

Universitetet i Stavanger



Masteroppgave i samfunnssikkerhet

Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger

Christine Graff
Våren 2016

**MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2016

FORFATTER:

Christine Graff

VEILEDER:

Riana Steen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger

EMNEORD/STIKKORD:

Beredskapsplanlegging, beredskapsplan, skoleskyting, delaktighet, øvelser, forankring, risikoforståelse

SIDETALL: 75

STAVANGER 1. juli 2016

Sammendrag

Bakgrunn: Denne masteroppgaven er gjennomført med tanke på å undersøke hvordan planleggingsprosessen for beredskapsplanen er ivaretatt ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. Førsteamanuensis Riana Steen ved Universitetet i Stavanger/Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag har vært veileder under studien.

Formål: Formålet med oppgaven har vært å studere hvordan Universitetet i Stavanger bruker kriterier som risikoforståelse, delaktighet, øvelser og forankring for å skape en god beredskapsplan til å håndtere hendelser som oppstår.

Hensikten med oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: I hvilken grad legges det til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen i forbindelse med skoleskyting ved Universitetet i Stavanger? Problemstillingen ble utarbeidet i tre forskningsspørsmål som har vært en ledetråd gjennom oppgaven.

Metode: For å svare på problemstillingen er det benyttet kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse og kvalitativ metode basert på deltakende observasjon, dokumentanalyse og intervjuundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble gitt ut til 128 ansatte ved Universitetet i Stavanger, med en oppnådd svarprosent på 78%. Videre ble det intervjuet seks ansatte fra ulike institutt og avdelinger ved Universitetet i Stavanger.

Resultat og konklusjon: Undersøkelsen viser klare tendenser til at det er et stort potensialet for at ansatte i høyere grad kan være delaktige i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger. De funnene som utpeker seg mest i hele oppgaven er at det eksisterer et stort forbedringspotensial knyttet til rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen og ansattes eierforhold til beredskapsplanen. Ut ifra denne undersøkelsen kan vi konkludere med at ansattes delaktighet er viktige kriterier for en god planleggingsprosess. Videre kan det virke som om god forankring av beredskapsarbeidet har innvirkning på hvilken grad de ansatte er delaktige i planleggingsprosessen. Dette studiet konkluderer med at beredskap er et dynamisk arbeid, der planleggingsprosessen er viktigere enn utarbeidelsen av en beredskapsplan. Som et bidrag til konklusjonene som kom fram i denne undersøkelsen, har det avslutningsvis blitt utarbeidet noen forslag til hva som kan gjøres for å øke delaktigheten i beredskapsarbeidet blant ansatte ved Universitetet i Stavanger. Følgende forslag er noen av kjernepunktene som har blitt utarbeidet i denne oppgaven: Alle ansatte har beredskapsplanen tilgjengelig i papirform på kontoret, plassere hjertestarterne lettere tilgjengelig og lage rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen.

Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på mitt masterstudium i samfunnssikkerhet, og min tid som student ved Universitetet i Stavanger. Det har vært et privilegium å bli kjent med dyktige forelesere og medstudenter som alle har bidratt til at dette studiet har vært lærerikt og spennende.

Oppgaveskrivingen har vært en krevende, men samtidig en svært spennende og lærerik prosess. Jeg sitter igjen med mye ny kunnskap innenfor fagområdet samfunnssikkerhet og beredskap som jeg kan ta med meg videre i karrieren.

Takk til alle dere som tok dere tid til å svare på undersøkelsen og til dere som stilte opp til intervju. Tusen takk for samarbeidet og ikke minst deres interesse for min problemstilling. Dere har gitt oppgaven et godt, viktig og rikt bidrag!

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Riana Steen, for god veiledning og tilbakemelding og for alle ideer og innspill til oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min familie, gode venner og dyktige og trivelige medstudenter, for god støtte og oppmuntring underveis i prosessen.

Stavanger, 1. juli 2016

Christine Graff

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord.....	ii
1 Innledning og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling	4
1.2 Avgrensning av oppgaven.....	4
1.3 Introduksjon av aktørene i oppgaven.....	5
1.3.1 Tidligere kriser ved UiS.....	6
1.4 Tidligere forskning.....	6
1.5 Oppbygging av oppgaven	7
2 Teori.....	8
2.1 Risiko og risikopersepsjon.....	8
2.1.1 Den sosiale og kulturelle tilnærmingen	8
2.1.2 Teknisk naturvitenskapelig tilnærming.....	9
2.1.3 Risikopersepsjon	10
2.2 Krise.....	10
2.2.1 Ulike krisefaser	11
2.2.2 Kjennetegn ved krise.....	11
2.2.3 Kriseledelse.....	12
2.3 Beredskap.....	13
2.3.1 Prinsipper for norsk beredskapstenking.....	14
2.3.2 Retningslinjer for beredskap	15
2.4 Delaktighet.....	17
2.4.1 Kommunikativ planlegging – involvering og delaktighet.	17
2.4.2 Reasons sikkerhetskultur	18
2.4.3 Collective mindfulness.....	20
3 Metode	23
3.1 Forskningsstrategi	23
3.2 Kvantitativ metode og spørreundersøkelse	23
3.2.1 Utforming av spørreskjemaet.....	23
3.2.2 Utførelse av spørreundersøkelsen	24
3.3 Kvalitativ metode.....	24
3.3.1 Dokumentanalyse.....	24
3.3.2 Intervju.....	25
3.3.3 Deltakende observasjon	26
3.4 Utvalg.....	26
3.5 Analysemetode.....	27

3.7 Validitet og reliabilitet	28
3.7.1 Statistisk validitet.....	28
3.7.2 Begrepsvaliditet	28
3.7.3 Indre validitet	29
3.7.4 Ytre validitet	29
3.7.5 Reliabilitet.....	29
3.7.6 Objektivitet	30
3.8 Etske perspektiver.....	30
4 Empiri	31
4.1 Dokumentanalyse.....	31
4.1.1 Hva er hovedfokus området til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?	31
4.2 Kvalitative analyse.....	36
4.2.1 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?.....	36
4.2.2 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?.....	41
4.3 Kvantitative analyse.....	48
4.3.1 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?.....	48
4.3.2 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?.....	51
5 Diskusjon	57
5.1 Hva er hovedfokus området til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?.....	57
5.1.1 Beredskapsplanens mål og målgruppe.....	57
5.1.2 Involverte personer i beredskapsplanen og deres rolle	58
5.1.3 Risikoforståelse.....	58
5.1.4 Kriseforståelse.....	59
5.1.5 Fokus på uforutsette hendelser.....	59
5.1.6 Oppsummert FS1	60
5.2 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?.....	61
5.2.1 Toppledelsens forankring av beredskapsøvelser	61
5.2.2 Rapporterende og rettferdig kultur.....	63
5.2.3 Lærende kultur	64
5.2.4 Oppsummert FS2	65
5.3 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?.....	65
5.3.1 Beredskap.....	65
5.3.2 Kommunikativ planlegging – involvering og delaktighet	68
5.3.3 Fokus på feil, og motvilje til å forenkle fortolkninger.....	70

5.3.4 Forpliktelse til resiliens.....	71
4.3.5 Underspesifisering av strukturer	72
5.3.6 Oppsummert FS3	72
6 Konklusjon.....	74
6.1 Videre forskning	75
7 Litteraturliste.....	76
8 Vedlegg	81
Vedlegg 1 Henvendelse bruk til alle informanter - informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	81
Vedlegg 2 Intervjuguide	82
Vedlegg 3 Spørreskjema	84
Vedlegg 4 Øvelse UiS den 11. november 2015.....	86
Appendiks	91

1 Innledning og bakgrunn

Den 22. oktober 2015 blir Sverige rammet av en tragedie da Anton Lundin Pettersson (21) gikk til angrep med sverd på elever og lærere ved Kronan skole i Trollhättan. Han tok liv av to lærere, en elev og ble selv skutt av politiet¹. Den mest forferdelige enkeltstående skolemassakren i USA skjedde den 16. april 2007 i delstaten Virginia. Handlingen skjedde på Universitetet Virginia Tech, da en mann skøyt og drepte 32 andre studenter. Mannen som skøyt døde også. Noen år senere, den 14. desember 2012, opplevde Newtown en skyteepisode. Adam Lanza (20) skøyt og drepte 20 førsteklasinger, seks voksne, sin mor og seg selv på Sandy Hook barneskole i USA, i småbyen Newtown i Connecticut². De øvrige hendelsene har fått svært alvorlige konsekvenser for både ofre, andre elever, lærere, familier og det lokale miljøet.

Fenomenet skoleskyting oppstod i USA på 1960-tallet. Siden 1966 har det vært over 50 alvorlige skyteepisoder og massedrap på skoler primært i USA. I de siste 10 årene har omtrent 100 personer blitt drept i slike alvorlige hendelser. I Norden ble fenomenet aktuelt i 2007 da Pekka-Eric Auvinen (18) drepte åtte medelever og lærere, og seg selv ved Jokela videregående skole i Finland³. Fra 2000 til og med 2014 har det vært minst 20 skoleskytinger med to drepte eller flere, hvorav 15 har skjedd i USA, en i Canada, to i Finland og to i Tyskland. Etter Sandy Hook-tragedien i 2012 har det vært én skoleskyting i gjennomsnitt hver eneste uke i USA⁴. Dette viser at det har vært en økende trend i antall skoleskytinger og at fenomenet skoleskyting ikke er et problem som er isolert til USA.

Det er mange årsaker til slike hendelser, alt fra individuelle årsaker, som for eksempel hevn og hat, til andre årsaker som religiøs, politisk eller ideologisk. US Secret Service hevder i en rapport fra 2004⁵ at den vanligste motivasjonen for skoleskyting er et ønske om hevn. Eksempelvis var knivangrepet på Kronan skole i Sverige den 22. oktober 2015 rasistisk motivert, og faller derfor i kategorien hatkriminalitet⁶.

I rapporten Nasjonalt risikobilde 2015 har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap karakterisert skoleskyting som en terror handling. Terrorhandlinger blir i norsk lov definert på følgende måte: ”Ulovlig bruk av, eller trussel om bruk av, makt eller vold mot personer eller eiendom, i et forsøk på å legge press på landets myndigheter eller befolkning eller samfunnet forøvrig for å oppnå politiske, religiøse eller ideologiske mål”⁷. Terrorhandlinger kan ifølge norsk lov ha en politisk, religiøs eller ideologisk tilnærming. I rapporten Nasjonalt risikobilde 2014 understrekes det at terrorhandlinger kan skje på forskjellige måter, der de beskriver ulike scenarier som det norske samfunnet bør være forberedt på å møte. Cyberangrep mot finansiell infrastruktur, cyberangrep mot infrastruktur for elektronisk kommunikasjon og terrorangrep i by er blant de scenarioene som beskrives. I rapporten Nasjonalt

¹ Tv2.no (2015)

² Aftenposten.no (2011 og 2013)

³ Fylkesmannen.no (2013)

⁴ Risikoanalyse av skoleskyting i Nordland (2015) s.14

⁵ US Secret Service and US Department of education (2004)

⁶ Se fotnote 4 s.10

⁷ Lov av 20. mars 1998 nr.10 om forebyggende sikkerhetstjeneste §3.5

risikobilde 2015 beskrives to nye scenarioer som det norske samfunnet bør planlegge for, skoleskyting er et av de nye scenarioer som blir beskrevet.

Robert Johnston publisert en artikkel i 2015 om terror og kriminelle angrep rettet mot skolebarn. Artikkelen viser et utvalg av hendelser i perioden 1927 til 2015. I de 204 angrepene som er listet opp i artikkelen så er mer enn 6616 blitt drept og 12862 skadet. Av de har minst 1776 barn blitt drept og 4640 skadet⁸. Basert på beskrivelsene av hendelsene i artikkelen, kan hendelsene kategoriseres basert på hvilke type motiv som har ligget til grunn for hendelsene. Jeg har valgt å dele inn hendelsene i følgende fire kategorier: politisk, religiøst, hat- og ideologisk motiverte⁹. Ut ifra denne kategoriseringen kan halvparten av hendelsene kategoriseres som politisk motiverte, der omtrent 900 barn har blitt drept. En tredjedel av hendelsene kan kategoriseres som religiøst motiverte, der omtrent 400 barn har blitt drept. I overkant av 20 prosent av hendelsene kan kategoriseres som motivert av hat, der i overkant av 400 barn har blitt drept. De gjenværende to prosent av hendelsene kan kategoriseres som ideologisk motivert, der i overkant av 60 barn har blitt drept.

I artikkelen fremkommer det også at i områder som har lite regionale konflikter, særlig USA, er det mest hevn eller hatideologier (som for eksempel rasisme) som er motivene bak handlingene. Områdene med regionale konflikter slik som Israel og Irak er preget av politisk motiverte handlinger. Før midten av 2000 tallet har de fleste hendelsene vært politisk motivert, mens etter krigene i Afghanistan og Irak har disse områdene hatt en økning i religiøst motiverte handlinger. I de siste årene har det vært en økning i religiøst motiverte handlinger i Nigeria knyttet til Boko Haram. Basert på beskrivelsene av hendelsene i artikkelen, kan det tenkes at lignende motiv kunne vært aktuelt i Norge. For eksempel politisk motiverte handlinger, som hevn mot Norges deltakelse i en politisk konflikt.

I Norge er det flere nåværende og tidligere politikere som presiserer at vi som land må være forberedt på skoleskyting. Blant annet understreker Kristin Halvorsen (kunnskapsminister i perioden 2009–2013) viktigheten av at norske institusjoner må være forberedt på at skoleskyting også kan skje i Norge. Forberedelsen krever trening og arbeid. Ansvar ligger hos fylkesmennene for å påse at kommunenes beredskap blir fulgt opp og at øvelser blir gjennomført, ifølge Kristin Halvorsen¹⁰. I tråd med Halvorsen, presiserer justis- og beredskapsminister Anders Anundsen at vi må være forberedt på skoleskyting, til tross for at det ikke har vært tilfeller av skoleskyting i Norge. Videre sier han at vi må kjenne risikobilde for å kunne sørge for god beredskap¹¹. Tidligere justisminister Knut Storberget poengter viktigheten av å sikre egen aktivitet mot terrorhandlinger på følgende måte: ”Selv om trusselnivået i Norge i dag er vurdert som lavt, har Regjeringen orientert Stortinget om at det i dag er trekk ved situasjonen i og utenfor Norge som samlet sett representere en overgang til et terrortrusselbilde som blir mer likt det man ser i landet der terroraksjoner er

⁸ Johnstonsarchive.net (Tallene er lave fordi antall døde ikke er tallfestet for alle hendelsene)

⁹ Jeg har tatt en skjønsmessig vurdering av hva som karakteriseres som politisk, religiøst, hat- og ideologisk motiverte handlinger. Skille mellom politisk og religiøst motiverte handlinger kan være uklart. Jeg har vurdert hendelsene i Palestina konflikten som politisk motivert fordi jeg vurderer det først og fremst som en territorium-konflikt. Boko Haram-hendelser har jeg vurdert som religiøst motivert fordi de har religiøse motiv slik som Sharialoven og forbud mot vestlig kultur (Se appendix)

¹⁰ VG.no (2012)

¹¹ Lofotposten.no (2016)

gjennomført eller er blitt forsøkt gjennomført. Vi har ingen garanti for at det ikke vil kunne oppstå alvorlige situasjoner, og at trusselbildet kan endres raskt”¹².

Viktigheten av å være forberedt på skoleskyting vektlegges også av Kunnskapsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet. Det går ikke mer enn fire dager etter skoleskytingen på Sandy Hook barneskole i USA, at Kunnskapsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet reflektere over denne hendelsen. De besluttet at politiet raskt måtte lage en ny oppdatert veileder for å forebygge skyteepisoder på norske skoler, utdanningsinstitusjoner og barnehager¹³. Omkring ett år senere, i oktober 2013, utarbeidet Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet en veileder om alvorlige hendelser som skoleskyting i barnehager, skoler, fagskoler og andre utdanningsinstitusjoner. Formålet med veilederen er å opplyse om ansvaret og forbedre kunnskapen om viktigheten av gode og oppdaterte beredskapsplaner. Målet er å legge til rette for en solid beredskap¹⁴.

I tillegg trekkes det i et oppdragsbrev for Kunnskapsdepartementet (2013)¹⁵ parallellt til skoleskyting i utlandet og at en må vurdere skyting på norske utdanningsinstitusjoner som en reell risiko. Videre skriver de at hendelsen den 22. juli 2011 viser at det er nødvendig at en har tenkt gjennom hvordan sannsynlige risikoer skal håndteres. Dette viser at skoleskytinger i utlandet og terrorangrepene mot Norge 22. juli 2011 har vært en av de mest kritiske hendelsene som har satt problemet på agendaen i Norge. Samtidig viser en artikkel fra utdanningsnytt at bare 73 prosent av skolene på landsbasis har hatt en beredskapsøvelse for farlige, voldelige hendelser som skoleskyting, i løpet av de tre siste skoleårene¹⁶. Dette viser at det er usikkerhet i forhold til hvor godt rustet og forberedt vi er i møte med alvorlige hendelser som skoleskyting.

Hendelsene som er referert til tidligere, viser at skolene er mål og sårbare institusjoner. Det er videre et faktum at man vanskelig kan helgardere seg mot at slike hendelser også kan inntreffe på norske skoler. Det er derfor viktig å være forberedt på at slike alvorlige hendelser kan skje ved å sørge for god beredskap. Selv om det har blitt gjort mye arbeid innenfor denne tematikken, trengs det mer arbeid fordi erfaring viser at skoleskyting stadig gjentar seg. Akkurat dette har motivert meg til å skrive om dette fenomenet. Skyteepisodene på skoler er svært tragiske hendelser som berører en rekke mennesker. Det dramatiske og tragiske aspektet ved disse episodene har også motivert meg til å skrive om denne tematikken.

Begrepet beredskapsplanlegging er sammensatt av to ord. Beredskap kan defineres slik: ”Beredskap omfatter alle tekniske, operasjonelle og organisatoriske tiltak som hindre at en inntrådt faresituasjon utvikler seg til en ulykkessituasjon, eller som hindrer eller reduserer skadevirkningene av inntrådte ulykkessituasjoner” (Aven et al., 2004, s. 121). Ifølge Friedmann og Hudson (1974) er planlegging en form for systematisk og faglig kunnskapsinnhenting og bearbeidelse som foregår før beslutningstakere fatter beslutninger og iverksetter tiltak. Planlegging betraktes da som brobygging mellom kunnskap på den ene siden og kollektiv handling på den

¹² Justis- og politidepartementet (2010)

¹³ Aftenposten.no (2013)

¹⁴ Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet (2015)

¹⁵ Kunnskapsdepartementet (2013). Oppdragsbrev (03-13)

¹⁶ Utdanningsnytt.no (2016)

andre siden. I henhold til Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet (2015) handler beredskapsplanlegging samlet sett om å være forberedt på kritiske situasjoner og fremme et betryggende miljø.

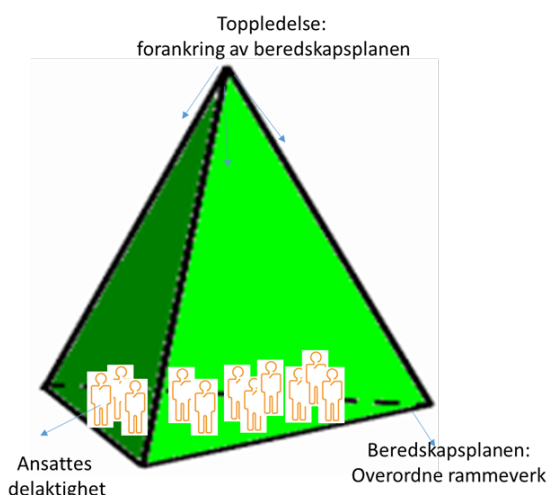
1.1 Problemstilling

Tittelen for denne oppgaven lyder som følger: Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger. Med bakgrunn i dette, har jeg formulert følgende problemstilling for denne oppgaven:

”I hvilken grad legges det til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen i forbindelse med skoleskyting ved Universitetet i Stavanger”?

Problemstillingen kan belyses fra tre forskjellige vinkler, se figur 1:

1. Beredskapsplanen som et overordnet rammeverk
2. Toppledelsens rolle i forankringen av beredskapsplanen
3. Ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen



Figur 1: Problemstillingen illustrert fra tre forskjellige vinkler

Disse tre vinkler danner grunnlag for oppgaven sine tre forskningsspørsmål:

FS1) Hva er hovedfokusområdet til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?

FS2) I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

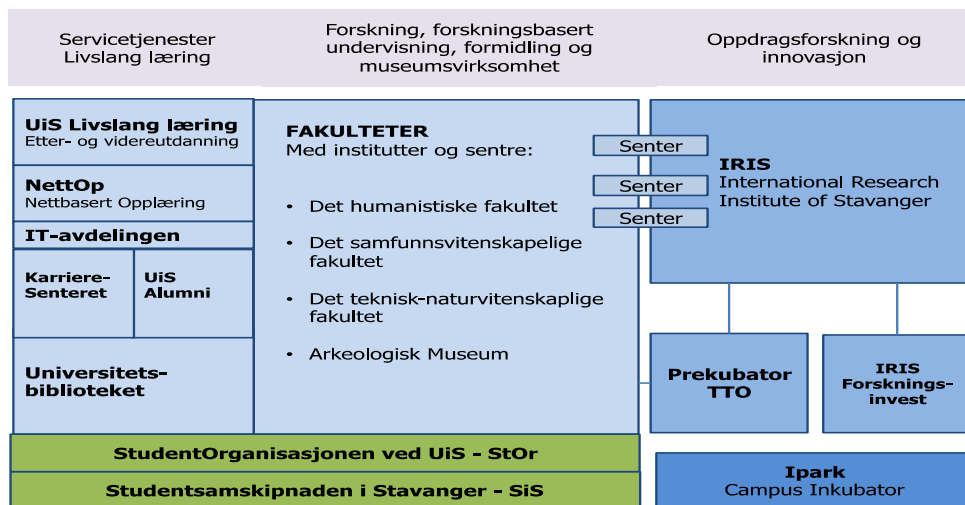
FS3) Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltagelse fra ansatte?

1.2 Avgrensning av oppgaven

Siden skoleskyting handler om skyting på skole, har jeg valgt å avgrense meg til å studere dette fenomenet ved Universitetet i Stavanger (heretter UiS). Begrepet beredskapsplanlegging omfavner mange aspekter, videre har jeg derfor valgt å avgrense oppgaven til å se på beredskapsplanlegging i lys av delaktighetsaspektet. Det er ulike aktører som er tilknyttet UiS. Jeg har valgt å avgrense meg til å studere i hvilken grad det legges til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen i forbindelse med skoleskyting.

1.3 Introduksjon av aktørene i oppgaven

Universitetet i Stavanger fikk offisielt status som universitet 1. januar 2005. Skolen har 10.700 studenter og om lag 1.560 ansatte. UiS sin visjon lyder som følger: ”Universitetet i Stavanger skal være en drivkraft i regionens kunnskapsutvikling og et internasjonalt forskningsuniversitet med vekt på nyskaping og innovasjon”. UiS sitt verdigrunnlag hviler på følgende grunntanke som har blitt gjort til deres misjon og deres motto: ”Vi vil utfordre det velkjente og utforske det ukjente”. I samspill og dialog med folk omkring regionalt, nasjonalt og internasjonalt har UiS et åpent og innovativt klima for utdanning, forskning, nyskaping, formidling og museumsvirksomhet. UiS har tilsammen 14 institutt og 2 nasjonale kompetansesenter i tillegg til Arkeologisk museum. I tillegg har universitetet en enhet for etter- og videreutdanning som kalles UiS EVU¹⁷.



Figur 2: Organiseringen av UiS og skolens samfunnsoppdrag¹⁸

Figur 2 over, viser at den faglige virksomheten ved UiS er organisert i tre fakultet: det humanistiske fakultet, det samfunnsvitenskapelig fakultet og det teknisk-naturvitenskapelige fakultet. Det finnes ikke et organisasjonskart over alle ansatte og deres arbeidsoppgaver ved UiS. Informasjonen under baserer seg derfor på utsagn fra beredskapskoordinatoren ved UiS.

