeg skriver masteroppgaven dette året med arbeidstitelen:

"Hvordan brukes Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB) sine evalueringsrapporter som grunnlag for erfaringslæring i brann- og redningsvesenet?"

Dette er en del av en erfaringsbasert mastergrad i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger.

For å kunne danne meg et bilde av situasjonen før jeg går grundigere til verks håper jeg du kan hjelpe meg med å svare på noen enkle spørsmål. Det tar bare noen minutter og er til stor hjelp. Besvarelse av denne undersøkelsen er frivillig.

Svarfristen for undersøkelsen er 18. mai 2015.

Dersom du ikke er den rette personen til å besvare dette spørreskjemaet, send det gjerne videre til den personen i ledelsen av brannvesenet som har ansvaret for dette, ved å videresende eposten du har mottatt.

Du kommer videre ved å trykke neste.

Hvilke av disse rapportene som er utgitt av DSB kjenner du til og har du eventuelt lest?

	Kjenner ikke til	Kjenner til, men har ikke lest	Kjenner til og har lest
Brannen på Vårilivarden 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brannen i Gudvangatunnelen 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdreskepressen Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjenner du til og har lest andre evalueringsrapporter fra hendelser utarbeidet av DSB kan du skrive disse inn her:

Har ditt brannvesen deltatt i håndteringen av noen av de hendelsene som rapportene refererer til?

- Ja
 Nei

Du kan også gjerne skrive inn andre betraktninger her dersom du mener det kan ha relevans for oppgaven:

I denne omgang holder dette som en første datainnsamling for å kartlegge landet som helhet.

Neste datainnsamling er et telefonintervju.

Dersom du kunne tenke deg å bidra med dette inn i mitt forskningsarbeide

ville jeg være svært takknemlig.

Jeg ønsker også å intervju de av dere som ikke kjenner til noen av rapportene.

Planen er å ha gjennomført intervjuene i løpet av juni 2015.

Dersom du har anledning til å delta ber jeg om at du fyller inn de data jeg trenger i de neste spørsmålene.

Det presiseres at de opplysninger som gis under telefonintervjuet vil bli aidentifisert i oppgaven og at det er

frivillig om du vil stille opp til intervju.

Intervjuet tar maks. 1 time og det er ikke nødvendig med ytterligere forberedelser.

Siden jeg er avhengig av noen parametre og geografisk spredning kontakter jeg

de intervjuobjektene som er aktuelle innen 1. juni 2015.

Er du villig til å stille deg til rådighet for telefonintervju?

- Ja
 Nei

Takk for at du tok deg tid til å delta i denne undersøkelsen.

I denne omgang holder dette som en første datainnsamling for å kartlegge landet som helhet.

Neste datainnsamling er et telefonintervju.

Dersom du kunne tenke deg å bidra med dette inn i mitt forskningsarbeide ville jeg være svært takknemlig.

Jeg ønsker også å intervju de av dere som ikke kjenner til noen av rapportene.

Planen er å ha gjennomført intervjuene i løpet av juni 2015.

Dersom du har anledning til å delta ber jeg om at du fyller inn de data jeg trenger i de neste spørsmålene.

Det presiseres at de opplysninger som gis under telefonintervjuet vil bli aidentifisert i oppgaven og at det er frivillig om du vil stille opp til intervju.

Intervjuet tar maks. 1 time og det er ikke nødvendig med ytterligere forberedelser.

Siden jeg er avhengig av noen parametre og geografisk spredning kontakter jeg de intervjuobjektene som er aktuelle innen 1. juni 2015.

Er du villig til å stille deg til rådighet for telefonintervju?

- Ja
 Nei

Skriv inn for- og etternavn

Hva er din stillingsbetegnelse?

Hva er din stillingsstørrelse? Oppgi i prosent

Skriv inn ditt telefonnummer

Skriv inn e-postadressen din

Er ditt brannvesenet et Interkommunalt selskap?

- Ja
 Nei

Takk for at du tok deg tid til å delta i denne undersøkelsen.

Forrige

Avslutt

Vedlegg VII – Avtale om telefonintervju

E-post sendt til de aktuelle respondentene:

Emne: Spørreundersøkelse om erfaringslæring – Oppfølging med intervju

Hei!

Jeg viser til utsendt spørreundersøkelse om DSBs rapporter brukt i erfaringslæring.

Takk for tilbakemelding og for at du har sagt ja til å delta i telefonintervju.

Jeg har tillatt meg å sette opp følgende tidspunkt for intervjuet:

Ukedag, dato og klokkeslett

Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Dersom tidspunktet på dagen ikke passer tar jeg gjerne imot forslag om annet tidspunkt samme dag.

Dersom datoen ikke passer, gi meg tilbakemelding så snart som mulig om annen dato og klokkeslett.

Målet er at alle intervjuene skal være utført innen 3.juli 2015.

For at jeg skal kunne intervju deg og for at opplysningene skal kunne brukes i masteroppgaven ber jeg om at du undertegner og returnerer vedlagte samtykkeerklæring når intervjuet er gjennomført. Returner gjerne som e-post til: carsten.aschim@dsb.no

Om det er noe du lurer på er det bare å ta kontakt.

Takk for positiv innstilling!

Med vennlig hilsen

Carsten Aschim

917 89 136