Organisasjonsstrukturen ved UiS er basert på en hierarkisk struktur og ser slik ut: UiS er delt inn i tre nivå – institutt, fakultet og sentralt. Det aller fleste vitenskapelig ansatte har en instituttleder som nærmeste overordnede (instituttnivå). Instituttlederen har dekanen som nærmeste overordnede (fakultetsnivå). Dekanen har universitetsdirektøren som nærmeste overordnede. Rektor er styreleder, altså leder for UiS sitt styre og har det overordnede ansvaret for skolen. Beredskapsorganisasjonen er i dag sentralisert ved UiS. Det sentrale nivået fatter de strategiske beslutningene og regelverk/retningslinjer som gjelder for hele UiS. Instituttet har ansvaret for den daglige driften i forhold til studenter og ansatte. Fakultet ligger mellom disse ytterpunktene og er en samling av fag som hører sammen.

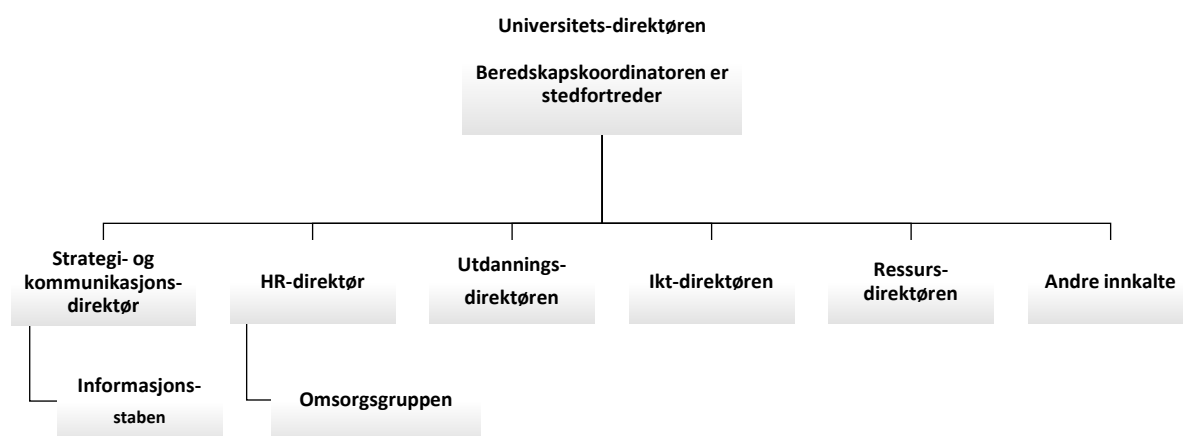
Basert på Mintzberg vil realiteten se litt annerledes ut. Universiteter er ifølge Mintzberg (1979, s. 348) et eksempel på organisasjonsformen profesjonsbyråkratier.

¹⁷ UiS.no

¹⁸ UiS strategidokumentet

Forfatteren presisere at fokuset ved profesjonsbyråkratier er å få mest mulig ut av kompetansen til de ansatte og kjennetegnes av flat og desentralisert struktur (s. 301). Videre blir det understreket at autoritet i stor grad er bygget på ekspertisen man besitter og ikke autoritet ut ifra den formelle hierarkiske stillingen (s. 351). Ifølge Strand (2007, s. 270) er ansatte i slike organisasjoner ikke avhengig av instruksjoner, mål og oppgaver fra ledelsen, men de er selvgående.

Figur 3 under, viser et organisasjonskart for sentral kriseledelse. Det er Universitetsdirektøren som har myndighet til å iverksette UiS sin sentrale kriseledelse og bestemme omfanget av skadene. Universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren og strategi- og kommunikasjonsdirektøren skal alltid varsles. Disse skal påse at andre relevante enheter, herunder rektoratet, blir informert og involvert¹⁹.



Figur 3: Organisering av kriseledelsen ved Universitetet i Stavanger

1.3.1 Tidligere kriser ved UiS

En krise kan forstås som en alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger²⁰. Med denne krisedefinisjonen lagt til grunn, har det aldri inntruffet en krise ved UiS. Derimot har det vært tilfeller av uønskede/nesten hendelser. Den 11. mars 2016 ble en mann observert med våpen på campus området²¹. Mannen hadde vært på Heimevern-øvelse og krysset campus området med utildekket våpen i hånden. Politiet ble tilkalt, men det viste seg at mannen ikke var en trussel. I tillegg har UiS hatt et tilfelle der en student påstod at han hadde studierett, noe det viste seg at han ikke hadde. Når ledelsen ved UiS konfronterte studenten med dette, viste han en aggressiv holdning mot en av de ansatte. Politiet ble tilkalt og han ble forvist vekk fra campus uten å gjøre ytterligere skade²².

1.4 Tidligere forskning

I oktober 2013 utarbeidet Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet en veileder om alvorlige hendelser som skoleskyting i barnehager, skoler, fagskoler og andre

¹⁹ Beredskaps- og kriseplan for UiS

²⁰ Rosenthal et al. (2001) s.6-7

²¹ Dagsavisen.no (2016)

²² Sitert av beredskapskoordinator ved UiS

utdanningsinstitusjoner. Veilederen ble redigert i 2015. Litteraturen knyttet til denne veilederen er det mest sentrale som er gjort innenfor denne tematikken i Norge. Et annet eksempel på forskning innenfor dette området ble det utarbeidet våren 2013 ved UiS. Litteraturen knyttet til denne forskningen er en avlagt masteroppgave i samfunnssikkerhet, som omhandler videregående skolars beredskap for skoleskyting²³.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er bygget opp av seks hovedkapitler med underkapitler.

I første kapittel presenteres innledningen som gir en beskrivelse av oppgavens bakgrunn. Videre introduseres valgt av problemstilling og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis redegjøres det for tidligere forskning, avgrensning av oppgaven og tilslutt en introduksjon av aktørene i oppgaven.

Andre kapittel omhandler det teoretiske rammeverket som anvendes for å belyse problemstillingen. Teorien bygger på relevante teorier om risiko, krise litteratur og utvalgte teorier om beredskap og delaktighet.

Det tredje kapitlet tar for seg oppgavens metodiske valg, gjennomføringen av undersøkelsen og bakgrunn for utvalg. Metodekapitlet avsluttes med kritiske refleksjoner knyttet til de metodiske valgene og gjennomføringen av oppgaven.

I kapittel fire presenteres empirien som viser en oversikt over de sentrale funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene.

Det femte kapitlet tar for seg diskusjon som kobler sammen det teoretiske rammeverket med empirien, for å belyse og drøfte problemstilling og forskningsspørsmål.

I det siste kapitlet presenteres konklusjonene i forbindelse med oppgavens problemstilling og tanker rundt videre forskning.

²³ Brage.bibsys.no (2013)

2 Teori

Målsetningen for dette kapitlet er å se på relevant teori som kan forklare hvorfor og hvordan delaktighet kan ses på som aspekt av god beredskapsplanlegging. I oppgavens innledning ble følgende problemstilling lagt til grunn for oppgaven:

”I hvilken grad legges det til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen i forbindelse med skoleskyting ved Universitetet i Stavanger”?

Å være forberedt for et skoleskyting-senario handler i stor grad om å vurdere risiko. I teoridelen velger jeg derfor å se på utvalgte relevante teorier om risiko. Skoleskyting kan ses på som en alvorlige hendelse, og en krise som kan skape store skader på mennesker og omgivelser. Det er derfor viktig å forebygge mot slike hendelser ved å sørge for god beredskap. Jeg vil derfor presentere utvalgte relevante teorier om krise og beredskap. Siden min problemstilling handler om delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging, vil jeg videre gå gjennom utvalgt litteratur om delaktighet.

2.1 Risiko og risikopersepsjon

Risikostyring og håndtering av usikkerhet er et betydningsfullt tema i mange virksomheter. Det kan bidra til å forhindre uønskede hendelser og oppnå mål som virksomheten har satt seg. Så hva betyr egentlig ordet *risiko*? Ordet risiko betyr å våge noe. Risiko kan enten tas på egne, eller andres vegne (Rausand og Utne, 2009, s. 21). Den oppfattelsen og forståelsen som enkelte har av risiko, vil ha betydning for hvordan en handler for å styre sikkerhet og risiko (Aven et al., 2004). Risiko er et begrep som defineres på ulike måter, og tilnærmingen til begrepet vil være forskjellige avhengig av hvilket fagmiljø man tilhører. I mange sammenhenger knyttes risiko til noe negativt, som for eksempel en uønsket hendelse. På en annen side kan risiko knyttes til noe positivt og føre til økonomiske fortjenester. Således vil det ikke nødvendigvis være best å strebe etter å fjerne risiko. Poenget er å begrense risiko for uønskede hendelser og fokusere på å skape positive hendelser (Aven, 2007).

Begrepet risiko brukes ofte i dagligtalen med noe varierende innhold. Felles er likevel at risiko brukes for å uttrykke ”den fare som uønskede hendelser representerer for mennesker, miljø og økonomiske verdier” (Aven, 2006, s. 8). Innenfor faglitteraturen vises det til to forskjellige hovedtilnærminger til risiko, *den sosiale og kulturelle tilnærmingen* og *den tradisjonelle teknisk naturvitenskapelig tilnærming* (Aven et al., 2004).

2.1.1 Den sosiale og kulturelle tilnærmingen

I henhold til Aven et al. (2004) vil det innen den sosiale og kulturelle tilnærmingen til risiko, altså den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko, være knyttet et usikkerhetsomfang til definisjoner på risiko. Så hva er egentlig usikkerhet? Risiko vil alltid eksistere uavhengig av hvilken situasjon man befinner seg i. Således vil det også eksistere en grad av usikkerhet for hvilke hendelser som vil forekomme, og hvilke konsekvenser hendelsene vil få.

Et eksempel på at risiko er forbundet med usikkerhet kan knyttes til driften av et industrielt anlegg. I dette eksempelet vil det være usikkerhet tilstede når vi skal

vurderer om dødsulykker kan inntreffe neste år. Vi kan ikke si med hundre prosent sikkerhet at en dødsulykke ikke vil inntreffe neste år. Risiko innebærer derfor usikkerhet (Aven et al, 2004, s. 37).

I den sosiale og kulturelle tilnærmingen til risiko, vil forståelse av risiko og sannsynlighet være preget av en subjektiv vurdering, som kommer til uttrykk ved en dimensjon av tro (Aven et al., 2004). Ifølge Aven og Renn (2010, s. 3). defineres risiko i en slik tilnærming på følgende måte: "Risiko refererer til usikkerhet om og alvorligheten av hendelser og konsekvenser (eller resultater) av en aktivitet med hensyn til noe mennesker verdsetter". I denne definisjonen er usikkerhet knyttet til hendelser og til konsekvensene av hendelsene. Alvorligheten blir i denne definisjonen benyttet kun for å karakterisere konsekvensene (Aven og Renn, 2010).

Et relevant begrep er *sorte svane-hendelser* som ble introdusert av Taleb i 2007. Begrepet sorte svane-hendelser defineres som "en overraskende, ekstrem hendelse sett i forhold til ens kunnskap/tro" (Aven, 2014, s. 84). Denne definisjonen skiller mellom tre følgende kategorier. Første kategori er ukjente trusler som ikke er kjent fra fortiden (såkalte "ukjent ukjent"). Andre kategori er trusler som er kjent for noen, men som er ukjent for de som gjennomfører risikoanalysen. Tredje kategori er trusler som blir neglisjert i risikoanalysen, fordi sannsynligheten er veldig lav. Sorte svane som begrep har som fokus å knytte risikobegrepet opp mot usikkerhet om fremtidige konsekvenser av en aktivitet eller et system. I forbindelse med utførelse av risikoanalyser er det derfor viktig å fokusere på hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Å basere risikoanalyser på et dårlig informasjonsgrunnlaget, vil føre til større usikkerhet om hvilke konsekvenser som kan inntreffe. Således kan dette resultere i at risikoanalysen får begrenset verdi som beslutningsgrunnlag (Vinnem, 2015). Risikoanalyse blir nærmere beskrevet i teoridelen som omhandler kriseledelse senere i oppgaven.

2.1.2 Teknisk naturvitenskapelig tilnærming

Rausand og Utne (2009, s. 369) viser til følgende definisjon av risiko: "Risiko er et uttrykk for den fare som uønskede hendelser representerer for mennesker, miljø eller materielle verdier, og hvor risiko uttrykkes ved sannsynligheten for og konsekvensen av de uønskede hendelsene". Et slikt perspektiv på risiko er basert på den tradisjonelle teknisk-naturvitenskapelige tilnærmingen. Innenfor en slik tilnærming vil forståelse av risiko og sannsynlighet være preget av en objektiv og målbar størrelse (Aven et al., 2004). En gjør en beregning av risiko eller fare på bakgrunn av sannsynlighet og konsekvens (Lupton, 1999). Risiko uttrykkes ofte kvantitativt ved bruk av tall, innenfor en slik tilnærming (Aven et al., 2004). I mange tilfeller bygger disse tallene på en viss kunnskap. Ofte inneholder denne kunnskapen forutsetninger og antagelser som er gjort. Således vil det være viktig å vurdere hva disse tallene bygger på (Aven, 2007). Tallene som blir brukt for å beskrive sannsynligheten, er bare et ufullkomment verktøy for å uttrykke risiko og usikkerhet (Aven, 2008). Således vil en stå i fare for å miste betydningsfulle aspekter i søken etter å forstå og redusere risiko, ved å bare fokusere på en tilnærming til risiko alene. Videre poengterer Aven et al. (2004) at den tradisjonelle teknisk naturvitenskapelige tilnærmingen og den sosiale og kulturelle tilnærmingen i mange tilfeller opptrer i en kombinasjon. Dette understreker også viktigheten av å ikke låse seg til én tilnærming til risiko.

2.1.3 Risikopersepsjon

Risikopersepsjon har en subjektiv tilnærming til risiko. Aven et al. (2004, s. 40) definerer en slik tilnærming til risiko på følgende måte: "Risikopersepsjon handler om hvordan folk flest forstår, opplever og håndterer risiko og farer". Ifølge Aven og Renn (2010, s. 10) kan risikopersepsjon forstås som personens vurderingsevne av risiko, og kan bli påvirket av fakta, vitenskapelige risikovurderinger, personens egne kalkuleringer og vurderinger, samt personlighetsfaktorer som frykt eller personlig preferanser for risikovillig atferd. I de tilfellene hvor sannsynligheten for en hendelse oppleves som liten, er det en tendens at hendelsen og dens konsekvens blir undervurdert. Således vil risikooppfattelsen være påvirket av hvor en befinner seg i forhold til farekilden (Aven et al., 2004). I henhold til Brun (1991) vil kunnskapsbesittelse og erfaring ha innvirkning på risikopersepsjonen. I de tilfeller hvor en har begrenset kunnskap om risikoen, viser det seg at risikoen ofte blir betraktet som høy.

Oppsummert kan en si at forståelsen av ordet risiko ofte vil være preget av uenighet blant eksperter. Årsakene til dette kan være forbundet med blant annet usikkerhet knyttet til fremtiden eller at det eksisterer ulike meninger om hvilke tiltak som bør settes i verk for å redusere risiko.

Teorien om risiko og risikopersepsjon vil være relevant i min oppgave i forhold til å belyse hvordan relevante aktører ved UiS forhold seg til risiko, hvordan de tolker og vurderer risiko, og videre hvordan dette påvirker beredskapsplanleggingen og utarbeidelsen av beredskapsplanen.

2.2 Krise

Begrepet *krise* er ofte omtalt i boktitler, avisoverskrifter, politisk diskurs og sosial samtale. Når vi snakker om krise, mener vi vanligvis at noe galt kan skje med en person, gruppe, organisasjon, samfunn, eller når vi tenker virkelig stort, verden. Begrepet refererer til en uønsket og uventet situasjon som nødvendiggjør at noe må gjøres raskt, for å forhindre at krisen utvikler seg (Boin et al., 2005, s. 2). Det finnes mange definisjoner på kriser. Flere forskere og offentlige dokumenter viser til ulike definisjoner av hva kriser er. Sårbarhetsutvalget (NOU2000:24), Rosenthal et al. (2001), Thomas og Thomas (1928) og Rosenthal et al. (1989) er noen av de som beskriver hva en krise er.

Sårbarhetsutvalget²⁴ har valgt å benytte en bred definisjon av begrepet krise: "En krise er en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner" (NOU 2000:24, s. 19). Rosenthal et al. (2001, s. 6-7) mener at en krise kan forstås ut fra denne definisjonen: "En alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger". Denne definisjonen snakker om krise med fokus på trussel, tidspress, stress, usikkerhet, overraskelse og beslutningstaking i organisasjonen (Olsen et al., 2008). Denne kriedefinisjon er svært lik Rosenthal et al. (1989, s. 10) sin definisjon på krise, som lyder som følger:

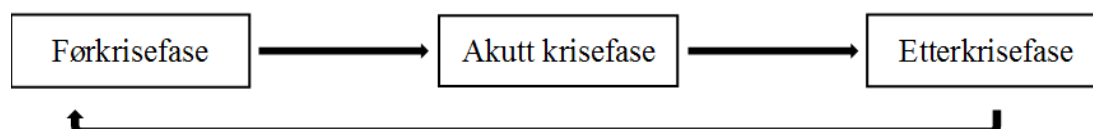
²⁴ Utvalget skal blant annet gi "en helhetlig beskrivelse av risikoen for ekstraordinære påkjenninger mot det sivile samfunnet i fred, sikkerhetspolitiske kriser og krig... Utvalget skal tilrettelegge for økt offentlig bevissthet, kunnskap og debatt om sårbarhetsproblematikk i samfunnet"

”Perioder med uro og kollektiv stress, som forstyrrer hverdagen og truer sentrale verdier og strukturer i et sosialt system på uventede og ofte uforståelige måter”.

De ulike definisjonene på krise som er nevnt ovenfor, ser på krise på et kollektivt nivå. Trussel mot verdier og systemer, tidspress og en karakteristikk av usikkerhet er det sentrale innholdet i definisjonene. I forhold til krise-definisjoner på det individuelle plan, er en mye brukt definisjon det såkalte Thomas- teoremet fra 1928 (Thomas og Thomas 1928, s. 572). Denne definisjonene lyder som følger: ”Hvis mennesker definerer situasjoner som en krise, vil det være en krise i dens konsekvenser”. Denne definisjonen skiller seg ut fra de tidligere refererte definisjonene ved at fokuset er på det individuelle plan og den enkeltes opplevelse av trygghet knyttet til situasjonen.

2.2.1 Ulike krisefaser

Kruke (2012) presenterer krisefaser som en sirkulær prosess. Figur 4 viser krise som en sirkulær prosess, der krise blir delt inn i tre fundamental faser; førkrisefase, akutt krisefase og etterkrisefase.



Figur 4 Krisefaser som en sirkulær prosess basert på Kruke 2012

En måte å presentere krisefasene på er som en sirkulær prosess. Essensen i den sirkulære prosessen er at en vil alltid komme tilbake til en førkrisefase etter en krise. Det vil ikke si at en kommer tilbake til den samme førkrisefasen, slik tilstanden var når krisen for første gang ble skapt. Derimot er tanken ved den sirkulære prosessen at læring skal ha skjedd. Hensikten er å ta med seg erfaring fra førkrisefasen, akutt krisefasen og etterkrisefasen, i forhold til beredskap og krisehåndtering, inn i den nye førkrisefasen. Det vil forhåpentligvis føre til at en er mer motstandsdyktig mot neste krise som kommer (Kruke, 2012). En konsekvens av å erkjenne at vi er i en førkrisefase i forhold til neste krise, kan være at en er mer varsom for de svake signalene som viser at en akutt krise er på vei (Kruke 2012, Weick et al., 1999, Weick 2001, Weick og Sutcliffe 2001).

2.2.2 Kjennetegn ved krise

Krise er en betegnelse folk bruker for å karakterisere en ekstraordinær situasjon. En krise har potensialet til å skape store negative konsekvenser. Omfanget av en krise er ikke utelukkende en objektiv størrelse, men en krise er i stor grad hva folk gjør ut av det (Boin et al., 2005).

En krise kjennetegnes av stort tidspress, usikkerhet og stress, i tillegg er de truende og kommer overraskende. Olsen et al. (2008) poengterer videre at kriser karakteriseres ved at de starter å utvikle seg lenge før de blir synlige katastrofer. Organisasjoner, teknologier eller rutiner kan ha innebygd feil og mangler som blir forbigått. Over tid kan det utsette en organisasjon for fare. I slike organisasjoner kan det være vanskelig å forstille seg omfanget av krisen og krisen kan komme overraskende på alle ansvarlige ledere. Kriser karakteriseres i tillegg ved at ledere og arbeidstakere må forholde seg til truende omgivelser, der de må ta krevende beslutninger som vil kunne

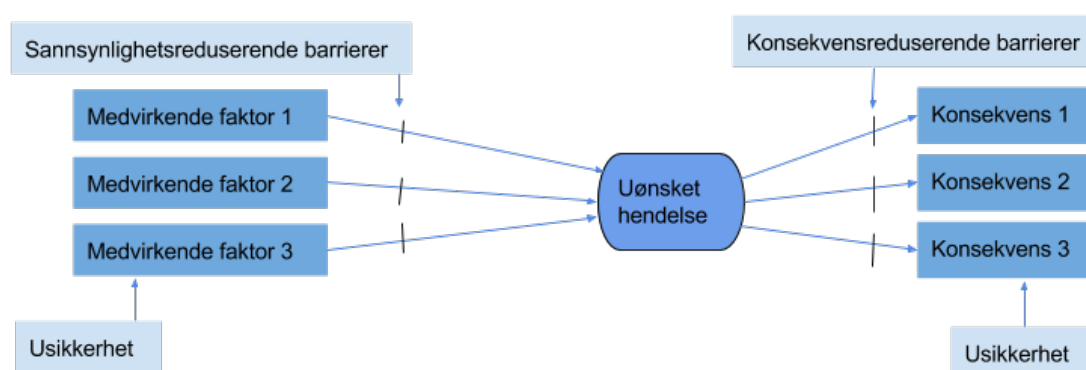
få alvorlige følger. Forfatterne presiserer videre at kriser kan være en trussel mot viktige verdier i samfunnet, eksempelvis kan konsekvensen være tap av liv, helse og materielle verdier (Olsen et al. (2008).

Viktige kjennetegn ved en krise er hvor hurtig krisen utvikler seg, hvor omfattende de umiddelbare konsekvensene blir og hvor raskt krisen går over. *Hurtigbrennende kriser* kjennetegnes ved at de utvikler seg raskt og avsluttes raskt, eksempelvis gisselaksjoner. I hvilken grad man lykkes i å håndtere denne type kriser, avhenger av hvordan man har forberedt seg før krisen. *Rensende kriser* kjennetegnes ved at de utvikler seg langsomt og avsluttes raskt, eksempelvis politiske konflikter. *Krypene kriser* kjennetegnes ved at de utvikler seg langsomt og avsluttes langsomt, eksempelvis sult. *Lange skyggers kriser* kjennetegnes ved at de utvikler seg raskt og avsluttes langsomt, eksempelvis skandalepregete hendelser som fører til dyptgående endringer (t'Hart og Boin, 2001). Et felles kjennetegn for alle kriser, på det individuelle og kollektive nivå, er at den neste krisen aldri har hendt før. Som en konsekvens av dette vil uforutsette hendelser være en del av krisens natur, der ikke alt vil gå som planlagt (Kruke, 2012).

2.2.3 Kriseledelse

Kriseledelse omhandler et sett av strategiske oppgaver som omfatter alle aktiviteter knyttet til det stadiet av krisehåndtering. Dette er ingen enkel oppgave, da ledelse av en krise kan omfatte store og komplekse operasjoner (Boin et al., 2005). Ifølge Aarset (2010) bør enhver som er ansvarlig for eller deltar i en virksomhet, ha et bevisst forhold både til den risiko denne virksomheten er utsatt for, og den risikoen virksomheten skaper. Forfatteren presiserer videre at kriseledelse omhandler ledelse i førkrisefasen, ledelse i den akutte krisefasen og ledelse i etterkrisefasen. Forfatteren beskriver kriseledelse som summen av tre prosesser: risikoledelesprosessen, problemhåndteringsprosessen, og krisehåndteringsprosessen.

Risikoledelesprosessen omhandler utarbeidelse av en risikoanalyse. Elementene i risikoanalysen blir illustrert i figur 5.



Figur 5: Bow tie-modell (sløyfemodell) som illustrerer elementene i risikoanalysen

Selve risikoanalysen består av avdekking av farekilder og uønskede hendelser. Dette gjøres ved å identifisere alle mulige scenarioer som kan gå galt i den aktuelle virksomheten. Videre beregnes sannsynlighet for at det kan gå galt og hvor alvorlig konsekvenser den uønskede hendelsen kan få (Aarset, 2010). I tillegg omhandler risikoanalysen å identifisere sårbarhet og usikkerhet. Sårbarhet kan knyttes til effekten

av barrierene både før og etter at hendelsen forekommer. Usikkerhet knyttes til både medvirkende faktorer og konsekvenser. Disse komponentene blir illustrert i figur 5²⁵.

Risikoanalysen vil tilslutt frembringe et risikobilde som blir et redskap for å velge ut de risikoene man ønsker å redusere. Ulike måter å redusere risiko på, kan enten være med skadeforebyggende eller skadereduserende tiltak. Risikoledelse omfatter også kost-nytte-vurderinger i forhold virksomhetens visjon og målsetting. Virksomhetens visjon og mål beskriver hva de ser på som akseptabel risiko og viser de overordnede mål som legges til grunn for risikostyringen i virksomheten (Aarset, 2010).

Problemhåndteringsprosessen består i å fange opp om hendelser som er i ferd med å utvikle seg til en krise (Aarset, 2010). Denne prosessen kaller Boin et al. (2005) for sense making, som handler om å identifisere og gjøre seg kjent med signalene som viser tegn til at en krise er under utvikling. Problemhåndteringsprosessen innebærer også å starte tiltak for å forebygge at en krise oppstår, eller i beste fall begrense skaden (Aarset, 2010).

Krisehåndteringsprosessen har som mål å skjerme virksomheten fra de negative effekter en krise kan medføre, slik som tap og ødeleggelse. Det innebærer å identifisere om man er i en krise eller ikke. Når krisen er et faktum, er det viktig å komme til den erkjennelse at man faktisk har en krise. Dernest innebærer det å evaluere potensielle konsekvenser og usikkerheten som er forbundet til disse. Det må i tillegg gjøres en vurdering på tid man har til disposisjon før man må sette inn tiltak. Videre innebærer det å ta hånd om krisen og avverge spredning og ødeleggelse. Gjennom iverksetting av tiltak kan man styre prosessen og oppnå det man ønsker. Krisehåndteringsprosessen innebærer å evaluere og lære av tidligere kriser, både i forhold til feil som ble gjort og det som førte til suksess. Målet er at virksomheten så fort som mulig kan komme tilbake til normal drift. Et viktig poeng for læring vil være å se etterkrisefasen som starten på neste førkrisefase (Aarset, 2010).

Ifølge Hannah et al. (2009) står kriseledelsen ovenfor utfordringer i forhold til koordinering og samarbeid på tvers av ulike nivåer i virksomheten. Forfatterne presiserer at en rekke studier viser at kriser bærer preg av en forsinket respons, dette gjelder spesielt mellom operative og strategiske beslutningsnivå. For å oppnå en ideell krisehåndtering er man derfor avhengig av en kriseledelse som innser viktigheten av god kommunikasjon på tvers av de ulike nivåene (Aarset, 2010).

2.3 Beredskap

Det finnes ulike definisjoner og formuleringer for hva *beredskap* er. Flere forskere og offentlige dokumenter viser til ulike definisjoner på beredskap. Aven et al. (2004), Sårbarhetsutvalget (NOU2000:24), veileder i beredskapsplanlegging om alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner (2015) og Gillespie and Colignon (1993) er noen av de som beskriver beredskap.

Aven et al. (2004, s. 17) sin definisjon av beredskap lyder som følger: "Beredskap knyttes til tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til

²⁵ Risikoanalyse av skoleskyting i Nordland (2015) s.42

ulykker, eller til tiltak for å redusere konsekvensene når noe først har gått galt”. Denne definisjonen av beredskap fokuserer på å begrense konsekvensene dersom farlige situasjoner skulle inntreffe, eller til tiltak for å redusere skadene som følger av en oppstått krise. I NOU 2000:24 (s. 20) har Sårbarhetsutvalget valgt å beskrive beredskap som planlegging og forberedelser av tiltak for å redusere kriser eller andre uønskede hendelser på best mulig måte. Denne definisjonen av beredskap retter søkelyset mot forebygging i førkrisefasen for å være best mulig forberedt dersom uønskede hendelser skulle inntreffe.

Veileder i beredskapsplanlegging om alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner (2015, s. 6) definerer beredskap på følgende måte: ”Å ivareta både forebygging, begrensning og håndtering”. Både Aven et al. (2004), Sårbarhetsutvalget og veileder i beredskapsplanlegging om alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner har valgt å fokusere på beredskap med fokus på forebygging i førkrisefasen. Likevel så viser definisjonen til en forståelse av at forebygging ikke garanterer at uønskede hendelser vil kunne skje.

Gillespie and Colignon (1993) derimot har valgt å beskrive beredskap i lys av et prosessorientert fokus: ”Beredskap refererer til hvor klart et samfunn er til å reagere konstruktivt på trusler fra miljøet og om det er på en måte som minimerer de negative konsekvensene av krisen i forhold til helse og sikkerhet til individer og integriteten og funksjonen til fysiske strukturer og systemer. Oppnåelsen av kriseberedskap skapes gjennom en prosess av planlegging, trening og øvelser, i tillegg til ervervelsen av utstyr til å støtte beredskapen”.

2.3.1 Prinsipper for norsk beredskapstenking

Følgende vil jeg presentere prinsippene som ligger til grunn for norsk beredskapstenking, disse skal fungere som en veileder til hvordan en bør handle i en krisesituasjon.

Det nasjonale samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet skal bygge på de grunnleggende prinsippene om ansvar, likhet, nærhet og samvirke. *Ansvarsprinsippet* betyr at den myndighet, virksomhet eller etat som vanligvis har et ansvar for et område, også har dette ansvaret i tilfelle ekstraordinære hendelser. Dette ansvaret omfatter også å planlegge hvordan funksjoner innenfor eget ansvarsområde skal kunne opprettholdes og videreføres dersom det inntreffer en ekstraordinær hendelse. *Likhetsprinsippet* betyr at den organisasjonen som skal håndtere en krise, skal være mest mulig lik den daglige organisasjonen. I krisehåndteringssituasjoner skal man operere med de samme ansvarsforholdene internt, det skal ikke gjøres endringer fra vanlige standard. *Nærhetsprinsippet* handler om at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå. Den som er nærmest krisen, vil normalt være den som kan forstå situasjonen og håndtere krisen på best mulig vis. Ved sikkerhetspolitiske kriser gjelder ikke nærhetsprinsippet. *Samvirkeprinsippet* handler om at beredskapsplanene skal formes i samarbeid med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering (Meld.St.29, 2011-2012).

Inkludering av prinsipper for norsk beredskapstenking har en avgjørende betydning for å oppnå en robust beredskap i organisasjonen. Det vil være relevant i min oppgave å belyse i hvilken grad disse prinsippene blir inkludert i beredskapsplanleggingen ved

Universitetet i Stavanger, da dette kan ha innvirkning på hvilke grad ansatte er delaktige i beredskapsarbeidet.

2.3.2 Retningslinjer for beredskap

“Plans are worthless, but planning is everything”²⁶.

Dwight D. Eisenhower

Sitatet ovenfor kommer fra tidligere president i USA, Dwight D. Eisenhower i en tale han holdt ved National Defense Executive Reserve Conference 14. november 1957. Budskapet til Eisenhower var at en plan i seg selv ikke er av så stor betydning som selve planleggingsprosessen. I likhet med Eisenhower presiserer flere forskere slik som Perry og Lindell (2003) og Quarantelli (1998)²⁷ betydningen av å la selve planprosessen bli det vesentligste i beredskapsplanlegging, i motsetning til å se seg fornøyd med og bare ha en plan. Perry og Lindell og Quarantelli har utarbeidet 10 retningslinjer for beredskapsplanlegging. Retningslinjene som er mest relevante for min oppgave blir presentert nedenfor.

Ifølge Quarantelli (1998, s. 2) er en retningslinje for beredskapsplanlegging at: ”Planprosessen må få fokus i motsetning til produksjon av et skriftlig dokument”. Essensen av beredskapsplanleggingen er for mange tjenestemenn skrivningen av en katastrofe plan. Faren med å innta en slik holdning er at en tror en er klar til å møte kriser bare fordi en har en plan, noe det ikke kan garanteres for. Derimot kan det resultere i at praksis, øvelser, kunnskapsoverføring, utdanning, opplæring, fokus på interaksjoner, relasjoner og den daglige oppdatering av strategier blir nedprioritert. Dette vil svekke beredskapen og reaksjonsmønsteret i krisesituasjoner og understreker viktigheten av å fokusere på planprosessen istedenfor å si seg fornøyd med en plan. Et slikt fokus er nødvendig for å oppnå god beredskapsplanlegging (Quarantelli, 1998).

Perry og Lindell (2003) presiserer i likhet med Quarantelli viktigheten av at skriftlige planer blir gjort til levende dokumenter ved å gjøre trening og øvelse til endel av planprosessen. Trusselbilde, sårbarheten, ressurser og organisatoriske strukturer endrer seg over tid, i tillegg vil menneskelige ferdigheter bli svekket når de ikke vedlikeholdes jevnlig. For å opprettholde og ivareta beredskapen på en forsvarlig måte, må planlegging, trening og øvelser være kontinuerlige prosesser. Det er viktig å være bevisst på at planlegging ikke er en prosess som tar slutt, men at planen i seg selv er et øyeblikksbilde for det som skjer akkurat nå. På samme måte garanterer ikke en skreven plan ivaretagelse av beredskapen, siden beredskap er en dynamisk prosess (Perry og Lindell, 2003).

En annen retningslinje for beredskapsplanlegging handler om at: ”Planlegging bør bære preg av beredskapsledere som stimuleres til å foreta hensiktsmessige handlinger” (Perry og Lindell, 2003, s. 342). I henhold til Quarantelli (1977, s. 106) er hensiktsmessig respons utvilsomt mer betydningsfullt enn rask respons: ”Det er langt mer viktig i en katastrofe å få korrekt informasjon om hva som skjer enn det er å ta umiddelbare handlinger ... planlegging skal faktisk bidra til å utsette impulsive reaksjoner, tiltak skal først settes inn når det er nødvendig i situasjonen”. I henhold til

²⁶ Presidency.ucsb.edu

²⁷ Unntak av der det refereres til Quarantelli 1977 og 1982.

Perry og Lindell (2003) viser Quarantelli sitt utsagn til to viktige poeng. Først og fremst er det avgjørende å utføre trusselvurdering kontinuerlig, både i førkrisefasen og i akutt krisefasen. Beredskapsplaner må ikke ha et ensidig fokus på evakuering, men også omfavne responssystemet og trusselvurdering. Det andre poenget er at impulsive reaksjoner basert på ufullstendige opplysninger kan resultere i manglende beskyttende tiltak. Derfor blir en nøyaktig kunnskap om både farer og respons uunnværlig for beredskapsledere for å foreta hensiktsmessige handlinger.

Ifølge Perry og Lindell (2003, s. 342) er en retningslinje for beredskapsplanlegging at: "Planleggingsprosessen må understreke og gi rom for fleksibilitet, slik at de som er involvert i operasjoner kan tilpasse seg ettersom krisen utvikler seg". Det er umulig å dekke alle eventualiteter som kan komme i forbindelse med en krise. Av den grunn vil det være viktig at planprosessen gir rom for fleksibilitet. På den måten vil de som er involvert i driften kunne tilpasse seg de endrede behov som følger av krisens utvikling. I stedet for konkrete planer med mye detaljer, må det gis rom for fleksibilitet ved å avgrense de operasjonelle detaljer og konkretisere respons prioriteringer. På den måten vil respons evnene kunne fremmes og det vil bli enklere for personell å skjønne deres rolle i beredskapen (Perry og Lindell, 2003).

Quarantelli (1998) presiserer i likhet med Perry og Lindell viktigheten av fleksibilitet i planleggingsprosessen. Det er en trend i mange organisasjoner å lage en spesifikk beredskapsplan for de forskjellige kriser som kan oppstå. Uavhengig av den spesifikke krise, vil det være den samme type advarsler som trengs for å evakuere. Det å gi rom for fleksibilitet i form av å fokusere på en generell beredskapsplan, vil være hensiktsmessig i forhold til tid, penger, personell og ressurser (Quarantelli, 1998).

En annen retningslinje for beredskapsplanlegging handler om at: "Beredskapsplanlegging bør koordineres på tvers av organisasjoner" (Perry og Lindell, 2003, s. 343). Det som avgjør om en organisasjon er dyktig på å håndtere krise operasjoner, er deres evne til å samarbeide på tvers av faggrensene mellom de relevante etater og grupper. Et slikt samarbeid vil kunne gi viktig kunnskap om blant annet oppgavefordeling, arbeidsstrukturer, ressursmangel og hvilke muligheter og begrensninger som ligger i kommunikasjonssystemet. En planprosess som vektlegger å innhente denne kunnskapen ved trening og øvelser, vil være dyktig på å håndtere kriser (Perry og Lindell, 2003).

Ifølge Quarantelli (1998, s. 8) er en retningslinje for beredskapsplanlegging at: "Beredskapsplanlegging skal være basert på ressurskoordinering og ikke en kommando og kontrollmodell". Kriseplanlegging grunnet på en kommando og kontrollmodell kjennetegnes ved at styring skjer ovenfra og ned og er strengt kontrollert. En slik styringsmodell vil fungere dårlig i beredskapsplanlegging fordi den begrenser den individuelle handlingsrom og ekskluderer ulike organisasjoners delaktighet, som er en ressurs i en krise. For å oppnå god kriseplanlegging vil det derfor være mer egnet å utvikle en ressurskoordinert modell (Quarantelli, 1998).

I henhold til Perry og Lindell (2003, s. 345) er en retningslinje for beredskapsplanlegging at: "Beredskapsplanen skal ha en opplæringsdel". Beredskapsplanen må kunne informere relevante aktører om hva som mest sannsynlig vil skje i en krise, hva de kan regne med å få hjelp til og hvilke oppgaver de må utføre

på egenhånd. Opplæring av personell i form av øvelse er en viktig del av planleggingsprosessen og vil være avgjørende for å samle informasjon om planens forbedrings potensiale (Perry og Lindell, 2003).

En annen retningslinjen for beredskapsplanlegging handler om at:

”Beredskapsplanlegging skal være basert på hva som er sannsynlig å skje” (Quarantelli, 1998, s. 10). God beredskapsplanlegging handler om å planlegge for mulig hendelser som kan skje i fremtiden. En vil få et innsnevret risikobilde og stå i fare for å overse trusler, ved å bare planlegge for tidligere hendelser. En må planlegge for på hva som er sannsynlig å skje i fremtiden, på tross av at det aldri har skjedd før (Quarantelli, 1998).

Ifølge Quarantelli (1982) skjer beredskapsplanlegging ofte i en setting hvor konflikt og motstand er involvert, fordi folk har lett for å fortrenge tanken på potensielle katastrofer og dens ødeleggende konsekvenser. En slik holdning vil kunne føre til at en tar på seg en mentalitet som fører til at en ikke er forberedt når noe skjer. En slik mentalitet kan like gjerne ramme offentlige tjenestemenn som folkevalgte. Det må derfor tas stilling til makt og ressurser for å oppnå god beredskapsplanlegging, der en velger å prioriter ressurser på planlegging framfor andre behov. Det handler om å drive et påvirkningsarbeid ved å fokusere på beredskap (Perry og Lindell, 2003).

Retningslinjene som er presentert ovenfor, er en veiledning til hvordan man kan gå fram for å styrke beredskapen. Det vil være relevant å belyse i hvilken grad teorien om retningslinjer for beredskap blir inkludert i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger, da dette kan ha innvirkning på hvilken grad ansatte er delaktig i beredskapsplanleggingen.

2.4 Delaktighet

I denne delen av oppgaven presenterer jeg *delaktighet* i lys av kommunikativ planlegging og Reason (1997) og Weick et al. (2008) sine prinsipper for god sikkerhetskultur.

2.4.1 Kommunikativ planlegging – involvering og delaktighet.

Castells (2009) presiserer viktigheten av kommunikasjon som en faktor for å komme fram til en felles forståelse. Dette stemmer overens med Innes og Booher (2014) der de skriver at kommunikasjon former forståelse mellom aktører. De presiserer at kommunikasjon ikke nødvendigvis skaper enighet, men at det er et viktig verktøy for å løse problemer.

I henhold til Aven et al. (2004) og Innes (1998) er hovedelementet i kommunikativ planlegging samarbeidsplanlegging, hvor endringer skjer ved hjelp av samtaler. I denne type planlegging er planleggingsoppgaver prosessorienterte og medvirkning skjer fra alle parter med interesse i saken. På denne måten kan en oppnå best mulig resultat for alle parter. Eriksen og Weigård (1999) presiserer videre at kommunikativ planlegging karakteriseres ved at det er en åpen diskusjonen mellom relevante aktører. Ved hjelp av en kommunikasjonsprosess, er det mulig å komme frem til enighet, gjensidig forståelse og finne fram til de beste løsningene.

Ifølge Innes (1998) medfører kommunikativ planlegging at planleggeren vil fungere som den som tilpasser forholdene mellom aktørene. Det kan oppstå ulike interesser og

meninger hos aktørene, planleggeren må da sørge for en åpen dialog slik at alle kan få muligheten til å bli hørt. For at en slik prosess skal bli vellykket, vil det være avgjørende at aktørene våger å si sin mening og har evne til å lytte til andre. Amdam og Amdam (2000) understreker dette der de skriver at idealet i en kommunikativ planprosess er at alle skal ha mulighet til å uttrykke sine holdninger, behov, ønsker og problematisere alle forhold som knytter seg til planens forhold. Følgelig må involverte deltakere opptre profesjonelt ved at de må formulere seg forståelig. I tillegg må de ha evne til å endre forståelse, om de blir møtt med en bedre påstand. I henhold til Aven et al. (2004) kan det være ulike faktorer som bidrar til at planlegging ikke blir akseptabelt utført, heriblant manglende kompetanse, tid, interesse og kapasitet hos sentrale aktører i planleggingsprosessen. I tillegg kan det være en utfordring å få planene vedtatt, prioritert og fulgt opp hos ansatte og avdelinger i organisasjonen. Ifølge Aven et al. (2004) kan en kommunikativ tilnærming bidra til å løse disse problemene.

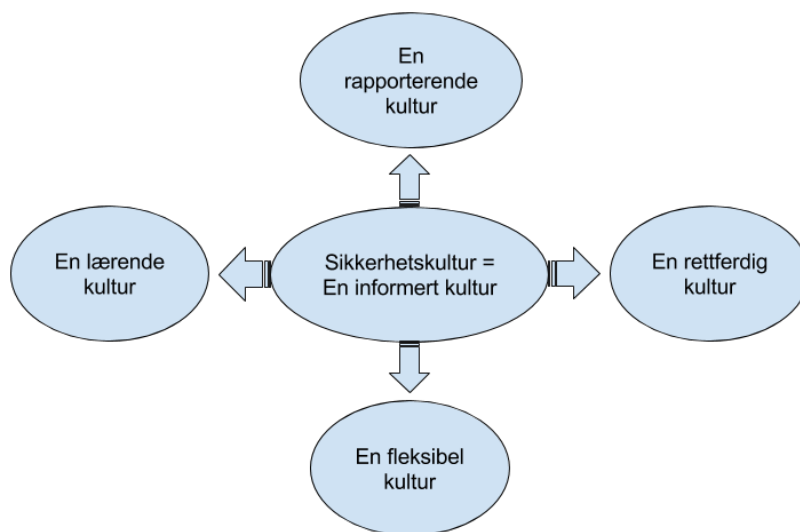
Westrum og Adamski (2009) presiserer at forfatterne av mange operative dokumenter tar for gitt at innholdet er lettfattelig. Derimot viser det seg at i mange tilfeller er det som blir formidlet vanskelig å forstå. Dokumentene bærer preg av et innhold som ikke har overveid behovene til sluttbruker. Dette fører til at dokumentene ikke blir brukt. Det blir derfor avgjørende at kommunikasjonen mellom forfatter og sluttbruker blir prioritert. Aven et al. (2004) utdypet denne påstanden der de skriver at i mange tilfeller kan det være et gap mellom de som tar avgjørelser og de berørte aktørene. Konsekvensen kan i slike tilfeller være at kunnskapen blir informert men ikke kommunisert. Dette synliggjør viktigheten av å legge vekt på kommunikasjon og dialog mellom partene.

Det vil være relevant å belyse i hvilken grad teorien om kommunikativ planlegging blir inkludert i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger, da dette kan ha innvirkning på hvilken grad ansatte er delaktig i beredskapsplanleggingen.

2.4.2 Reasons sikkerhetskultur

De viktige komponentene i en sikkerhetskultur i henhold til Reason (1997) er basert på en informert kultur som består av en rapporterende kultur, en rettfærdig kultur, en fleksibel kultur og en lærende kultur. Reasons forståelse av en god sikkerhetskultur er fremstilt i figur 6. Ifølge Reason er en slik ideell sikkerhetskultur vanskelig å oppnå i den virkelige verden. Det er ikke noe som blir til av seg selv, men dannes gjennom erfaring og felles læring.

En rapporterende kultur er første prinsipp Reason (1997) legger til grunn for å skape en god sikkerhetskultur. For å oppnå en rapporterende praksis i organisasjonen er det avgjørende med villig deltakelse fra arbeidstakerne, der folk er forberedt på å rapportere nestenulykker og feil. Formålet med en rapporterende praksis er å fremstille ulike risikoforhold i organisasjonen. På den måten kan vurdering av tiltak, målsetting for sikkerhetsarbeid, læring av mulige uønskede hendelser og faktiske ulykker bli lagt til grunn. Det er utfordrende å skape en effektiv rapporterings kultur fordi det ofte er forbundet med sanksjoner. En effektiv rapporterings kultur vil dermed være avhengig av hvordan organisasjonen håndterer skyld og straff. En kultur der skyld ikke blir praktisert er verken mulig eller ønskelig, men det som rapporteres må forbli konfidensielt slik at det oppleves trygt å rapportere. En rapporterende kultur må derfor ses i sammenheng med en rettfærdig kultur (Reason, 1997).



Figur 6: Reasons sikkerhetskultur

En rettferdig kultur er ifølge Reason (1997) preget av en atmosfære av tillit der folk oppfordres og til og med belønnes for å gi nødvendig sikkerhetsrelatert informasjon. Tillit og rettferdighet må komme til uttrykk ved at de som rapporterer om uønsket sikkerhetsatferd ikke får urimelig sanksjonering. Utilsiktede handlinger som fører til feil eller utrygge handlinger vil være helt uakseptabelt å straffe uavhengig av deres opprinnelse og omstendigheter. Ulykker kan skje som en konsekvens av uforsvarlighet, uaktsomhet eller ondsinnet atferd fra enkeltpersoner. Bevist uvørenhet må få konsekvenser, derimot vil det ikke være hensiktsmessig eller nyttig å straffe utilsiktede handlinger. En forutsetning for å konstruere en rettferdig kultur er at det er satt klare grenser mellom hva som er akseptable og uakseptable handlinger (Reason, 1997).

En fleksibel kultur karakteriseres ved at en organisasjon klarer å endre seg når omgivelsene krever endringer. Det handler om å ha evne til å tilpasse seg situasjoner på best mulig måte. Prinsippet som ligger til grunn for en fleksibel kultur er å skifte fra den rådende hierarkiske strukturen til en flatere profesjonell struktur. I praksis vil det betyr at makt blir gitt til de som har den beste evnen til å utføre oppgaven, uavhengig av deres hierarkiske posisjon. Kommunikasjon på tvers av hierarkiske nivå, grupper og kulturer vil være viktig for å lære av hverandre, da disse kan ha ulike måter å jobbe med sikkerhet på (Reason, 1997).

En lærende kultur er i henhold til Reason (1997) en organisasjons evne til å lære av tidligere erfaringer og vilje til å gjennomføre forbedringer når det er behov for det. Av de subkulturene som allerede er nevnt, er læringskultur trolig den meste utfordrende for en organisasjon å implementere. Utfordringen er å aktivt handle på det en har lært og la læring bli endel av hverdagen. Garvin (1993) skriver i likhet med Reason at organisasjoner som fokuserer på læring vil kunne lære av sine egne erfaringer og gi rom for adferds endring når ny og bedre kunnskap anskaffes. Forfatteren skriver videre at lærende organisasjoner er gode på å kontinuerlige løse problemer som dukker opp underveis og la kunnskap flyte raskt og effektivt i hele organisasjonen. Garvin presiserer at en lærende organisasjon tar tid å bygge opp, men at systematisk forpliktelse til læring over tid vil skape en naturlig læringskultur i organisasjonen.

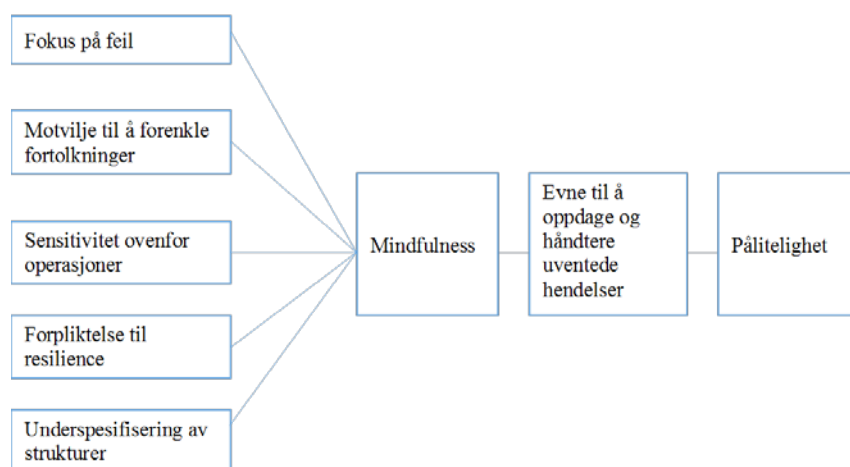
En rapporterende kultur, en rettferdig kultur, en fleksibel kultur og en lærende kultur er viktige komponenter av en sikkerhetskultur. Tilsammen bidrar de til å forme en informert kultur i organisasjonen. En organisasjon som er basert på en informert kultur vil være bedre rustet til å forebygge organisatoriske ulykker. Samtidig skriver Reason (1997) at en sikkerhetskultur er langt mer enn summen av dens deler, det er en kontinuerlig prosess der en må se prosessen som viktigere enn produktet.

Reason (1997) sitt syn på kultur er basert på en tro om at kultur er noe en organisasjon har, der ledelsen har stor påvirkningskraft i forhold til å kunne endre en kultur ved hjelp av nye tiltak og praksis. Turner et al. (1997) derimot mener katastrofer blir til fordi det er vanskelig å håndtere informasjon, at kulturen ikke er god nok eller fordi det ikke er en villighet til å fokusere på hendelser som kan vise tegn til at katastrofen vil inntreffe. Forfatterne belyser at man ikke klarer å forutse farlige hendelser. Turner et al. (1997) viser til informasjonsprosesseringsperspektivet som er utgangspunktet for teori om menneskeskapt ulykker. Forfatterne belyser gjennom dette perspektivet av ulike faktorene kan være tilstede og bli til i lang tid før katastrofen utspiller seg. Turner kaller denne perioden for inkubasjonsfasen. I denne perioden vil ukorrekte antakelser om den virkelige verden bygge seg opp i organisasjonen. Latente feil i inkubasjonsperioden vil dermed gjøre organisasjonen sårbar. Organisasjonsulykker er i dette perspektivet et resultat av mangel på informasjon og at det blir gjort feilvurdering (Turner, 1997). Reason (1997) derimot mener at ulykker langt på vei kan forebygges ved bruk av barrierer og god organisasjonskultur.

Prinsippene som er presentert ovenfor er en veiledning til hvordan man kan utarbeide en sikkerhetskultur i organisasjonen. Det vil være relevant å belyse i hvilken grad Reasons teori om sikkerhetskultur blir inkludert i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger, da dette kan ha innvirkning på hvilken grad ansatte er delaktig i beredskapsplanleggingen.

2.4.3 Collective mindfulness

Weick et al. (2008) står bak teorien om collective mindfulness.



Figur 7: Hovedpunktene i collective mindfulness

Figur 7 viser at fokus på feil, motvilje til å forenkle fortolkninger, sensitivitet ovenfor operasjoner, forpliktelse til resiliens og underspesifisering av strukturer er Weick et

al. sin forståelse av prosessene som utgjør en tilstand av collective mindfulness. Weick et al. understreker noen av de samme prosessene som Reason fremstiller i sin sikkerhetskultur. Det vil likevel være relevant å presentere collective mindfulness, da Weick et al. viser til andre veier til delaktighet i organisasjonen enn hva Reason gjør.

Weick et al. (2008) presiserer at collective mindfulness handler om å danne et varig tankesett av en økt kollektiv bevissthet. Målet er at dette skal bidra til effektiv søking etter feil. De kognitive prosessene som skapes, fører til at virksomheter står bedre rustet til å oppdage og håndtere overraskende hendelser. En tilstand av mindfulness er skapt av fem prosesser og de er endel av høypålitelighets organisasjoner. Følgelig vil jeg redegjøre kort for disse prosessene.

Den første prosessen er å være oppmerksom på feil. Denne prosessen synliggjør at et system eller virksomhet kan ha sårbarheter (i teknologien) og inneholde feil, heriblant slurv i virksomheten og hull i prosedyrer. Å ha oppmerksomheten rettet mot disse feilene, vil være avgjørende for læring og forbedring. Læring kan skje ved å analysere nestenulykker, samtidig er det viktig å sette av tid for gransking av suksessfulle hendelser (Weick et al., 2008). Således vil det være avgjørende at en er åpen og ærlig om de feilene man selv har foretatt. Denne prosessen oppmuntrer til læring og forbedring, og en effektiv søking etter feil (Weick og Sutcliffe, 2007).

Den andre prosessen er motvilje til å forenkle fortolkninger. Denne prosessen advarer mot å forenkle den måten som den nåværende tilstand blir tolket på. Det er en tendens at komplekse oppgaver blir forenklet fordi de er i disharmoni med personlige synspunkt, antakelser eller rammer. Følgelig kan dette medføre at betydningsfull informasjon blir oversett. I tillegg vil uønskede hendelser kunne komme overraskende på organisasjonen og utvikle seg mer dramatisk. Således vil det være viktig å fokusere på delaktighet hos ansatte ved å trene de som allerede arbeider i organisasjonen og stadig prioritere jobbotrasjon for å begrense fristelsen til å forenkle fortolkninger (Weick et al., 2008).

Den tredje prosessen er sensitivitet til operasjoner. Denne prosessen belyser at det er viktig å være bevisst det faktum at mange systemer er vanskelig å få et oversiktlig bilde av. Følgelig vil det være betydningsfullt med delaktighet fra de ansatte, gjennom å samle inn kunnskap fra de som arbeider i frontlinjen. Deres meninger, erfaringer og oppfatninger vil spille en vesentlig rolle, for å skape et klart bilde av virksomhetens posisjon. I tillegg gir det en pekepinn på hvilke utfordringer virksomheten står ovenfor (Weick og Sutcliffe, 2007). Weick et al., (2008) understreker dette poenget der de skriver at systemer ofte er komplekse, for å forebygge ulykker blir det derfor fundamentalt å skape en felles situasjonsforståelse hos de ansatte. Dette kan skapes ved at de ansatte passer på å være sensitive til operasjoner, slik at man lettere kan forstå kompleksiteten. Følgelig muliggjør dette å kunne justere kontinuerlig og dermed begrense kompleksiteten som kan føre til ulykker (Weick et al., 2008).

Den fjerde prosessen er forpliktelse til resiliens. En organisasjons evne til å være resilient er ifølge Weick et al. (2008) å ha evnen til å håndtere plutselige uønskede hendelser som oppstår og forutse disse hendelsene. En måte å implementere denne prosessen er blant annet ved improvisasjon og trening. En virksomhet som klarer å handle på potensielle farer, klarer også å reflektere over og se disse farene (Weick et al., 2008).

Den femte prosessen er underspesifisering av strukturer. Denne prosessen belyser at det er viktig at virksomheten benytter seg av systemet framfor å følge en hierarkisk struktur. Målet er å effektivisere problemløsningsprosessen ved å se vekk fra det hierarkiet som normalt regjerer i en nødssituasjon. Derimot vil det være de med best kompetanse i den gitte situasjonen som tar avgjørelser, uavhengig av hvor de er i det hierarkiske systemet (Weick et al., 2008). Weick og Sutcliffe (2007) underbygger dette poenget der de skriver at hierarkisk posisjon ikke nødvendigvis er i samsvar med den kunnskapen som trengs i den aktuelle situasjonen.

Det vil være relevant å belyse i hvilken grad teorien om collective mindfulness blir inkludert i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger, da dette kan ha innvirkning på hvilken ansatte er delaktig i beredskapsplanleggingen.

3 Metode

Formålet med dette kapitlet er å beskrive forskningsmetoden som er anvendt i oppgaven. I denne oppgave har jeg anvendt både kvalitativ forskningsmetode og kvantitativ forskningsmetode. Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode basert på dokumentanalyse, intervjuundersøkelse og deltakende observasjon. I tillegg har jeg anvendt kvantitativ metode basert på spørreundersøkelse. En kombinasjon av to metoder vil ifølge Blaikie (2010) benevnes metodetriangulering. Fordelen med å anvende to ulike metoder, er at de utfyller hverandre. Styrken av en metode vil oppveie svakheten ved den andre metoden. Videre vil det gi mer omfattende bevis, da det åpner opp for å få svar på forskningsspørsmål som ikke kan besvares med en metode alene (Blaikie, 2010). For å styrke påliteligheten av studiet, var det relevant for meg å benytte både dokumentanalyse, intervju, spørreundersøkelse og deltakende observasjon.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningen er basert på en abduktiv og en deduktiv forskningsstrategi. Ifølge Blaikie (2010) handler en abduktiv forskningsstrategi om å oppdage hvilke motiver, meninger, intensjoner og aktiviteter som gjør seg gjeldende i en sosial kontekst. Videre skal dette frembringe en ny og mer komplett beskrivelse av hvordan informanten forstår og gir mening til sin sosiale verden. Ved å benytte seg av en abduktiv tilnærming vil en kunne besvare "hva" spørsmål. I tillegg vil en kunne besvare "hvorfor" spørsmål ved å produsere forståelse snarere enn en forklaring (Blaikie, 2010). Abduktiv forskningsstrategi vil være relevant for mitt forskningsprosjekt fordi jeg vil i hovedsak avdekke hvilke motiver og meninger (hva) som gjør seg gjeldende i henhold til det studerte fenomenet. Videre vil jeg finne ut hvorfor for å skape en forståelse av tematikken.

Deduktiv forskningsstrategi handler om å teste teorier mot virkeligheten. Teorien testes i forhold til datamaterialet (Thagaard, 2013). Ifølge Blaikie (2010) vil en ved å benytte seg av en deduktiv tilnærming kunne besvare "hvorfor" spørsmål, som skal forklare mønstre som andre har observert. Deduktiv forskningsstrategi vil være relevant for mitt forskningsprosjekt fordi jeg søker å finne en forklaring på hvorfor disse motiver og meninger gjør seg gjeldende.

3.2 Kvantitativ metode og spørreundersøkelse

Som en del av oppgaven ble et kvantitativt design med spørreundersøkelse brukt for å gi et bilde av hvilken grad ansatte oppfatter at de er delaktige i beredskapsplanleggingen, og hvor utbredt denne oppfattelsen er blant ansatte ved UiS. For å øke svarprosenten i undersøkelsen valgte jeg å gjennomføre en anonym spørreundersøkelse. Svaralternativene ble utformet på forhånd, og det ble gitt samme spørsmål til alle informantene (Ringdal, 2007).

3.2.1 Utforming av spørreskjemaet

Oppbyggelsen av spørreskjema baserer seg på det teoretiske rammeverket for oppgaven. Spørreskjema ble kategorisert ut fra forskningsspørsmål to og tre. Videre laget jeg en tabell for hvert forskningsspørsmål og formulerte ulike spørsmål i hver av tabellene. Jeg begynte med å formulere spørsmål som kunne vært relevant for å få svar på mine forskningsspørsmål. Videre valgte jeg å ha et felt for åpent svar i hver

tabell, for å gi informantene mulighet til å kommentere svarene sine og komme med forslag til endring.

I forhold til FS2, ble det totalt syv spørsmål hvor hovedfokuset er på toppledelsens forankring av beredskap, fokus på skoleskyting, forankring av beredskapsøvelser, ansattes medvirkning i beredskapsøvelser, rapportering av uønskede/nesten hendelser, og i tillegg rapportering og sanksjoner, og rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen.

I forhold til FS3, ble det totalt 11 spørsmål hvor hovedfokuset er på ansattes kjennskap og eierforhold til beredskapsplanen, beredskapsplanens tilgjengelighet, kunnskap om ansvar, kunnskap ved krise, innholdet i varslingsplanen og varslingsplanens synlighet. I tillegg er hovedfokuset i FS3 beredskapsplanen og ansattes påvirkningsmuligheter, ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen, forankring av beredskap nedover i organisasjonen, og kjennskap til funksjonene til alle aktører i en krisesituasjon.

Selve undersøkelsen består av ulike vurderingss spørsmål, disse er påstander med svaralternativene: ”helt uenig”, ”noe uenig”, ”verken enig/uenig”, ”noe enig” og ”helt enig”.

3.2.2 Utførelse av spørreundersøkelsen

Selve spørreundersøkelsen ble introdusert til ansatte ved et personlig oppmøte på deres kontor. Mitt mål var å gi så mange ansatte som mulig tilbud om å svare. Praktisk løste jeg dette ved å besøke alle avdelinger og institutt ved UiS. Jeg hadde på forhånd ferdigstilt spørreskjemaene. I møte med de ansatte foretok jeg en kort introduksjon av tema for oppgaven, med en forespørsel om de kunne sette av litt tid til å svare på spørreundersøkelsen. For å samle alle de besvarte spørreskjemaene, la jeg en plastmappe ved inngangen til alle avdelinger. Informantene ble oppfordret til å svare innen samme dag og legge spørreskjemaet i en plastmappe når skjemaet var ferdig utfylt. På den måten kunne jeg på slutten av dagen hente inn de besvarte skjemaene selv. Jeg merket fort at denne taktikken ikke fungerte, da et begrenset antall ansatte hadde tatt seg tid til å fylle ut skjemaet. For å få flere ansatte til å svare, gikk jeg rundt fra kontor til kontor og spurte om de hadde to minutter til å svare på noen spørsmål. Praktisk løste jeg dette ved at jeg selv introduserte spørsmålene og noterte svarene jeg fikk av de ansatte. Dette gjorde at jeg fikk mange flere besvarte spørreskjemaer.

3.3 Kvalitativ metode

I henhold til Jacobsen (2005) vil en ved å benytte seg av kvalitativ datainnsamling, kunne beskrive hvordan mennesker forstår eller fortolker en situasjon. I denne oppgaven baserer kvalitative metoder seg på dokumentanalyse, intervju og deltakende observasjon.

3.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en forskningstradisjon innenfor kvalitativ metode. Ordet dokument refererer til alle skriftlige kilder som er relevante for forskerens analyse, som brev eller offentlige dokumenter. Ved bruk av dokumentanalyse må kildene som analyseres vurderes etter den konteksten de settes i (Thagaard, 2013). Som endel av

oppgaven ble dokumentanalyse benyttet for å analysere beredskapsplanen til UiS. I denne delen av oppgaven ønsker jeg å belyse oppgavens første forskningsspørsmål som lyder som følger: Hva er hovedfokus området til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan? I forhold til FS1 er hovedfokus planens mål og målgruppe, involverte personer i beredskapsplanen og deres rolle, retningslinjer/prinsipper som ligger til grunn for krisehåndtering, risikoforståelse og kartlegging av verdier, trusler og risiko. I tillegg er hovedfokus i FS1 kriseforståelse og hvilke typer kriser som blir inkludert i beredskapsplanen, kriseledelse, fokus på uforutsette hendelser, informasjon og rapportering i kriser, responssystemet, varslingssystemet og hjelpemidler i en krise.

3.3.2 Intervju

Som endel av oppgaven ble intervju brukt for å få innsikt i informanters erfaringer, tanker og følelser. Hensikten med intervju er å gå i dybden på et fenomen. Intervju er hensiktsmessig når vi er interesserte i informasjon om hvordan andre individer opplever sin livssituasjon. I tillegg søker intervju å finne ut hvilke mening og oppfatning individer har om et tema eller fenomen (Thagaard, 2013). Intervju som metode ble brukt for å få dypere innsikt i hvilken grad ansatte opplever at de er delaktige i beredskapsplanleggingen.

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å belyse forskningsspørsmål to og tre. I forhold til FS2, ble det totalt fem spørsmål hvor hovedfokus er på forventinger til samarbeidet med toppledelsen, toppledelsens forankring av beredskap, fokus på skoleskyting, forankring av beredskapsøvelser og rapportering av uønskede/nesten hendelser. I tillegg er hovedfokus i FS2 rapportering og sanksjoner, fokus på læring fra omverdenen og rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen.

I forhold til FS3, ble det totalt ni spørsmål hvor hovedfokus er på forståelse av beredskap og krise, kunnskap om ansvar, oppfattelse av forventninger, ansattes kjennskap og eierforhold til beredskapsplanen, beredskapsplanen og ansattes påvirkningsmuligheter, kunnskaps ved krise og beredskapsplanens tilgjengelighet. I tillegg er hovedfokus i FS3 innholdet i varslingsplanen, varslingsplanens synlighet, ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen, forankring av beredskap nedover i organisasjonen, kjennskap til funksjonene til alle aktører i en krisesituasjon, etterlevelse av ansvar, dagens trusselbilde og inkludering av ansatte, fokus på resiliens og kompetanse vs. hierarkisk rangering.

Det ble benyttet semi-strukturerte intervjuguider, hvor spørsmålene var bestemt på forhånd og satt i rekkefølge før intervjuet ble gjennomført. Totalt seks informanter ble valgt ut (se tabell 2) der alle ble spurt om de samme spørsmålene. Ifølge Ringdal (2007) gir semi-strukturert intervju rom for oppfølging, som kan gi oppklaring av uklarheter underveis i prosessen. Alle intervjuene ble gjennomført ved Universitetet i Stavanger, på informantens kontor eller på et møterommet ved det enkelte institutt. Jeg gav informantene mulighet til å avgjøre tidspunkt for intervju, for å øke sjansen for gjennomføring. Selve intervjuet ble introdusert til relevante aktører ved å sende de en personlig mail med forespørsel om å delta (se vedlegg 1).

3.3.3 Deltakende observasjon

I henhold til Thagaard (2013) innebærer deltakende observasjon som datainnsamlingsmetode at forskeren har en aktiv rolle i forhold til informantene og er mer eller mindre delaktig sammen med informantene. Onsdag 11. november 2015 ble det gjennomført en hemmelig øvelse ved UiS. Øvelsen ble altså ikke varslet på forhånd for ansatte. Målet var å lage en øvelse som var såpass stor at man måtte sektoriserer de forskjellige stasjonene til hver sin angrepsvei, øve på slangeutlegg og plassering av vogner og høydemateriell ved større hendelser, at røykdykkere inn/ut skulle loggføres med sentral, OBBO²⁸ skulle tas før noe ble iverksatt og øve på kommunikasjon i alle ledd (se vedlegg 5). I forbindelse med valg av tema for min masteroppgave, var jeg allerede i kontakt med beredskapskoordinator ved UiS i september 2015. I denne sammenhengen ble jeg invitert med på øvelse 11. november 2015. Følgelig fikk jeg tildelt rollen som markør i øvelsen og dermed fikk jeg god innsikt i hvordan samarbeidet utspilte seg mellom brann og redning og beredskapsansvarlige ved UiS. Min observasjon ved UiS har ikke vært kjent for de som var deltakende i øvelsen. Thagaard (2013) beskriver dette som skjult observasjon, som vil si at forskeren går inn i et miljø uten å tilkjenne sin forskeridentitet. Hensikten med observasjonen var å avdekke om ansatte ved UiS gjennomførte øvelsen på en profesjonell måte. Det som utpekte seg som særlig problematisk under øvelsen, var kommunikasjonsproblemer innad i staben på UiS. Dette medførte at viktig informasjon ikke kom fram til sentrale aktører, og det oppstod en rollekonflikt mellom brannvernansvarlig ved UiS og brann og redning.

3.4 Utvalg

Utvalget har bestått av ansatte fra alle avdelinger på UiS. Tabell 1 gir en oversikt over utvalget av informanter og bakgrunnsvariabler.

Tabell 1: Utvalg og bakgrunnsvariabler

Utvalg	Totalt ansatte	Bruttoutvalg SUM	Nettoutvalg SUM	Total svarprosent
UiS	1560	128	100	78%
Bakgrunnsvariabler				
Kjønn - Totalt antall svar: 100			Rolle - Totalt antall svar: 100	
Mann:	46%	Administrative:	21%	
Kvinne:	54%	Faglige:	79%	
Ansiennitet – totalt antall svar: 100			→ Opp til 3 år: 28%	
			3-5 år: 32%	
			6-10 år: 29%	
			11 -20 år: 9%	
			Over 20 år: 2%	

Målet mitt var å få så mange som mulig ansatte til å delta i spørreundersøkelsen, likevel ble selve spørreskjema bare utlevert til 128 av totalt rundt 1.560 ansatte. Dette

²⁸ Observere, bedømme, beslutte og gi ordre. Brende (2003)

har sin årsak i at samtlige ansatte ikke befant seg på kontoret den tiden spørreskjema ble levert ut, dermed fikk bare et utvalg tilbud om å delta. I tillegg var det mange ansatte som ikke var interessert å delta i spørreundersøkelsen.

Som tabell 1 viser, består bruttoutvalget av 128, og med et frafall på 28 ble nettoutvalget 100. Frafallet skyldes at ikke alle svarte på alle spørsmålene av de som deltok i undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2005) regnes disse som frafall av variabler. Årsaken til frafallet kan skyldes at respondentene ikke ser viktigheten av temaet, at de ikke har tid eller at de opplever tema som støtende.

I tillegg til spørreskjema ble det også benyttet kvalitative intervjuer, for å styrke besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Med hensyn til begrenset tid til rådighet, ble det tilsammen valgt ut seks informanter. Informantenes faglig ståsted og erfaring er presentert i tabell 2 under. Utvalget av informanter har bestått av blant annet en instituttleder og andre relevante aktører ved UiS.

Tabell 2: Informantenes faglig ståsted og erfaring

Faglig ståsted	Ansatt i stillingen	Erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap
Beredskapskoordinator	2,5 år	Har erfaring fra arbeid med beredskap innen offentlig sektor, også som leder.
Instituttleder	3,5 år	Har ingen erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap.
Førstemanuensis	4 år	Har erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap i det offentlige og Forsvaret.
Førstemanuensis og senterleder	3 år	Har erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap innen offentlig sektor.
Førstemanuensis	3 år	Har ingen erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap.
Førstemanuensis	1 år	Har erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap i det offentlige og Forsvaret.

Som tabell 2 viser, består utvalget av aktører med og uten erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap. På denne måten vil jeg kunne sammenligne om erfaring påvirker opplevelsen av delaktighet.

3.5 Analysemetode

En metode som man kan bruke i kvalitativ dataanalyse er datareduksjonsteknikk, som vil si å ta i bruk koding underveis i arbeide med oppgaven. Metoden går ut på at man noterer ned refleksjoner og tanker som har kommet opp under intervjuet, øyeblikkelig etter at intervjuet er ferdig. Koding blir med andre ord et redskap for å skape oversikt gjennom forenkling og sammenfatning av tekstens innhold. I tillegg står forskeren bedre rustet til å ikke glemme vesentlig fakta. Ved kvalitativ dataanalyse vil det i tillegg kunne være nødvendig å ta i bruk en båndopptaker for så å transkribere innholdet (Blaikie, 2010)

De kvalitative dataene har blitt analysert ved at jeg valgte ut de viktigste notatene som ble gjort under intervjuet, og direkte etter intervjuet var ferdig gjennomført. Det ble benyttet en båndopptaker ved gjennomføring av intervjuene, for å redusere faren for å miste viktig data. Videre ble det laget et sammendrag av dataene, båndopptakeren var et viktig redskap i forhold til å få oversikt over alle svarene. Analysen av de kvantitative dataene ble samlet inn gjennom spørreundersøkelsen. Jeg benyttet meg av tabeller for å introdusere dataene på en forståelige måte i empirien. Resultatene fra spørreskjema gikk jeg systematisk gjennom ved å telle opp antall svar ut fra de ulike spørsmålene som ble stilt.

Analysen av deltakende observasjonen foregikk etter at øvelsen var ferdig. Avslutningsvis samlet alle som var delaktige i øvelsen seg i en ring, for å evaluere dagens oppdrag. Denne prosessen gav meg mulighet til å skrive ned relevante notater, som ble tilleggs data.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er egenskaper for å bedømme kvaliteten på forskningen. Reliabilitet defineres som datamaterialets pålitelighet, som vil si at flere forskere oppnår det samme resultat ved å bruke samme data og måleinstrument. Validitet defineres som datamaterialets gyldighet, som vil si at det som studeres samsvarer med datamaterialet (Ringdal, 2013). For å bedømme kvaliteten på forskningen vil det med andre ord være viktig å ta stilling til validitet og reliabilitet. I denne delen av oppgaven vil det drøftes hva som kan svekke og styrke validiteten og reliabiliteten.

3.7.1 Statistisk validitet

Statistisk validitet er viktig når det gjelder den kvantitative delen av studien. Utvalgsfeil, for lite utvalg eller for svake tendenser i funnen kan være trusler mot denne type validitet (Kleven, 2002). Den kvantitative undersøkelsen basere seg på et lite utvalg av informanter i forhold til hvor mange ansatte det er på UiS. Det optimale hadde vært om utvalget bestod av alle de 1560 ansatte, noe som ble problematisk på grunn av begrenset tid, ressurser til rådighet og manglende interesse og tilgjengelighet blant ansatte.

For å oppnå god statistisk validitet er det viktig å være varsom med å dra konklusjoner utfra funn som viser svake tendenser. Dette vil gjøre seg spesielt gjeldende når antall informanter er lav (Kleven, 2002). Det kan derfor tenkes at ved et større utvalg av informanter, kunne grad av statistisk validitet øke.

De kvalitative intervjuene hadde et utvalg på totalt seks informanter. Med et større antall informanter, ville et mer omfattende bilde av fenomenet blitt avdekket. Derimot viste funnene fra intervjuene gjentakende tendenser som kan bety at den informasjonen jeg fikk, bestod i en stor grad av kunnskaps jeg trengte for å belyse problemstillingen.

3.7.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle eller operasjonalisere de teoretiske begrepene som skal måles i dekkende indikatorer og variabler (Kleven, 2002). Trusler til begrepsvaliditet kan være at informantene

misforstår spørsmålene. En måte å øke sjansen for å måle begreper på en valid måte er å benytte seg av tidligere brukte spørreskjema og spørsmålsformuleringer.

I forhold til de kvalitative intervjuene ble det lagt vekt på å formulere nøyaktige spørsmål, for å unngå misforståelse. Informantene gav uttrykk for at de skjønnte spørsmålene, da de responderte med svar som opplyste om det problemstillingens tema.

3.7.3 Indre validitet

Ifølge Jacobsen (2005) handler indre validitet om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Forfatteren presiseres videre at intern gyldighet kan testes ved at undersøkelse og konklusjoner kontrolleres av andre, eller at man selv foretar en kritisk gjennomgang av resultatene.

I forhold til de kvalitative intervjuene, oppstod det tilfeller der det var vanskelig å forstå hva informantene mente. I de tilfeller hvor informantene svarte uklart, spurte jeg direkte hva den enkelte mente for å sikre at jeg hadde forstått riktig.

For å øke den indre validiteten har jeg vært deltakende observatør på en øvelse ved UiS. I tillegg har jeg gjennomført en dokument analyse, der jeg analyserte UiS sin beredskapsplan. Videre har det blitt foretatt en spørreundersøkelse hvor jeg har samlet 100 svar fra ansatte ved UiS. Samtidig har jeg gjennomført intervjuer med seks ansatte ved UiS, som har forskjellige bakgrunn og kompetanse. Funnene som ble gjort i empirien, ble analysert i lys av det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på. Ved å ha benyttet både deltakende observasjon, dokumentanalyse, spørreundersøkelse og intervju, kan det tenkes at dette har styrket den indre validiteten.

3.7.4 Ytre validitet

I henhold til Jacobsen (2005) handler ytre validitet om at resultatene av studien kan generaliseres. Dette betyr at man har et ønske om å uttale seg om flere enn de som er med i det utvalget av informanter som er med i studien. Forfatteren presiserer videre at for å få til dette må utvalget av informanter være representativt for de man skal generalisere.

For å styrke den ytre validiteten burde flere ansatte ved ander universitet blitt intervjuet. Da kunne dette tydeliggjøre eller få frem likehetstrekk, som danner grunnlag for å sammenligne resultatene. Dette ble ikke gjort på grunn av oppgavens omfang og tidsramme. Utvalgt som oppgaven baserer seg på, kan bevise at resultatene fra min undersøkelse gjelder for UiS.

3.7.5 Reliabilitet

En viktig del av forskningsprosessen er å reflektere over reliabiliteten, altså om forskningen er basert på pålitelighet (Thagaard, 2013). Ifølge Jacobsen (2005) kan den metoden som forskningen bygger på ha innflytelse på reliabiliteten fordi metoden ikke klarer å fange opp all informasjon. I tillegg vil den relasjonen som skapes under datainnsamling, kunne påvirke både forskeren og informanten.

Resultatene i oppgaven er basert på svarene fra informantene. I både spørreundersøkelser og intervjuer vil det være vanskelig å fastslå om informantene svarer sant eller ikke. Det at spørreundersøkelsen var anonym, kan oppmuntre

respondentene til å være ærlige, på en annen side kan anonymitet gjøre det lettere å ikke svare sant. Det kan tenkes at informantene er redde for at informasjonen som blir gitt kan bli brukt mot dem ved en senere anledning. Påliteligheten av det som kom frem i undersøkelsene, vil derfor være avhengig av hvor ærlige informantene er.

Trusler mot reliabiliteten i denne oppgaven kan være at tidligere opplevelser og erfaringer kan påvirke de svarene informantene oppgir. Det kan tenkes at de informantene som har erfaring innenfor samfunnsikkerhet og beredskaps stiller høyere forventninger til beredskapsarbeidet og at dette dermed påvirker hva de har valgt å svare. I tillegg kan det tenkes at informantene har valgt å svare i forhold til hva egen virksomhet kan være best tjent med.

3.7.6 Objektivitet

Ifølge Ringdal (2007) handler objektivitet om å være partsnøytral, forskeren må altså ikke la personlige verdier påvirke informantene. Forskeren skal ha en forståelse for informantens situasjon, men ikke vært informantens talsperson.

På bakgrunn av hva Ringdal henviser til ovenfor, er det lagt vekt på at presentasjonen av intervjuene er i samsvar med slik de ble fortalt fra informantene sin side. Gjennom alle intervjuene fulgte jeg opp med oppfølgende og avklarende spørsmål, der jeg var i tvil om jeg hadde forstått informantenes svar riktig.

Det at jeg selv er student ved Universitetet i Stavanger kan ha en innvirkning på hvordan jeg tolker og reflekterer over funnene. Dette kan være med å sette begrensninger for hvor kritisk jeg som forsker klarer å være, da jeg kan være formet av det som skjer i organisasjonen.

3.8 Etske perspektiver

Prinsippet om at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke er utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt (Thaagaard, 2013). Informantene jeg har benyttet har selv fått velge om de vil delta i undersøkelsen. Videre har det blitt opplyst om studiens innhold. Flertallet av informantene var positive til undersøkelsen. De etiske perspektiver er altså ivaretatt ved at forskningen bygger på informert samtykke. Ifølge Thaagaard (2013) er det viktig å ta tenke over hvilken betydning det kan ha for informanten å bli studert og skrevet om. Oppgaven er konfidensiell som vil si at alle informantene blir fremstilt anonymt og resultatene blir ikke brukt på en måte som vil skape problemer for enkeltpersoner.

Skjult observasjon stiller oss overfor et etisk problem, nemlig om det er akseptert å undersøke mennesker uten at de har avlagt sitt samtykke til å bli observert (Jacobsen, 2005). Min skjulte observasjon er ikke til skade for de involverte i prosjektet og opplysningene er ikke ble brukt mot informantene.

4 Empiri

I dette kapitlet presenteres de sentrale funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Målet er å belyse utvalgt empiri som gjør det mulig å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål. Empirien er videre delt inn etter oppgavens tre forskningsspørsmål:

FS1) Hva er hovedfokusområdet til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?

FS2) I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

FS3) Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltagelse fra ansatte?

4.1 Dokumentanalyse

Som endel av oppgaven ble dokumentanalyse benyttet for å analysere beredskapsplanen til UiS²⁹. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere empiri som er knytte til FS1.

4.1.1 Hva er hovedfokus området til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?

Beredskapsplanens mål og målgruppe

I henhold til planen er målet med Beredskaps- og kriseplan for UiS at studenter og ansatte, på og utenfor campus, som befinner seg i en krisesituasjon får riktig og best mulig hjelp. I tillegg til å være en praktisk håndbok i krisesituasjoner er det viktigste ved Beredskaps- og kriseplan for UiS at den er et verktøy som forbereder ansatte og studenter til best mulig å møte kriser og ulykker. Målet med planen er å mentalt forberede studenter og medarbeidere på hvordan best mulig måte håndtere situasjonen før, under og etter en krise. Videre skal alle ansatte være informert om Beredskaps- og kriseplan for UiS, og den skal evalueres og revideres jevnlig. Planen skal utarbeides som et praktisk oppslagsverk i en krisesituasjon og være lett tilgjengelig for alle. Planen skal også danne grunnlaget for arbeidet med krisehåndtering ved det enkelte fakultet og avdeling. For at organisasjonen som helhet skal være best mulig forberedt på å møte krisesituasjoner er det ifølge planen viktig at hver enkelt enhet utarbeider lokale handlingsplaner i forhold til spesielle risikofaktorer i egne lokaler og på egne ansvarsområder. Beredskaps- og kriseplanen for UiS skal også sikre at behov for informasjon i forbindelse med krisesituasjoner blir ivaretatt. Planen er en del av virksomhetens internkontrollsystem og skal integreres med andre planer/systemer der dette er hensiktsmessig (s. 3-4).

Ifølge beredskapsplanen er det noen begrensninger som er lagt til grunn, da det presiseres at den fullkomne beredskapsplanen bare finnes i teorien, men at kunnskap om normale reaksjoner og behov i krisesituasjoner vil gjøre oss mer forberedt til å møte situasjonen når noe skjer (s. 4).

Involverte personer i beredskapsplanen og deres rolle

I henhold til beredskapsplanen er følgende aktører og enheter representert i den sentrale kriseledelsen: Kriseledelsen, universitetsdirektøren, beredskapskoordinator, strategi- og kommunikasjonsavdelingen, rektoratet, fakultet/institutt, felles ressurscenter, driftsavdeling, it- avdelingen, HR- avdelingen, utdanningsavdelingen,

²⁹ Beredskaps- og kriseplan for UiS

enhet for studentservice i Utdanningsavdelingen, statsbygg Ullandhaug, studentsamskipnaden i Stavanger og enhetsansvarlige (s. 9).

Det står i planen at de ulike aktørene og enhetene som er nevnt ovenfor, har ulike roller og ansvarsforhold. Følgelig vil disse bli presentert:

- Kriseledelsen har ansvar for kontakt og samordning i forhold til hjelpeapparatet (brannvesen, politi og legevakt). De har i tillegg ansvar for samordning internt, i forhold til lokale enheter, teknisk apparat og universitetssamfunnet (studentsamskipnaden i Stavanger, Studentorganisasjonen, Statsbygg). Kriseledelsen har også informasjonsoppgaver internt og eksternt. De skal håndtere pårørende og sørge for at debrifing og evaluering blir gjennomført. Ifølge planen skal kriseledelsen i tillegg ha kontakt med kunnskapsdepartementet og andre relevante aktører (s. 10).
- Ifølge planen har universitetsdirektøren det overordnede ansvaret for beredskapsplanleggingen ved UiS, samt ansvar for opplæring og oppdatering av kriseledelsen (s. 6). I tillegg har universitetsdirektøren myndighet til å iverksette UiS sin sentrale kriseledelse og bestemme omfanget av skadene (s. 9). Når kriseledelsen blir kalt inn er universitetsdirektøren sin oppgave å avholde et oppsummeringsmøte og utarbeide en rapport (s. 7-8).
- I henhold til planen leder beredskapskoordinator det daglige arbeidet med beredskapsplanleggingen ved UiS (s. 6). Denne stillingen innebærer å innkalle den sentrale kriseledelsen til gjennomgang av Beredskapsplan for UiS annethvert år. I denne forbindelse skal det gjennomføres kriseøvelse. Det står i planen at beredskapskoordinator også har ansvar for å oppdatere Beredskaps- og kriseplan for UiS minst en gang i året, herunder varslingslistene. Varsling skal oppdateres hvert kvartal (s. 8). Beredskapskoordinators ansvar innebærer også å ha kontakt med relevante hjelpeapparater og får rollen som operativ kriseleder når universitetsdirektøren ikke er tilstede (s. 10).
- Strategi- og kommunikasjonsavdelingen har ifølge planen ansvar for intern og eksternt informasjon i krisesituasjoner (s. 10).
- Rektoratet har ansvar for å holde seg oppdatert om krisen i samarbeid med kriseledelsen, samt ta talsrollen internt og eksternt ved behov (s. 11).
- Fakultet/institutt (dekan/instituttleder) har ansvar for å ha oversikt over studenter/pårørende samt opprettholde kontakt med de (s. 11).
- Felles ressurscenter har det overordnede ansvar for driftsavdelingen (s. 11).
- Driftsavdeling har ansvar for å bistå kriseledelsen med informasjon om universitetsområdet, bygninger og tekniske anlegg. I tillegg skal de ifølge planen bistå kriseledelsen med transport, samt bistå hjelpeapparatet og føre statistikk (s. 11).
- It- avdeling har ansvar for å ha tilstrekkelig med utstyr og linjer for intern og eksternt tele- og datakommunikasjon, samt sørge for at utstyr og linjer er operative (s. 11).
- HR- avdeling sin rolle er å ha personal/pårørende oversikt, samt driver kontakttelefon/pårørendesenter for ansatte og studenter (s. 11).
- HR- direktør har ansvar for psykososiale planen, opplæring og oppdatering av omsorgsgruppen (s. 26).
- Utdanningsavdeling sin rolle er å vurdere om undervisning, eksamen eller andre arrangementer skal avlyses. Dette skal skje i samråd med kriseledelsen og eventuelt berørte enheter. I henhold til planen innebærer ansvaret til

- utdanningsavdelingen i tillegg å bistå med informasjon om studenter/pårørende ved hendelser i utlandet (s. 11).
- Enhet for studentservise i utdanningsavdeling sin rolle er å bistå fakultet/institutt med informasjon om studenter.
 - Statsbygg Ullandhaug sin rolle er å bistå kriseledelsen og hjelpeapparatet med informasjon om bygninger og teknisk anlegg (s. 11).
 - Studentsamskipnaden i Stavanger sin rolle er å ha personaloversikt, samt ha oversikt over studenter i studentboliger og barn i barnehage (s. 12).
 - Enhetsleder (fakultet, institutt, avdeling, senter) har ansvar for å holde seg oppdatert og orientere sin enhet om innholdet i planen, samt sørge for eventuell oppfølging/opplæring. Ansvaret innebærer samt oppdatering av lokale handlingsplaner både skriftlig og på internett. Melding om endring av dokumenter skal alltid sendes universitetsdirektøren. Det står i planen at enhetsleder skal så langt det er hensiktsmessig håndtere uønskede hendelser/avvik innenfor den enhet de er ansvarlig for (s. 12).

Retningslinjer/prinsipper som ligger til grunn for krisehåndtering

Det står i planen at krisehåndtering må starte umiddelbart. Det er ikke tid til å vente på assistanse eller retningslinjer utenfra eller ovenfra. Selv om politiet, helsevesenet eller brannvesenet trer i aksjon så raskt de kan, må likevel krisehåndtering på stedet starte umiddelbart. I henhold til planen må den berørte virksomhet også være forberedt på å overta ansvaret for videre oppfølging av hendelsen når politiet og øvrige innsatsstyrker har avsluttet sitt arbeid (s. 6).

Hvilken risikoforståelse ligger til grunn i beredskapsplanen?

Beredskapsplanen viser ikke et tydelig tegn på fokus på risiko. Dette kommer fram da det ikke er lagt noen risikodefinitjon til grunn i beredskapsplanen. Dermed er det også vanskelig å forstå hvilken risikoforståelse som ligger til grunn i planen.

Kartlegging av verdier, trusler og risiko

I forhold til kartlegging av verdier, trusler og risiko vises det til en definisjon av risiko og sårbarhetsanalyse. Definisjonen lyder som følger: "Analyse av ulike typer hendelser som UiS ønsker å lage en beredskap på- analysen skal resultere i en detaljer plan for tiltak i bestemte kriser (hva gjør vi ved brann, dødsfall blant studentene etc.) Det skal, i den grad der er nødvendig, utarbeides slike analyser ved alle enheter" (s. 5). Det er ikke videre fulgt opp noe mer detaljerte retningslinjer i beredskapsplanen for kartlegging av verdier, trusler og risiko utover denne definisjonen.

Hvordan defineres krise og hvilke type kriser inkluderes i beredskapsplanen?

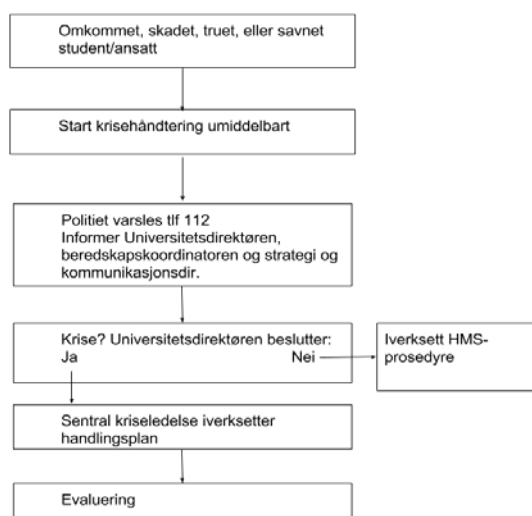
Følgende krisedefinisjon er lagt til grunn i beredskapsplanen: "En krise er en situasjon som truer eller kan true en organisasjons kjernevirksomhet og/eller troverdighet. Først når hendelsen krever en annen måte å organisere arbeidet på enn ved en normalsituasjon, kan man snakke om en krise. En krise kan være hendelser og situasjoner av ekstraordinær karakter og omfang, som truer liv og helse eller grunnleggende verdier. Beredskapsplanen viser til følgende eksempler på kriser: Død, brann/eksplosjon, større ulykker hvor ansatte eller studenter er involvert, bombetrussel, langvarig brudd i datakommunikasjon, langvarig streik og epidemisk sykdom/pandemi (s. 4).

Kriseledelse

Ifølge beredskapsplanen kan kriseledelse/krise deles inn i tre faser. Den første fasen er varsling. Her etableres kriseledelse, relevante instanser blir varslet og nødvendige krisefunksjoner opprettes. Den andre fasen er aksjon, hvor nødvendig tiltak settes i verk for å bekjempe krisen. Den tredje fasen er nedtrapping. Når krisen er over, avvikles krisearbeidet. I henhold til planen skal hendelsen og håndteringen av den skal likevel evalueres med tanke på læring og eventuelle oppdateringer av Beredskaps- og kriseplanen. Videre skal dette oppsummeres i en sluttrapport (s. 13).

Fokus på uforutsette hendelser

Beredskapsplanen tar høyde for fem ulike scenarier av uforutsette hendelser (s. 19). Omkommet, skadet, truet eller savnet student/ansatt er det første scenario som blir fremstilt. Beredskapsplanen viser i denne sammenheng til et flytskjema scenario (s. 20) som er fremstilt i figur 8.



Figur 8: Omkommet, skadet, truet, eller savnet student/ansatt

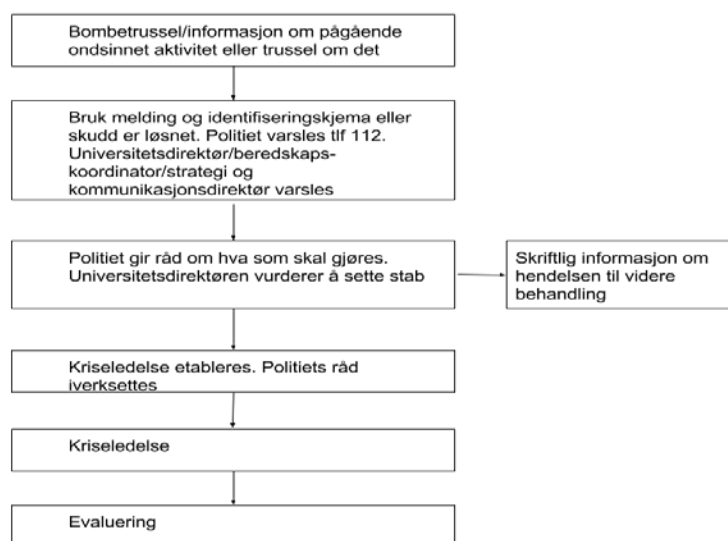
Alvorlig sykdomsutbrudd eller epidemi/pandemi blant studenter og/eller ansatte er det andre scenario som blir fremstilt i beredskapsplanen (s. 20). Scenariet dekker også andre smittsomme sykdommer slik som for eksempel Legionella, Sars eller HIV. Universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren og strategi og kommunikasjonsdirektøren varsles når scenarioet inntreffer.

Brann/eksplosjon er det tredje scenario som blir fremstilt (s. 21). Scenariet dekker hendelser som: Brann av større eller mindre omfang på universitetets området, brann i bil, brann i kjøkken, brann i laboratoriet, brann i sikringsskap, eksplosjon av større eller mindre omfang på universitetets område, eksplosjon i laboratoriet, eksplosjonsartet brann i kjøkken. Når scenarioet inntreffer varsles brannvesenet først, deretter universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren og strategi og kommunikasjonsdirektøren.

Alvorlig it-svikt er det fjerde scenario som blir fremstilt i beredskapsplanen (s. 21). Scenariet dekker hendelser som: Svikt i backup, virus/hacker angrep og svikt i IT utstyr pga. vannskader eller brann. Universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren og strategi og kommunikasjonsdirektøren varsles når scenarioet inntreffer.

Bombetrussel, dødelig vold/terror er det femte scenario som blir fremstilt (s. 21).

Beredskapsplanen viser i denne sammenheng til et flytskjema scenario (s. 22) som er fremstilt i figur 9.



Figur 9 Bombetrussel/informasjon om pågående ondsinnet aktivitet eller trussel om det

Det femte scenarioet viser også til et identifiseringskjema som er opprettet for å hjelpe politiet til å gjenkjenne gjerningspersonen. I tillegg viser planen til tiltakskort når skudd er løsnet. Dersom skuddene ikke er i umiddelbar nærhet, er det første punktet som beskrives i tiltakskortet. Her vises det til følgende retningslinjer: Løp for å komme deg i sikkerhet. Ikke ta med deg noe og hold hendene synlig. Varsle andre kollegaer og politiet, og unngå å samle dere på brannoppsamlingsplass. Dersom du er i nærheten av skuddene, er det andre punktet som beskrives i tiltakskortet. Her vises det til følgende retningslinjer: Barrikader deg og gjem deg samt lås dører der det er mulig. Sett telefon på lydløs og forhold deg rolig. Hvordan handle dersom skyting pågår, er det tredje punktet som beskrives i tiltakskortet. Her vises det til følgende retningslinjer: Rapportér når du har mulighet ved å ringe politiet. Dersom du ikke kan snakke, la telefonlinjen ligge åpen slik at nødsentralen kan lytte og spore. Hvis du ikke har annet valg, angrip skytteren når vedkommende er kommet til deg. Vektore og ansatte på UiS skal ikke forsøke å pågripe eller stanse gjerningspersonen. De skal holde ser på trygg avstand, varsle politiet, og dersom mulig observere (s. 23-24).

Beskrivelse av rutiner for informasjon og rapportering i kriser

Beredskapsplanen viser et tydelig tegn på kommunikasjon og rapportering. Dette kommer fram der det presiseres at UiS skal prioritere informasjon til berørte grupper av ansatte, studenter, pårørende, redningspersonell og mediene. UiS' informasjonsarbeid skal bygge på følgende hovedprinsipper: Åpenhet, tilgjengelighet, profesjonalitet, saklighet, korrekthet, raskhet og nøyaktighet. I tillegg skal informasjonsarbeidet fremme trygghet og baseres på empati i forhold til mulige pårørende og berørte grupper. Hva UiS informerer om, hva de ikke informerer om og hvem som gjør hva er videre beskrevet i beredskapsplanen (s. 14-15). Kommunikasjonsarbeidet ved UiS er ledet av strategi og kommunikasjonsdirektøren med stab. De har ansvar for å fortløpende føre logg over hendelsene. Etablere kontakt mellom kriseledelsen og informasjonsstaben. Informere ansatte og studenter via web og eventuelt andre relevante kanaler. I tillegg har det ansvar for all kontakt med presse og etermedier. Generelt om håndtering av media er videre beskrevet i beredskapsplanen (s. 16-17).

Responssystemet

Det står i planen at når alarmen går skal man sørge for at vinduer og dører er lukket når en forlater rommet. Gå deretter trakt ut av bygningen og bruk ikke heis. Trekk så bort fra bygningen, minst 50 meter. Når det brenner skal brannvesenet varsles og bygningen skal evakueres. Hvis det er mulig skal brannslange eller håndslukkeapparat brukes for å slukke brannen. Når alarmen stopper, eller når en person med vest frigir bygget, kan man gå inn i bygget igjen. Planen informere videre om at brannøvelser finner sted en gang i året (s. 29).

Varslingssystemet

Når det gjelder varslingssystemet har beredskapsplanen fokus på at den som først blir oppmerksom på ulykke/krisesituasjon er ansvarlig for varsling. Følgende tre punkter er lagt til grunn i varslingsplanen (s. 13):

1. Ringe først: Brann, politi eller ambulanse.
2. Gi beskjed om: Hvem du er, hva som har skjedd, hvor er skade-/ulykkesstedet, hvor mange som er skadet (skadeomfanget)
3. Ring deretter: I arbeidstiden ring Universitetets sentralbord. De varsler videre universitetsdirektøren, beredskapskoordinatoren og strategi og kommunikasjonsdirektøren. Utenom arbeidstiden ringe universitetsdirektøren, beredskapskoordinator, strategi eller kommunikasjonsdirektør. Eventuelt ringe HR-direktør eller ressursdirektør.

Hjelpemidler i en krise

I forhold til hjelpemidler i en krise, vises det i beredskapsplanen til en oversikt over hjertestartere ved UiS (s. 30-32). Dette er det eneste hjelpemiddelet i en krise som blir presentert i beredskapsplanen.

4.2 Kvalitative analyse

Den kvalitative analysen vil bestå av resultatene fra intervjuene med fokus på hovedtemaene fra intervjuguiden. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere empiri som er knyttet til FS2 og FS3.

4.2.1 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

For å finne et svar på dette forskningsspørsmål, har jeg intervjuet seks informanter. Følgende avsnitter presenterer oppsummeringen av intervjunotater:

Forventninger til samarbeidet med toppledelsen

Da informantene ble spurt om hvilke forventninger de har til samarbeidet med toppledelsen i forhold til beredskapsplanleggingen, og om de blir oppfylt, illustrerer følgende sitater svarene fra seks av informantene:

”...at vi blir informert om viktige ting, at jeg kan komme til de å spørre om ting hvis jeg vil vite mer og at de går inn i en dialog”.

”...at vi skal få tildelt midler for å bli mer skolert i det ansvaret vi i forhold til beredskap. Min forventinger opplever jeg blir oppfylt siden vi har fått tildelt midler til blant annet førstehjelpskurs”.

”Jeg forventer at de involverer oss som fagmiljø”.

”Jeg har forventninger om at toppledelsen skal kjøre en kommunikativ tilnærming hvor en trekker inn større grupper i beredskapsarbeidet, slik at man kan få en form for et eierforhold til dette”.

”...at ledelsen lager gode rutiner for ulike krise senarioer og at løsninger og råd knyttet til disse kan avgjøres i en dialog med de ansatte”.

”Min forventning er at det eksistere en kommunikasjon og dialog mellom oss ansatte og toppledelsen slik at vi kan få en opplevelse av at beredskap også omfatter oss”.

Ut ifra dette ser vi at de fleste informantene har forventninger om at toppledelsen skal basere beredskapsplanleggingen på en kommunikativ tilnærming til planlegging.

Toppledelsens forankring av beredskap

Informantene ble spurt om de opplever at toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap og eventuelt på hvilke måte. Det er delte meninger blant informantene om at beredskapsarbeidet er forankret hos toppledelsen. Heriblant viser de seg at fravær av delaktighet gjør det vanskelig for informantene å svare på spørsmålet. Følgende sitater illustrerer svarene fra to av informantene:

”I forhold til den kursvirksomheten som finner sted i den sentrale kriseledelsen virker det som deltakelsen og prioriteringen er stor”.

”Det jobbes kontinuerlig med å utvikle og forbedre beredskapsarbeidet ved UiS. Fokusområdet er; risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samvirke, ikt-utnyttelse og resultatorientert ledelse. Drivkraften i beredskapsarbeidet er basert på prinsippene: ansvar, likhet, nærhet og samvirke. En av våre arbeidsverktøy er KunnskapsCiM, som er UiS sitt krisehåndteringsprogram.

Derimot svarte fire av informantene følgende:

”Jeg opplever at beredskapsarbeidet er en prosess som skjer sentralt på UiS. I hvilken grad det er fokus på beredskap har jeg liten kjennskap til”.

”Siden jeg ikke er HMS ansvarlig eller verneombud så ser jeg ingenting av det beredskapsarbeidet som foregår ved UiS”.

”Jeg hadde hatt et ønske om at det ble satt inn mer ressurser mot oss i den skarpe enden. Skjer det en krise så er det vi som står der alene med ansvaret gjerne over en lengre periode. Da er det viktig vi er godt trent slik at vi kan takle dette profesjonelt”.

”Jeg har ikke hatt noe samarbeid med de, derfor er det vanskelig å vite”.

Fokus på skoleskyting

På spørsmål om informantene opplever at toppledelsen legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting, ble følgende svart gitt fra seks av informantene:

”Jeg har ikke fått informasjon om hvordan jeg skal opptre i en slik situasjon. Men jeg tror ikke den praktiske biten av øvelse knyttet til skoleskyting er det viktigste, heller informasjon og bevisstgjøring rundt vår rolle som ansatt”.

”Jeg har aldri opplevd at det har vært et tema”.

”Ikke som jeg husker, men dette handler jo om at det er en farekilde. Her er det viktig at ansatte får riktig informasjon om hvordan vi skal komme oss vekk fra farekilden gitt skolesyting”.

”Det kan jeg ikke si, men det tenker jeg er fordi det aldri har skjedd slike kriser ved UiS. Men som ansatt tenker jeg det hadde vært nyttig å vært delaktig i diskusjoner knyttet til denne type kriser, eksempelvis hva er vår rolle”.

”Det trengs å sette inn mer ressurser på dette området, definere rollen til ansatte blant annet”.

”Nei, men det hadde vært nyttig. Forebygging er viktig. Jeg vet ikke hvordan jeg skulle håndtert en slik situasjon”.

Svarene over viser at det er bred enighet blant informantene at de er usikre på sin rolle gitt skoleskyting, og at de etterlyser diskusjon og informasjon rundt dette tema.

Forankring av beredskapsøvelser

Informantene blir spurt om beredskapsøvelser er prioritert og hva de mener om realiteten og hyppigheten av disse. Sitatene nedenfor illustrere hva de seks informantene svarte:

”Jeg tenker at å ha øvelser en til to ganger i året, slik det er nå er godt nok, hvis det blir for ofte vil ikke folk reagere på det”.

”Jeg er ikke sikker på om man øver riktig. I et skoleskyting senario er det de i den spisse enden som må ha kompetanse til å fatte avgjørelser. Skal man skal bygge en beredskapskultur må man øve med faglærere og ikke bare sentralt”.

”Jeg synes det øves for lite. Den beste måten å bygge bevissthet er gjennom øvelser. Blant annet tenker jeg ansatte må tas med i øvelser knyttet til et skoleskytings senario”.

”Det jeg etterlyser er hvordan vi øver. At folk går ut av bygget når alarmen går for deretter å gå inn igjen når øvelsen er over, tror jeg ikke gir så mye læring. Vi må benytte øvelser til å informere og bevisstgjøre ansatte. Når man skal ha en brannøvelse er det viktig at en ansvarlig

kommer ut og informere om øvelsen og hvilke forventinger som er retter mot de ansatte i en slik situasjon. Det er viktig å øve på en pedagogisk måte”.

”Antallet øvelser har ikke så mye å si egentlig. Varslingsrutiner og kommunikasjonsrutiner er det viktigste i forhold til øvelser. I forhold til praktiske øvelser må vi tenke kost nytte og hvor stor risiko det er for at krisen inntreffer. Er risikoen lav trenger man ikke nødvendigvis å bruke masse ressurser på å sette av store øvelser, men heller tenke informasjonsføring og bevisstgjøring i forhold til de ansatte”.

”Vi trenger mer øvelser og øke kvaliteten på brannvern øvelser. Jeg mener at trening er mer viktig enn øving, folk må ha basiskompetanse før en øver”.

Sitatene over viser at det er delte meninger blant informantene om beredskapsøvelser er forankret ved UiS. Det vektlegges at det ikke er så viktig hvor mange øvelser som blir gjennomført, men at innholdet i øvelsene er det mest relevante.

Rapportering av uønskede/nesten hendelser

Da de seks informantene ble spurt om de opplever at rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankret ved UiS, var det delte meninger som ble gitt. Fire av seks informanter gav følgende svar:

”Jeg vet ikke hvor jeg skal rapportere...det er jo ikke noe fokus på det”.

”Jeg ser det ikke som mitt ansvar å rapportere”.

”Jeg har ikke noe forhold til rapportering fordi jeg ikke blir oppfordret til det”.

”Jeg opplever at folk rapporterer så lenge de kan få noe igjen for det selv”.

Samtidig var det to av seks som svarte positivt, følgende sitater illustrer svarene:

”Ja det synes jeg og det er ingen problem å bli hørt på de avvik som jeg rapporterer”.

”Jeg opplever det er lav terskel for å melde fra på UiS. Mitt ønske er å ha et elektronisk avvikssystem ved UiS”.

Rapportering og sanksjoner

På spørsmål om informantene opplever seg trygg på å rapportere om uønskede/nesten hendelser, svarte fem av seks informanter at de knyttet det til noe negativt. To informanter har sagt følgende:

”Det forbinder jeg med noe negativt og ville nok helst unngått å rapportere”.

”Rapportering av uønskede/nesten hendelser forbinder jeg med tildeling av skyld, dermed føler jeg meg ikke komfortabel med å melde fra der hvor andre ansatte er involvert”.

Fokus på læring fra omverdenen

Informantene ble spurt om de opplever at fokus på læring av det som skjer i omverden er forankret i beredskapsplanen til UiS. To av informantene svarte at de var usikre siden de hadde for lite kjennskap til beredskapsplanen, mens fire av informantene har svart følgende:

”Jeg tror nok UiS har blitt mer bevist på skoleskyting som et fenomen på grunn av at media fokuserer på det”.

”Vi beveger oss i en retning der det blir mer fokus på beredskap ved UiS. Skoleskyting i Trollhättan i Sverige og 22. juli 2011 tenker jeg er noen av de hendelse som gjør at vi har fått mer fokus på skarpe hendelser i Norge. Slik sett kan du si vi er hendelses drevet. Så kan man jo tenke at man kanskje skulle være mer risikostyrt enn hendelses styrt”.

”Terror har fått økt popularitet i verden, UiS er nok også påvirket av dette. Så læring i form av bevisstheten og varsomheten har vi nok dratt med oss. I den grad beredskapsplanen reflektere dette er jeg usikker på”.

”Ja, UiS følger både med på nasjonalt risikobilde og interkommunalt ros som er i Stavanger regionen, de ligger til grunn for UiS sitt arbeid”.

Ut ifra dette ser vi at det er bred enighet blant informantene at UiS tar lærdom av det som skjer i omverdenen. I den grad informantene mener denne kunnskapen reflekteres i beredskapsplanen, er det knyttet usikkerhet til.

Rutiner for at ansatt kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen

Da de seks informantene ble spurt om det finnes rutiner for at ansatte kan bli kjent med nytt planverk og endringer som blir gjort i beredskapsplanen, har seks av informantene sagt følgende:

”Jeg har aldri fått informasjon om endringer i beredskapsplanen, ut ifra det kan jeg ikke si at det finnes slike rutiner”.

”Jeg vil gå ut ifra at det blir lansert på intranett, men det tenker jeg ikke er godt nok. Den eneste gangen jeg sjekker intranett er når jeg bruker data”.

”Det står i planen at noe skal endres innen en viss tid, jeg kan ikke huske at det er kommet ut noe informasjon om endringer noen gang”.

”Jeg vet ikke om noen rutiner. En kan lage så mange rutiner man bare vil, men så lenge de ikke blir informert om er de til ingen nytte. Å lage en god plan er halve jobben, men den skal også selges, trenes, øves,

internaliseres. Ansatte må ha et eierforhold, det holder ikke å ha en plan, den må gjøre til et levende dokument”.

”Jeg er usikker på om det finnes rutiner...”.

”Det er ikke klare rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer, så her eksisterer det forbedringspotensialer”.

Svarene over viser at alle seks informantene svart at de ikke har kjennskap til rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som skjer i beredskapsplanen.

4.2.2 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?

For å finne et svar på dette forskningsspørsmål, har jeg intervjuet seks informanter. Følgende avsnitter presenterer oppsummeringen av intervjunotater:

Forståelse av beredskap

På spørsmålet om hva betyr beredskap for deg, uttaler seks av informantene følgende:

”Det er vel å ha en plan, og så handler det om å være forberedt”.

”Beredskap betyr å ha en aktiv holdning til noe som kan skje, forebygge gjennom tiltak før en hendelse og etter en hendelse”.

”Beredskap er å ha tenkt igjennom sannsynlige trusler. I tillegg at man har en plan, at det er fleksibilitet og at man øver på disse tingene”.

”Beredskap handler om etablering av ressurser for å håndtere en situasjon som går utover normalen. Det er en sideaktivitet i forhold til primær oppgaven, som omhandler å håndtere en situasjon der det er fare for liv og helse”.

”Det handler om å være forberedt hvis en krise skulle inntreffe og ha kompetanse og materielt utstyr tilgjengelig som kan håndtere krisen”.

”At vi klarer å tenke igjennom hva det vil være behov for, få systematisert det arbeidet og motivere folk til å jobbe mot det”.

Forståelse av krise

Informantene ble spurt om hvordan de definerer en krise. De seks informantene gav følgende beskrivelser av ordet av:

”Når jeg hører ordet krise tenker jeg på situasjoner der noe uventet inntreffer, for eksempel mennesker som blir akutt syke”.

”Jeg er opptatt av det politiske elementet av en krise. Det er krise når den enkelte opplever og definerer det som en krise”.

”En krise for noen trenger ikke være krise for andre. Krise definerer jeg som bortfall av kontroll og autoritetsstrukturer, du har en trussel som du ikke har ressurser til å håndtere”.

”En krise er en uforutsett hendelse som medfører trussel om tap av noe”.

”Jeg ser på krise som en situasjon der noe har spisset seg til, hvor infrastruktur har brutt sammen og det er et behov for en type koordinering for å minske usikkerhet som krisen fører med seg. En krise kan også gi nye muligheter”.

”En krise er en uønsket hendelse, så stor at den går utover den ordinære driften, som forårsaker at vi ikke kan drive normal drift”.

Kunnskap om ansvar

På spørsmålet om hva er din forståelse av ditt ansvar i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS, svarte seks av informantene på følgende måte:

”Det vet jeg faktisk ikke...”.

”Jeg tenker at når jeg er faglærer å underviser, har jeg et overordnet ansvar for de studentene som er i klasserommet. Skulle det skje en krise når jeg har undervisning, må jeg hjelpe studentene til å ta de riktig beslutningene ”.

”Det synes jeg er veldig vanskelig å se ut ifra beredskapsplanen. Den sier jo en god del om kriseledelsen blant annet, men i forhold til å være lærer og foreleser synes jeg planen sier veldig lite om ansvar og rolle. Hvordan skal man eksempelvis håndtere en krise som skoleskyting. Har man et ansvar eller har man ikke et ansvar, det kommer ikke fram noe sted”.

”Jeg har ansvar for å redde meg selv og jeg har et eget definert ansvar for å assistere de folkene rundt meg som trenger hjelp. Men jeg synes mitt ansvar ikke er tydelig definert i planen. Vi må få en realitets orientering på hva folk ute i den spisse enden (lærere) har ansvar for, det kan gjelde brann, studenter som reiser til kriseområder rundt i verden etc.”.

”Min forståelse av mitt ansvar er å gi den informasjonen folk trenger til enhver tid gjennom en toveis dialog”.

”Jeg har ansvar for den daglige driften innen beredskap. I en krise vil jeg være endel av kriseledelsen”.

”Min forståelse av mitt ansvar er å gi den informasjonen folk trenger til enhver tid gjennom en toveis dialog”.

Svarene over viser at det er knyttet usikkerhet til hvilket ansvar den enkelte har og at beredskapsplanen ikke gir tydelige og informative retningslinjer om denne tematikken. Det kommer fram at informantene har et tydelig ønske om mer informasjon knyttet til ansvar og roller i forbindelse med ulike krise scenarioer som kan oppstå.

Oppfattelse av forventninger

Informantene ble spurt om de opplever at det er rettet forventninger til de i forhold til beredskapsarbeidet ved UiS. Følgende sitater illustrer svarene fra seks av informantene:

”Jeg opplever ikke at det er rettet noen forventninger mot meg”.

”Den forventningen jeg møter er mest rettet mot min kompetanse, som å holde innlegg på konferanser. Men jeg opplever ikke forventninger i forhold til beredskapsarbeidet ved UiS, jeg tror man kunne vært flinkere til å utnytte den kompetansen som finnes ved universitetet”.

”Jeg opplever ingen forventninger, dette gjør at jeg heller ikke setter meg inn i beredskapsplanen. Så selv om denne beredskapsplanen ligger ute på nett er det ikke naturlig for meg å lese den, fordi jeg ikke opplever noe forventninger knyttet til dette. Alle burde være pålagt å lese den og kvittere på det, for å skap en større bevissthet”.

”Som foreleser opplever jeg at det ikke er stilt noen forventninger til meg”.

”Det er ikke tydelig kommunisert hvilke forventninger som er rettet mot meg. Likevel kan jeg si at min opplevelse er at det forventes at jeg skal ha en bevissthet om hva jeg skal gjøre i en gitt krisesituasjon”.

”De forventningene jeg opplever er å utvikle beredskapen”.

Sitatene over viser at flertallet av informantene opplever at det ikke er stilt forventninger til de i forhold til beredskapsarbeidet ved UiS.

Kjennskap til beredskapsplanen

Da de seks informantene ble spurt om i hvilken grad de er kjent med innholdet i beredskapsplanene til UiS, svarte fire av seks at de ikke har noe kjennskap, mens to av seks informanter svarte at de har kjennskap til planen:

”Jeg er godt kjent med innholdet i beredskapsplanen, grunnet at jeg har vært delaktig i beredskapsarbeidet”.

”Jeg er veldig godt kjent med innholdet fordi det er endel av mine arbeidsoppgaver”.

Det er et stort sprik mellom informantene i forhold til hvor godt kjent de er med beredskapsplanen. Det kommer fram at de som er godt kjent med beredskapsplanen, er de som har en direkte tilknytning til beredskapsarbeidet ved UiS.

Beredskapsplanen og ansattes påvirkningsmuligheter

Informantene ble spurt om de har fått anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen. Bare en av informantene gir direkte uttrykk for at han/hun har fått anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen. Beredskapsplanlegging og prosessen rundt det å utvikle beredskapsplan oppleves for informantene som noe

viktig for å lage en god beredskapsplan. Følgende sitater illustrere svarene fra to av informantene:

”Jeg blir spurt av og til, men jeg vet ikke hvor mye av mine innspill som blir tatt med i planen. Jeg mener at en god plan kan bare skapes når alle relevante aktører er delaktig i prosessen rundt det å lage en plan”.

”Min oppfatning er at påvirkningen skjer i stor grad fra de i den sentrale kriseledelsen og ikke så mye fra de i den spisse enden (lærere). Dette er ikke optimalt hvis målet er å lage en god beredskapsplan, som kan være til hjelp i en krisesituasjon”.

Eierforhold til beredskapsplanen

Informantene ble spurt om de føler at de har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan. fem av seks informanter påpeker at de er uenig i dette spørsmålet, mens én informant svarte positivt:

”Jeg har et eierforhold fordi jeg har vært delaktig i utarbeidelse av den”.

Kunnskap ved krise

Da de seks informantene ble spurt om de besitter den kunnskapen de trenger ved en eventuelt oppstått krisesituasjon ved UiS, viser svarene at fem av seks informanter er usikkerhet i forhold til dette. To av informantene har sagt følgende:

”Det er jeg usikker på, men det at jeg har blitt invitert på førstehjelpskurs har gjort meg tryggere på min rolle. Det er viktig at jeg som har det formelle ansvaret er forberedt, spesielt når jeg jobber ute i feltet med studenter, i forhold til dette føler meg ikke godt nok forberedt”

”Beredskap er ikke noe jeg går å tenker på i hverdagen, dermed er det vanskelig å vite hvilken kunnskap jeg trenger også ...”.

Beredskapsplanens tilgjengelighet

På spørsmålet om beredskapsplanen er lett tilgjengelig, har seks av seks informanter svart positivt. Sitatene under illustrere hva flertallet av informantene har svart:

”Den ligger jo på internett så slik sett er den lett tilgjengelige, men jeg tror ikke noen klikker seg inn på den”.

”Ja det synes jeg. Men hvor trygt det er å ikke ha den liggende fysisk tilstede rundt omkring hvis nettet bryter ned, er jo et spørsmål”.

”Den ligger rimelig lett tilgjengelig, men den må gjøres til et konkret skriv som folk lett kan lese gjennom”.

”Den er lett tilgjengelig, men den kunne gjerne vært enda mer tilgjengelig”.

Som sitatene over viser, er det en klar oppfattelse av at beredskapsplanene er tilgjengelig, men det er uenighet knyttet til beredskapsplanene brukervennlighet.

Innholdet i varslingsplanen

Da informantene ble spurt om varslingsplanen inneholder nok informasjon, svarte fem av seks negativt. Tre av informantene har sagt følgende:

”Jeg ser at de har noen tiltakskort på engelsk i varslingsplanen som er veldig bra. Det burde vært mer fokus på de en selve planen, fordi den er jo veldig omfattende som gjør det vanskelig å huske hva som står der”.

”Jeg tenker at det i forbindelse med varslingsplanen kunne stått et oppslag for ansatte om at særlige ting skal meldes til leder, verneombud eller eventuelt andre personer. Savner mer informasjon”.

”Varslingsplan må inneholde mer informasjon, der det presiseres hva som er viktig at den enkelte som varsler skal informere om i en krise”.

Sitatene over viser at flertallet av informantene ønsker at varslingsplanen skal oppdateres med mer informasjon.

Varslingsplanens synlighet

På spørsmålet om varslingsplanen er klart synlig og distribuert godt nok, svarte flertallet (fire av seks) av informantene negativt, tre av informantene har sagt slik:

”Hvis ingen forelesere påpeker at varslingsplanen er der, er de helt meningsløse. Jeg tenker at det er ingen som går å leser på eget initiativ. Jeg tenker at det viktigste er å gi muntlig informasjon”.

”Nei det synes jeg ikke, den burde vært i alle korridorer”.

”Når det gjelder varslingsplanen er den ikke optimal, det er lett at folk overser den. Jeg tenker at vi må få varsling over på mobilen”.

Ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen

Da informanten ble spurt om de har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS, svarte flertallet (fire av seks) negativt. Følgende sitat illustrere resultatene:

”Jeg har ikke blitt invitert bare informert, men jeg synes delaktighet er viktig for å lage en god beredskapsplan. Samtidig tenker jeg at som ansatt ved UiS har jeg veldig mye som skal gjøres, og dermed er det vanskelig å sette av tid til å fokusere og prioritere beredskap”.

Forankring av beredskapet nedover i organisasjonen

I forhold til om beredskapsarbeidet er forankret nedover i organisasjonen, påpeker flertallet (seks av seks) av informantene at de ikke sitter med denne oppfattelsen. Dette støttes gjennom følgende uttalelser fra informantene:

”Jeg opplever at det ikke er et tydelig engasjement for beredskap nedover i organisasjonen”.

”Problemet er at dette engasjementet ikke synker ut og ned til de i den spisse enden som lærere”.

”Nei, her tror jeg at den sentrale ledelsen må skape en større forståelse blant lærerne at det er et ansvar der ut”.

”Jeg opplever at det sitter mange med mye kompetansen innen beredskap nedover i organisasjonen, men at fokuset deres er på andre fagområder enn beredskap”.

Kjennskap til funksjonene til aktører i en krisesituasjon

Informantene ble spurt om de kjenner alle funksjonene til de involverte aktører som deltar i en krisesituasjon ved UiS. De fleste (fire av seks) informantene svarte negativt på dette, følgende sitater bekrefter deres svar:

”Nei, det har jeg veldig lite kjennskap til, men det hadde vært nyttig”.

”Nei, det hadde gjort meg mer trygg med mer informasjon knyttet til dette”.

Etterlevelse av ansvar

Informantene fikk spørsmål om de ansatte tar forgitt det ansvaret de har i forhold til beredskap. Fem av seks svarer positivt, følgende tre sitater illustrere hva flertallet har svart:

”Ja det tror jeg...sitter med den oppfattelsen at de tenker nok en øvelse og at det går vel bra om jeg ikke følger de instruksene som blir gitt meg siden det bare er en øvelse. Det er ikke bra”.

”Det er nok den oppfattelsen jeg sitter med generelt. Samtidig tenker jeg at de fleste ville tatt et ansvar ut fra et moralsk standpunkt hvis en krise oppstod”.

”Min opplevelse er at det er lav risikoerkjennelse blant ansatte. Det burde vært et større fokus på overvåkning hos de ansatte i forhold til mulig feil og mangler i virksomheten, fordi jeg tror de finnes”.

Dagens trusselbilde og inkludering av ansatte

Da informantene ble spurt om de opplever at ansatte blir inkludert til å samhandle om å danne et klart bilde av dagens trusselbilde, svarte tre av seks at de var enig. En informant uttrykket følgende:

”Siden det er veldig mange kontoret i denne etasjen er det veldig lett at det blir et samlingssted i gangen hvor folk kommer sammen og prater om ulike ting. Hvis det er ansatte som har noe de brenner inne med innen beredskap er det lett at det blir fanget opp. Dette blir et uformelt organ som fungerer slik at vi møter hverandre. På den måten opplever jeg at læreren blir inkludert og hørt”.

Tre av seks informanter svarte negativt, følgende sitat illustrere dette:

”Det er jo ikke slik at vi blir oppfordret til gi tilbakemeldinger på hva vi ser på som trusler. Dette tenker jeg lett kan føre til at det råder en lav bevissthet blant ansatte til å respondere på mulige trusler også”.

Fokus på resiliens

På spørsmål om det er viet ressurser til å trene og omskolerer ansatte til å betjene det ansvaret de har i forhold til beredskap, er det delt oppfattelse blant informantene. To av seks svarte positivt, følgende to sitater illustrere dette:

”Vi har fått tildelt midler til blant annet førstehjelpskurs. Generelt opplever jeg at toppledelsen er åpne når jeg spør om ressurser knyttet til beredskap”.

”Ja det vil jeg si, eksempelvis i forhold til bruk av hjertestarter har vi opplegg. Men jeg tenker at det også er viktig å verne om de ansattes tid, slik at vi kan vie tiden til forskning, for å lykkes som universitet”.

Fire av seks informanter svarte negativt, to av informantene har sagt følgende:

”Jeg tror at ressursene er der, men at det krever at de ulike fagmiljøene faktisk tar det ansvaret. Det tror jeg ikke du finner ved UiS”.

”...til en viss grad, men ikke mot oss som forelesere”

Kompetanse vs. hierarkisk rangering

Informantene fikk spørsmål om de opplever at kompetanse blir verdsatt over hierarkisk rangering når problemer skal løses. Fire av seks informanter svarte positivt. Tre av informantene svarte følgende:

”Jeg opplever at de som sitter med ansvaret er veldig lydhøre og åpne for innspill når avgjørelser skal tas og problemer skal løses”.

”Jeg befinner meg veldig langt ned i hierarkiet ved UiS, likevel opplever jeg at min kompetanse blir brukt når problemer skal løses. Et annet spørsmål er jo om hvor mye mulighet den enkelte læreren har til å håndtere og delegere situasjonen selv, der og da når krisen skjer, og hvor mye av beslutningsfullmakten som er forbeholdt den sentrale ledelsen...det er ikke klart definert i beredskapsplanen opplever jeg”.

”Jeg synes UiS jobber veldig flatt, hvor ansatte blir verdsatt. Min opplevelse er at ingen dominerer området”.

Sitatene over viser at informantene sitter med en positiv holdning til at ansattes kompetanse blir verdsatt når problemer skal løses.

Som beskrevet i metoddelen, har utvalget av informanter bestått av aktører med og uten erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap. Den kvalitative analysen viser tendenser til at erfaring påvirker opplevelsen av delaktighet, da informantene med erfaring i større grad blir inkludert i beredskapsplanleggingen.

4.3 Kvantitative analyse

Den kvantitative analysen består av resultatene fra spørreundersøkelsen med fokus på hovedtemaene fra spørreskjema. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere empiri som er knyttet til FS2 og FS3.

4.3.1 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

For å finne et svar på dette forskningsspørsmål, har 100 spørreskjema blitt analysert.

Undersøkelse består av følgende syv spørsmål:

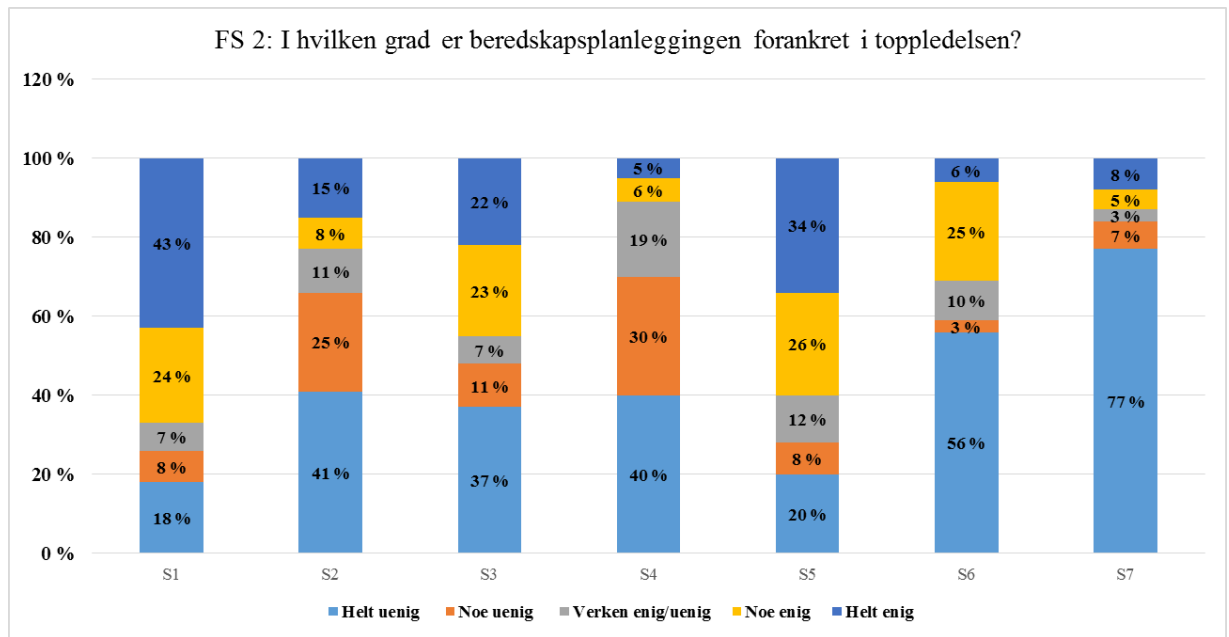
- S1: Toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap.
- S2: Toppledelsen ved UiS legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting.
- S3: Beredskapsøvelser er prioritert ved UiS.
- S4: Ansatte får være med å påvirke hva som skal øves på. Hvis du var leder, hva ville du gjort annerledes?
- S5: Rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankret ved UiS.
- S6: Jeg opplever meg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd.
- S7: Jeg opplever å bli informert om endringer som blir gjort i beredskapsplanen

Tabell 3 viser oversikt over besvarelsen:

Tabell 3: Oversikt over besvarelse i forhold til FS2

FS2: : I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?		Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig
Toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap.	S1	18 %	8 %	7 %	24 %	43 %
Toppledelsen ved UiS legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting.	S2	41 %	25 %	11 %	8 %	15 %
Beredskapsøvelser er prioritert ved UiS.	S3	37 %	11 %	7 %	23 %	22 %
Ansatte får være med å påvirke hva som skal øves på. Hvis du var leder, hva ville du gjort annerledes?	S4	40 %	30 %	19 %	6 %	5 %
Rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankret ved UiS.	S5	20 %	8 %	12 %	26 %	34 %
Jeg opplever meg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd.	S6	56 %	3 %	10 %	25 %	6 %
Jeg opplever å bli informert om endringer som blir gjort i beredskapsplanen	S7	77 %	7 %	3 %	5 %	8 %

Figur 10 under, viser en oversikt over prosent fordeling i forhold til FS2.



Figur 10: Oversikt over besvarelse% i forhold til FS2

Følgende vil jeg utdype de ulike prosentfordelingen knytte til de ulike spørsmålene, for å skape en større forståelse av resultatene som har kommet fram i spørreundersøkelsen.

Toppledelsens forankring av beredskap

I forhold til S1, ser vi i figur 10 at 67% har svart positivt (helt/noe enig) på om toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap. 18% svarte de var helt uenig, 8% noe uenig, mens 7% er verken enig eller uenig. Tabellen viser at flertallet har svar positivt på påstanden, dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant: ”Her på huset (UiS) opplever jeg at man tar beredskapsarbeidet på alvor”.

Fokus på skoleskyting

I forhold til S2, om kommunikasjon viser figur 10 at 66% av informantene er helt/noe uenige i at toppledelsen legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting. 23% av informantene svarte de var helt/noe enig, mens 11% er verken enig eller uenig. To av informantene har kommentert følgende om påstanden:

”Jeg ble invitert med på kurs i håndtering av skoleskyting, det synes jeg var veldig nyttig. Det var ikke alle ansatte som fikk tilbud om å være med på kurset. Jeg tror flere kunne hatt nytte av et slikt kurs”.

”I forbindelse med hendelsen der en mann ble observert med skytevåpen på campus (11. mars 2016), hørte jeg at det ble sendt ut endel viktig informasjon om hvordan vi ansatte skulle opptre i situasjonen. Personlig fikk jeg ikke noe informasjon. Jeg traff en kollega som spurte meg om hvorfor jeg ikke holdt meg inne. I dette tilfelle opplevde jeg at beredskapsplanen ikke fungerte. Man må få adekvat informasjon til rett tid. Jeg mener det er viktig å ha en beredskapsplan for slike situasjoner”.

Forankring av beredskapsøvelser

På spørsmålet om beredskapsøvelser er prioritert ved UiS (S3), svarer 37% at de er helt uenig, mens 11% er noe uenig. Av de informantene som ble spurt var 22% helt enig i påstanden og 23% noe enig, mens 7% er verken enig eller uenig (se figur 10). Som tabell 4 ovenfor viser, er prosentfordelingen mellom helt/noe uenig (48%) og helt/noe enig (45%) omtrent den samme. Dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant: ”Brannøvelser er prioritert, men hva med øvelser på andre kriser som for eksempel skoleskyting?”.

Ansattes medvirkning i beredskapsøvelser

Flertallet av informantene svarte at de er helt/noe uenig (70%) i påstanden: ”Ansatte får være med å påvirke hva som skal øves på” (S4). 11% av informantene svarte de var helt/noe enig, mens 19% er verken enig eller uenig (se figur 10). Informantene ble oppfordret å fortelle hva de ville gjort annerledes hvis han/hun var leder, én informant har sagt følgende: ”Når det gjelder øvelser har jeg tenkt litt rundt det med evakuering og varsling. Skal det benyttes like rutiner for varsling og evakuering uavhengig av hvilke type trussel vi står ovenfor? Evakuering der alle samles på et sted vil være sårbart i forhold til en eventuelt terrorhandling som skyting. Når det gjelder varsling, er min erfaring at varsling over telefon fungerer langsomt. Og hva med for eksempel hørselshemmede og varsling, det er viktig at det er gode rutiner for det”.

Rapportering av uønskede/nesten hendelser

På påstanden: ”Rapportering av uønskede hendelser er forankret ved UiS” (S5), viser det at 60% svarer positivt (helt/noe enig). Av de informantene som ble spurt var 28% helt/noe uenig, mens 12% er verken enig eller uenig (se figur 10). Resultatene fra S5, som viser at flertallet er positive til påstanden, kan ses i sammenheng men sitatet som blir illustrert i S6 under.

Rapportering og sanksjoner

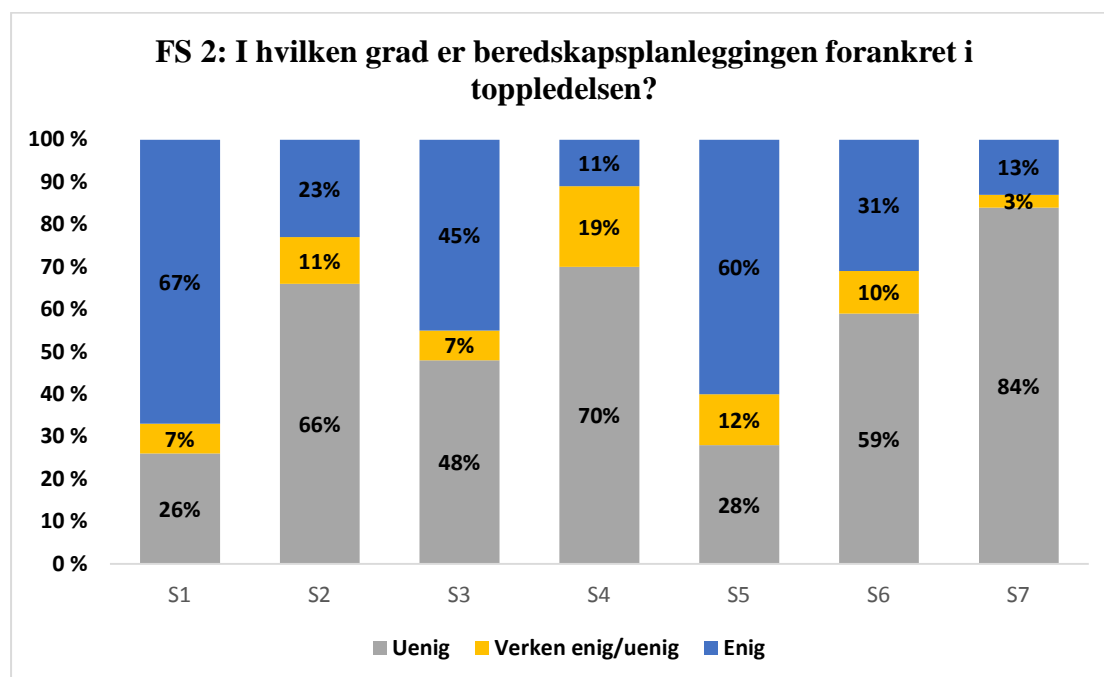
Som vi ser i figur 10 over, er det en andel på 59% som har svart negativt (helt/noe uenig) på spørsmålet om de opplever seg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd (S6). 31% av informantene svarte de var helt/noe enig, mens 10% er verken enig eller uenig. Tabellen viser at flertallet har svart negativt på påstanden, dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant:

”Generelt opplever jeg at det er åpenhet for å rapportere om uønskede/nesten hendelser. Men personlig er jeg ikke komfortabel med å melde fra om hendelser der andre ansatte er involvert. Det kan lett skape dårlig stemning. Men skulle det oppstå en uønsket hendelse er jeg usikker på hvem jeg eventuelt skulle rapportere til. Hvis jeg hadde myndighet til å gjøre endringer ville jeg laget et avvikssystem der ansatte enkelt, og gjerne anonymt, kunne rapportere om avvik”.

Rutiner for at ansatt kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen

I forhold til S7, om rutiner ser vi i figur 10 at 84% har svart negativt (helt/noe uenig) på om de opplever å bli informert om de endringer som blir gjort i beredskapsplanen. 8% svarte de var helt enig, 5% noe enig, mens 3% er verken enig eller uenig (se figur 10). Tabellen viser at flertallet har svar negativt på påstanden, dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant: ”Jeg opplever det skjer endel endringer i beredskapsplanen som jeg ikke får med meg, tross i at jeg går inn på intranett hver dag”.

Figur 11 under viser en oppsummert prosentfordeling av uenig og enig i forhold til FS2. Som vi ser i figuren er det klare tendenser på at informantene er uenig i at beredskapsplanleggingen er forankret i toppledelsen. Likevel ser vi at flertallet av informantene er enig i spørsmål nummer 1, som handler om toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap.



Figur 11: Oppsummert uenig og enig % i forhold til FS2

4.3.2 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?

For å finne et svar på dette forskningsspørsmål, har 100 spørreskjema blitt analysert. Undersøkelse består av følgende 11 spørsmål:

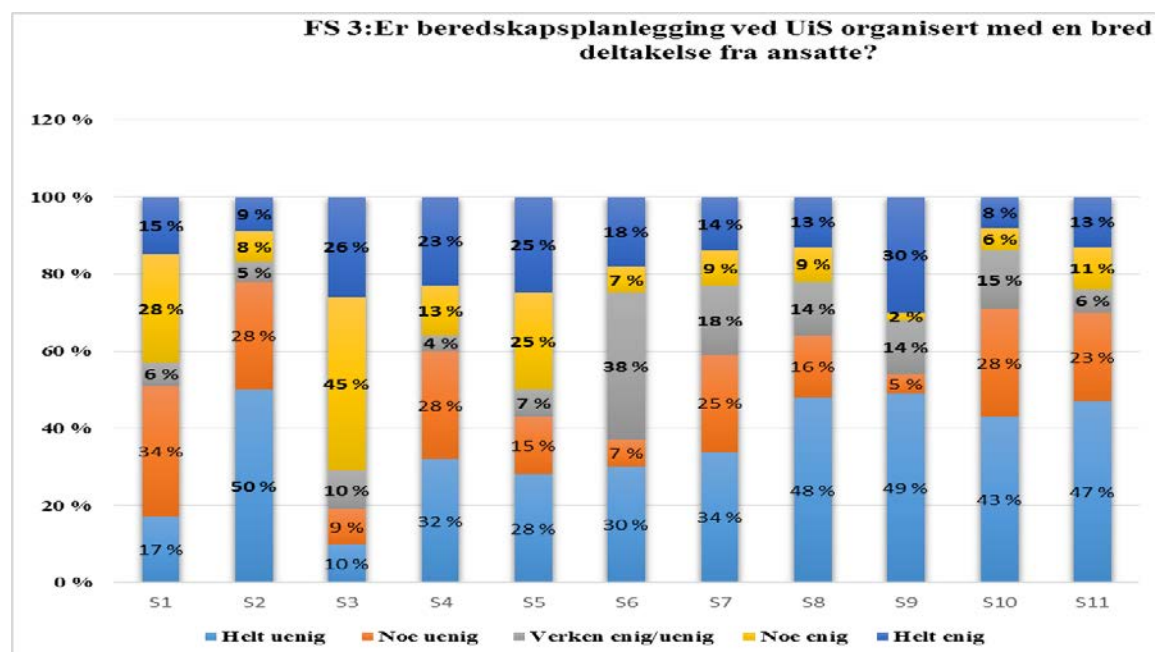
- S1: Jeg er kjent med innholdet i beredskapsplanen ved UiS
- S2: Jeg har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan
- S3: Beredskapsplanen er lett tilgjengelig.
- S4: Jeg har forståelse for det ansvaret jeg har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS
- S5: Jeg besitter den informasjonen jeg trenger ved en eventuelt oppstått krise ved UiS
- S6: Varslingsplanen inneholder nok informasjon
- S7: Varslingsplanen er klart synlig og distribuert godt nok
- S8: Jeg får anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen
- S9: Jeg har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS
- S10: Beredskapet er forankret nedover i organisasjonen.
- S11: Jeg kjenner til funksjonene til alle involverte aktører som deltar i en krisesituasjon

Tabell 4 viser oversikt over besvarelsen:

Tabell 4: Oversikt over besvarelse i forhold til FS3

FS3: Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?		Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig
Jeg er kjent med innholdet i beredskapsplanen ved UiS	S1	17 %	34 %	6 %	28 %	15 %
Jeg har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan	S2	50 %	28 %	5 %	8 %	9 %
Beredskapsplanen er lett tilgjengelig.	S3	10 %	9 %	10 %	45 %	26 %
Jeg har forståelse for det ansvaret jeg har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS	S4	32 %	28 %	4 %	13 %	23 %
Jeg besitter den informasjonen jeg trenger ved en eventuelt oppstått krise ved UiS	S5	28 %	15 %	7 %	25 %	25 %
Varslingsplanen inneholder nok informasjon	S6	30 %	7 %	38 %	7 %	18 %
Varslingsplanen er klart synlig og distribuert godt nok	S7	34 %	25 %	18 %	9 %	14 %
Jeg får anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen	S8	48 %	16 %	14 %	9 %	13 %
Jeg har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS	S9	49 %	5 %	14 %	2 %	30 %
Beredskap er forankret nedover i organisasjonen.	S10	43 %	28 %	15 %	6 %	8 %
Jeg kjenner til funksjonene til alle involverte aktører som deltar i en krisesituasjon	S11	47 %	23 %	6 %	11 %	13 %

Figur 12 under, viser en % oversikt i forhold til FS3.



Figur 12: Oversikt over besvarelse% i forhold til FS3

Følgende vil jeg utdype de ulike prosentfordelingen knytte til de ulike spørsmålene, for å skape en større forståelse av resultatene som har kommet fram i spørreundersøkelsen.

Kjennskap til beredskapsplanen

I forhold til S1, ser vi i figur 12 at litt over halvparten av informantene (51%) har svart at de er helt/noe uenig i at de er kjent med innholdet i beredskapsplanen ved UiS. 15% svarte de var helt enig, 28% noe enig, mens 6% er verken enig eller uenig. To av informantene har kommentert følgende om påstanden:

”Som nyansatt har jeg ingen kjennskap til beredskapsplanen. Jeg har ikke fått beskjed om at jeg må lese den og signere på at jeg har lest den heller. Dette er et viktig tema, hvis jeg var leder ville jeg pålagt ansatte å lese planen”.

”Jeg er delvis kjent med innholdet i beredskapsplanen, men synes den er litt teoretisk og detaljert. Beredskapsplanen burde vært mer engasjerende og innbydende å lese. Jeg mener at det skulle vært mer spesifikk informasjon rettet mot oss som lærere i forhold til hva vi skal gjøre hvis en krise skulle oppstå. Men det jeg synes er bra er at det eksisterer bare en beredskapsplan og at vi ikke trenger å forhold oss til mange forskjellige”.

Eierforhold til beredskapsplanen

Som vi ser i S1 har flertallet svart at de ikke er kjent med innholdet i beredskapsplanen. Dette kan gi en forståelse av resultatet i S2, som viser at flertallet (78%) av informantene er helt/noe uenig i at de har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan. 17% svarte de var helt/noe enig, mens 5% er verken enig eller uenig (se figur 12). Resultatet kan illustreres med følgende sitat fra en informant: ”UiS sin beredskapsplan er for meg et ukjent dokument og ikke et levende dokument, derfor har jeg heller ikke et eierforhold til den”.

Informantene ble oppfordret til å si noe om hvordan eierforhold kan skapes, én informant uttrykker følgende: ”Jeg kan ikke si at jeg har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan, men det burde være et mål. Et eierforhold kan skapes ved å la ansatte får være med å drøfte situasjonen og endringer som må finne sted. Slik kunne de ansatte bli inkludert til å lage en ny sikkerhetsplan sammen med fagkyndige mennesker og trent på den”.

Beredskapsplanens tilgjengelighet

Selv om flertallet av informantene ikke er kjent med innholdet i beredskapsplanen (S1), viser S3 at det er en andel på 71% som har svart positivt (helt/noe enig) på påstanden: ”Beredskapsplanen er lett tilgjengelig”. 19% svarte de var helt/noe uenig, mens 10% er verken enig eller uenig (se figur 12). Følgende sitater fra to informanter illustrerer svarene:

”Jeg vet at beredskapsplanen finnes på UiS sin hjemmeside, slik sett er den lett tilgjengelig. Men på en annen side ville jeg nok ikke søkt etter den på eget initiativ”.

”Beredskapsplanen er lett tilgjengelig i forhold til at du bare kan finne den på UiS sin hjemmeside. Men hadde jeg hatt den synlig i papirform på kontoret mitt, tror jeg det hadde vært lettere for meg å faktisk lest den og tatt den i bruk”.

Kunnskap om ansvar

I forhold til S4, om forståelse av ansvar viser figur 12 at 60% av informantene er helt/noe uenig i at de har forståelse for det ansvaret de har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS. Av de informantene som ble spurt var 23% helt enig og 13% noe enig, mens 4% er verken enig eller uenig. Én informant har sagt følgende om påstanden: ”Jeg har delvis forståelse for det ansvaret jeg har. Men skulle det skje en krise i et auditorium når jeg underviser, er jeg usikker på hvilken rolle jeg har som lærer”.

Kunnskap ved krise

Som vi ser i S4, har flertallet svart at de ikke har kjennskap til hvilket ansvar de har i en krisesituasjon. Likevel viser S5 at det er en andel på 50% som har svart at de er helt/noe enig i at de besitter den informasjonen de trenger ved en eventuelt oppstått krisesituasjon ved UiS. 28% svarte de var helt uenig og 15% noe uenig, mens 7% er verken enig eller uenig (se figur 12). Resultatet kan illustreres med følgende sitat fra en informant:

”Jeg føler meg ganske trygg på hva jeg skal gjøre i en eventuelt oppstått krisesituasjon. Når det er sagt er jeg ikke fornøyd med hvor hjertestarteren er plassert. Vi har en stående ved vårt kopi rom. Skilte som viser hvor hjertestarteren befinner seg, er plassert på døren inn til kopi rommet. Denne dørene står ofte åpen, skilte er derfor veldig vanskelig å få øye på. Hvis jeg hadde myndighet til å gjøre endringer, ville jeg flyttet hjertestarteren til heisen. På denne måten vil den bli mer synlig og brukervennlig”.

Innholdet i varslingsplanen

Flertallet av informantene svarte at de er verken enig eller uenig (38%) i påstanden: ”Varslingsplanen inneholder nok informasjon” (S6). 30% har svart at de er helt uenig, 7% noe uenig, mens 25% er helt/noe enig (se figur 12).

Som figur 10 over viser, er flertallet verken enig eller uenig i påstanden. Dette kan tyde på at informantene har et svakt eierforhold til varslingsplanen, i tillegg kan det være et tegn på ignoranse. Følgende sitat fra en informant kan illustrere dette resultatet: ”Det er vanskelig å svare på om varslingsplanen vår inneholder nok informasjon fordi det er så lenge siden jeg har sett på den...den tanken har aldri slått meg å faktisk bruke tid på å studere den”.

Varslingsplanens synlighet

Som vi ser i S6, har flertallet svart at de ikke har en klar mening om varslingsplanen inneholder nok informasjon. Dette kan gi en forståelse av resultatet i S7, som viser at 59% er helt/noe uenig i spørsmålet om varslingsplanen er klart synlig og distribuert godt nok. 14% av informantene svarte de var helt enig, 9% noe enig, mens 18% er verken enig eller uenig (se figur 12).

Som vi ser i S6, er flertallet verken enig eller uenig i påstanden. Dette kan gi en forståelse av resultatet i S7 som viser at flertallet er negative til påstanden, da dette kan være en konsekvens av et svakt eierforhold og ignoranse. Dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant:

”Vi har varslingsplanen hengende på toalettet, derfor har jeg kjennskap til hvor den er og innholdet i den. Varslingsplan henger jo vanligvis i gangen, men den er plassert slik at jeg naturlig ikke legger merke til den, men jeg må innrømme at jeg heller ikke ser etter den, da”.

Beredskapsplanene og ansattes påvirkningsmuligheter

I forhold til S8, er det en andel på 64% som har svart at de er helt/noe uenig i påstanden: ”Jeg får anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen”. 13% svarte de var helt enig, 9% noe enig, mens 14% er verken enig eller uenig (se figur 12).

Ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen

Som figur 12 over viser, svarer flertallet av respondentene (54%) negativt (helt/noe uenig) på spørsmålet om de har blitt invitert til å delta i beredskapsplanlegging ved UiS (S9). Av de informantene som ble spurt var 30% helt enig, 2% noe enig, mens 14% er verken enig eller uenig.

Resultatet i S9 viser at flertallet ikke har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen. Dette kan gi forståelse av resultatet i S8, da fravær av delaktighet kan begrense muligheten den enkelte har til å påvirke. Likevel er det 32% som er enig i påstanden (S9), følgende sitat fra en informant kan illustrere dette resultatet: ”Jeg har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS. Dette har jeg opplevd som positivt og det er med å skape et eierforhold til beredskapsplanen”.

Forankring av beredskapet nedover i organisasjonen

I forhold til S10, om forankring viser figur 12 at 71% av informantene er helt/noe uenig i at beredskapet er forankret nedover i organisasjonen. 14% av informantene svarte de var helt/noe enig, mens 15% er verken enig eller uenig. Resultatet viser at flertallet har svart at de er uenig i påstanden, følgende sitater fra to informanter illustrerer dette:

”Min erfaring er at engasjementet for beredskap ikke gjenspeiler seg nedover i organisasjonen. Jeg er vant med at det er mer fokus på tiltak som hindrer faresituasjoner å inntreffe og at det generelt er mer snakk om tematikken. Jeg er overrasket over den åpenheten som er her på universitetet. I mitt hjemland er det slik at man må ha adgangskort for å komme seg inn på universitets området. Når det er sagt, er det viktig å påpeke at i mitt hjemland har vi opplevd mer terror enn i Norge”.

”Min opplevelse er at ansatte tar litt lett på det, det sitter ikke godt nok. Når alarmen går er det viktig å tenke at det kan være alvor. Det er uprofesjonelt å oppføre seg som det bare var en øvelse, der en ikke følger de instruksjoner som blir gitt”.

Derimot er det 14% av informantene som har svart at de er enig i påstanden:

”Personlig opplever jeg at det er blitt mer fokus på å forhindre at uønskede hendelser skjer. Ansatte bruker energi på å se etter potensielle faretruende personer. Jeg synes at universitetet er en altfor åpen institusjon. Åpenheten kan ses på som en gode og verdi, samtidig fører det med seg en stor risiko”.

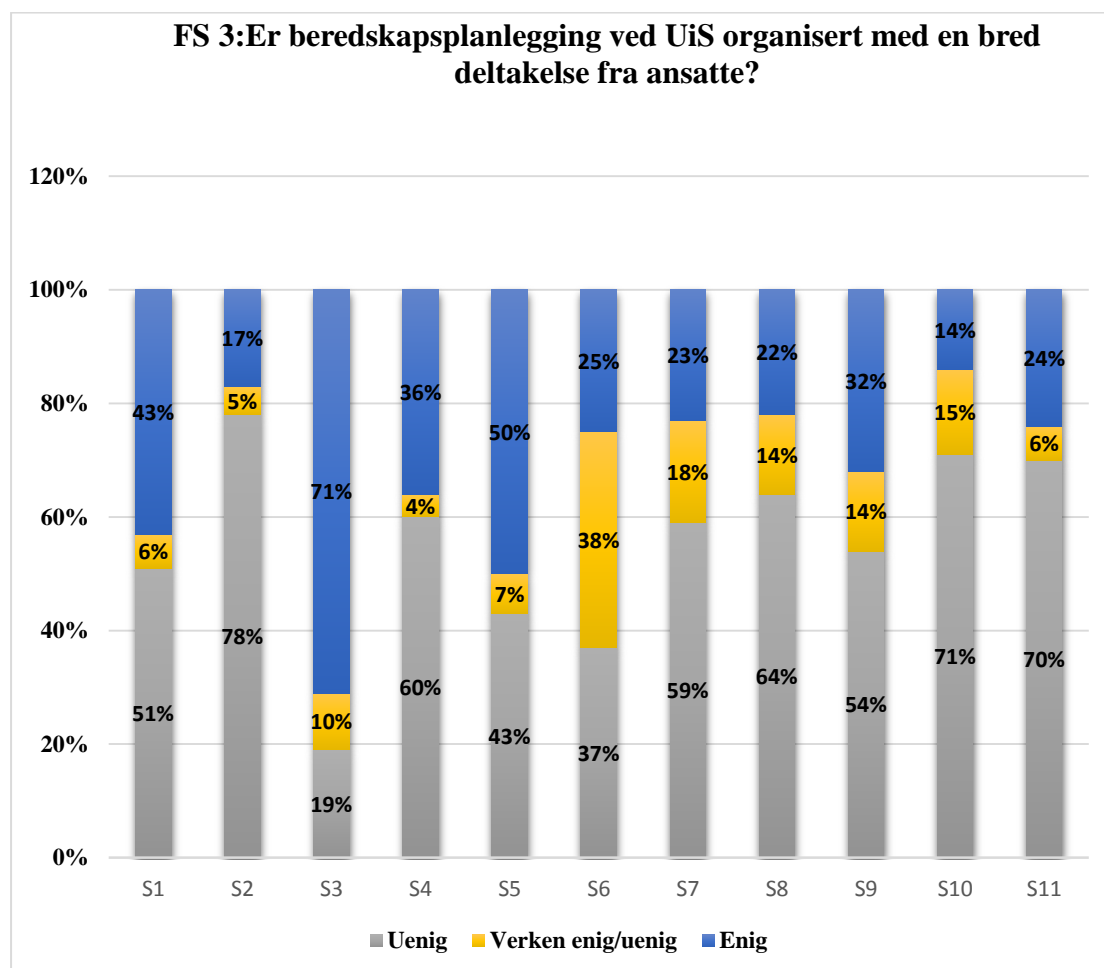
Kjennskap til aktører i en krisesituasjon

Som vi ser i S10 har flertallet svart negativt på påstanden. Dette kan gi en forståelse av resultatet i S11, som viser at flertallet (70%) av informantene er helt/noe uenig i at

de har kjennskap til funksjonene til alle involverte aktører som deltar i en krisesituasjon. Av de informantene som ble spurt var 24% helt/noe uenig, mens 6% er verken enig eller uenig (se figur 12).

Som S10 viser, er flertallet negative til påstanden. Dette kan gi en forståelse av resultatet i S11, da liten kjennskap kan være en konsekvens av dårlig forankring. Følgende sitat fra en informant kan illustrere dette: ”Jeg har liten kjennskap til funksjonene til de involverte aktører i en krisesituasjon ved UiS, fordi det er sjelden fokus på beredskap i det daglige. Det ville skapt en større trygghet å ha kunnskap om funksjonene til de ulike aktørene”.

Figur 13 under viser en oppsummert prosentfordeling av uenig og enig i forhold til FS3. Som vi ser i figuren er det klare tendenser til at informantene mener at beredskapsplanleggingen ved UiS ikke er organisert med en bred deltakelse fra ansatte. Likevel ser vi at et klart flertall av informantene er enig i spørsmål nummer 3, som handler om beredskapsplanen er lett tilgjengelig.



Figur 13: Oppsummert uenig og enig % i forhold til FS3

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel to kobles opp mot de empiriske funnene. Hensikten med denne delen er å finne likhetstrekk og forskjeller mellom teori og praksis. Fokuset vil være avgrenset til hovedfunn relatert til forskningsspørsmålene, da oppgaven har en begrenset lengde. Kapitlene i drøfting følger samme oppsett som empirikapitlet, delt opp etter de tre forskningsspørsmålene:

FS1) Hva er hovedfokusområdet til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?

FS2) I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

FS3) Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltagelse fra ansatte?

5.1 Hva er hovedfokus området til Universitetet i Stavanger sin beredskapsplan?

En oversikt over fokusområdene knyttet til FS1 ble presentert i metodedelene. Følgelig vil hovedfunn relatert til disse bli diskutert.

5.1.1 Beredskapsplanens mål og målgruppe

Ifølge Aven et al. (2004, s. 17) knyttes beredskaps til tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til ulykker, eller til tiltak for å redusere konsekvensene når noe først har gått galt. Forfatterne har altså valgt å fokusere på beredskap med fokus på forebygging i førkrisefasen. I utarbeidelsen av beredskapsplanens mål vil det være viktig at man har en forståelse av hva beredskap er, da dette danner grunnlaget for hvilke retning man ønsker å føre arbeide. Dette blir ikke ivaretatt i beredskapsplanen til UiS fordi det ikke vises til noe definisjon av beredskap. En klar definisjon på beredskap vil kunne være til hjelp for studenter, medarbeider og andre interessenter, i forhold til å vite hva de kan forvente av beredskapsarbeidet ved UiS. Likevel blir det i beredskapsplanen for UiS beskrevet at i tillegg til å være en praktisk håndbok i krisesituasjoner er det viktigste ved beredskaps og kriseplan for UiS at man er forberedt på ulike typer krisesituasjoner og mentalt forbereder studenter og medarbeidere på hvordan best mulig måte håndtere situasjonen før, under og etter en krise (s. 3). Det kan derfor oppfattes som at beredskapsplanen fokuserer på beredskap med fokus på forebygging i førkrisefasen, håndtering i akutt krisefasen og etterkrisefasen. Dette kan knyttes opp mot det Kruke (2012) beskriver som krisefaser som en sirkulær prosess. Fordelen med den sirkulære prosessen er at man tar med seg erfaring fra førkrisefasen, akutt krisefasen og etterkrisefasen, i forhold til beredskap og krisehåndtering, inn i den nye førkrisefasen (Kruke, 2012).

I beredskapsplanen presiseres det at relevante aktører skal være mentalt forberedt på hvordan håndtere situasjonen før, under og etter en krise (s. 3). Det kan tenkes at dette utelukker at relevante aktører er delaktig i trening, planlegging og øvelse. Denne antagelsen kan underbygges med videre innhold som ligger til grunn i beredskapsplanen, da det henvises til at alle ansatte skal være informert om beredskapsplanen til UiS (s. 3). At alle ansatte skal være informert vil ikke si at alle ansatte er pålagt å lese beredskapsplanen. Det kan tenkes at ulempen med dette er at ansatte ikke tar seg tid til å lese den, noe resultatene fra analysen og undersøkelsen bekrefter. Det vises altså ikke til klare retningslinjer i forhold til involvering og delaktighet blant ansatte i beskrivelsen av beredskapsplanens mål og målgruppe. Det

kan derfor argumenteres for at det eksisterer et forbedringspotensialet knyttet til forståelsen og beskrivelsen av beredskap i beredskapsplanen og en mer presis beskrivelse av beredskapsplanens mål.

5.1.2 Involverte personer i beredskapsplanen og deres rolle

Perry og Lindell (2003) presiserer at beredskapsplanen må kunne informere relevante aktører om hva som mest sannsynlig vil skjer i en krise, hva de kan regne med å få hjelp til og hvilke oppgaver de må utføre på egenhånd. En gjennomgang av UiS sin beredskapsplan viser en manglende involvering av relevante aktører, da bare den sentrale kriseledelsen er representert og videre en beskrivelse av deres rolle. Om faglige ansatte ved UiS kan kjennes til relevante aktører er et åpent spørsmål. Faglige ansatte har en sentral rolle når det kommer til undervisning blant studenter og en stor del av hverdagen til faglige ansatte består i å undervise i et auditorium. Dette viser at de er involvert i mye av det arbeidet som foregår i den spisse enden, og er dermed også involvert i situasjoner der kriser kan oppstå. Det kan dermed argumenteres for at faglige ansatte er relevante aktører som i samme grad som den sentrale kriseledelsen burde være representert i beredskapsplanen og videre en beskrivelse av deres rolle. Dette blir *ikke* ivaretatt i beredskapsplanen, følgelig kan dette skape konsekvenser for å være forberedt i å møte kriser. Det eksisterer derfor et forbedringspotensialet i forhold til å involvering av relevante personer i beredskapsplanen og deres rolle.

5.1.3 Risikoforståelse

Risikoforståelse ifølge Aven (2006, s. 8) uttrykker den fare som uønskede hendelser representerer for mennesker, miljø og økonomiske verdier. Kjernen i tilnærmingen til risiko er ifølge Aven et al. (2004) den sosiale og kulturelle tilnærmingen og den tradisjonelle tekniske naturvitenskapelige tilnærmingen. Det er ikke ivaretatt i beredskapsplanen til UiS fordi det ikke vises til noe definisjon av risiko. Den manglende forståelsen av risiko i beredskapsplanen kommer til uttrykk gjennom at det ikke er tatt høyde for sannsynligheten for at hendelsen vil inntreffe og det er ikke tatt høyde for hva konsekvensene av hendelsen kan bli for gitte samfunnsverdier. I tillegg er det ikke er tatt høyde for usikkerheten knyttet til resultatene, eksempelvis hvor godt er kunnskapsgrunnlaget. I beredskapsplanen er det også en manglende kartlegging av usikkerheten som eksisterer i angivelsen av sannsynlighet og konsekvens. Det ville vært nyttig å gjort en evaluering av potensielle konsekvenser og usikkerheten som er forbundet til disse, for å stå bedre forberedt hvis en uønsket hendelse skulle inntreffe.

Ifølge Aven (2014) defineres sorte svane hendelser som en overraskende, ekstrem hendelse sett i forhold til ens kunnskap/tro (s. 84). På bakgrunn av denne definisjonene kan skoleskyting anses som et sort svane fenomen og det er knyttet høy usikkerhet til det. Usikkerheten som er knyttet til skoleskyting blir *ikke* reflektert i beredskapsplanen. Dette kan skape konsekvenser for å være forberedt i å møte de såkalte sorte svane fenomen som eksempelvis skoleskyting. Selv om skoleskyting er ikke nevnt i beredskapsplanen, vil likevel scenarioet bombetrussel, dødelig vold/terror (s. 21) være relevant for en slik hendelse. Derimot dekker ikke den informasjonen som kommer fram i dette scenarioet usikkerheten som er knyttet til skoleskyting.

I henhold til Perry og Lindell (2003) presiserer Quarantelli (1977, s. 106) at beredskapsplaner ikke må ha et ensidig fokus på evakuering, men også omfavne responssystemet og trusselvurdering. I beredskapsplanen til UiS vises det til risiko og sårbarhetsanalyser, som blir beskrevet på følgende måte: "Analyse av ulike typer

hendelser som UiS ønsker å lage en beredskap på. Analysen skal resultere i en detaljert plan for tiltak i bestemte kriser (hva gjør vi ved brann, dødsfall blant studentene etc.). Det skal, i den grad det er nødvendig, utarbeides slike analyser ved alle enheter (s. 5). Selv om ordet risiko blir brukt, blir det ikke gitt en beskrivelse av hva risiko betyr. Det er ikke videre fulgt opp noe mer detaljerte retningslinjer i beredskapsplanen for kartlegging av verdier, trusler og risiko utover beskrivelsen av risiko og sårbarhetsanalyser som vi ser over. Beredskapsplanen viser til et fokus på evakuering i forhold til når skudd er løsnet (s. 24) og et fokus responsystemet gjennom den informasjonen som kommer fram i varslingsplanen (s. 13). Likevel er det en manglende kartlegging av verdier, trusler og risiko da det ut fra beredskapsplanen ikke blir gitt noe beskrivelse av hvilket risikobilde som UiS står ovenfor. Det kan derfor argumenteres for at det eksisterer et forbedringspotensialet knyttet til forståelse av risiko og trusselvurdering i beredskapsplanen. Ifølge Perry og Lindell (2003) kan dette skapes ved at det blir gitt kunnskap om farer. Aarset (2010) understreker videre at enhver som er ansvarlig for eller deltar i en virksomhet, er ansvarlig for å ha et bevisst forhold både til den risiko denne virksomhet er utsatt for, og den risikoen virksomheten skaper.

5.1.4 Kriseforståelse

I litteraturen finner vi ulike definisjoner på krise. Ut ifra Thomas og Thomas (1928) defineres krise på det individuelle plan, Sårbarhetsutvalget og Rosenthal et al. (2001 og 1989) derimot ser på krise på et kollektivt nivå. Beredskapsplanen viser til en forståelse av krise på et kollektivt nivå. Men vi ser en manglende forståelse av kjennetegn ved en krise i beredskapsplanen. Ifølge t'Hart og Boin (2001) er et viktig kjennetegn ved en krise er hvor hurtig krisen utvikler seg, hvor omfattende de umiddelbare konsekvensene blir og hvor rask krisen går over. Et skoleskyting scenario vil karakteriseres som hurtigbrennende krise, altså en krise som utvikler seg raskt og avsluttes raskt. I hvilken grad man lykkes i å håndtere denne type kriser, avhengig av hvordan man har forberedt seg før krisen (t'Hart og Boin, 2001). Vi ser i teorien fra Aarset (2010) at kriseledelse omhandler ledelse i førkrisefasen (risikoledelesprosessen), ledelse i akutt krisefasen (problemhåndteringsprosessen) og ledelse i etterkrisefasen (krisehåndteringsprosessen). Basert på Aarset er det en manglende forståelse av kriseledelse i beredskapsplanen, ettersom det blant annet ikke er utarbeidet en risikoanalyse som består av avdekking av farekilder og uønskede hendelser. Som nevnt i delkapittel 5.1.5 under viser beredskapsplanen til fem ulike scenarier av uønskede hendelser, men planen gir ingen videre informasjon om identifisering av usikkerhet, sannsynligheten for at det kan gå galt og hvor alvorlig konsekvenser den uønskede hendelsen kan få. Fordelen med en risikoanalyse er i henhold til Aarset (2010) at det vil frembringe et risikobilde som blir et redskap for å velge ut de risikoene man ønsker å redusere. Videre vil man kunne beskrive hva som er akseptabel risiko som viser det overordnede mål som legges til grunn for risikostyringen i virksomheten.

5.1.5 Fokus på uforutsette hendelser

I forhold til uforutsette hendelser tar beredskapsplanen for seg fem ulike scenarier. Det første scenarioet som blir fremstilt er omkommet, skadet, truet eller savnet student/ansatt (s. 19). Det andre scenarioet er alvorlig sykdomsutbrudd eller epidemi/pandemi (s. 20). De tre siste scenarioene er brann/eksplosjon, alvorlig It-svikt og bombetrussel, dødelige vold/terror (s. 21). Følgende vil jeg avgrense meg til

å se nærmere på scenarioet bombetrussel, dødelige vold/terror, da dette er mest relevant for min problemstilling som omhandler skoleskyting.

Beredskapsplanen viser til et flytskjema scenario knyttet til bombetrussel, dødelige vold/terror. I henhold til beredskapsplanen dekker senarioet hendelser som bombetrussel/informasjon om pågående ondsinnet aktivitet eller trussel om det. I forbindelse med dette senarioet vises det til en flytskjema (s. 22) som gir en kort innføring i trinnene i varsling og ansvaret til politiet, universitetsdirektøren og kriseledelsen. Deretter vises det til et melding og identifiseringsskjema og tiltakskort når skudd er løsnet som viser retningslinjer for hvordan man skal opptre dersom skuddene ikke er i umiddelbar nærhet, dersom du er i nærheten av skuddene og hvordan handle dersom skyting pågår. Videre presiserer at vektere og ansatte på UiS ikke skal forsøke å pågripe eller stanse gjerningspersonen (e), men holde seg på trygg av stand, varsle politiet, og dersom mulig observere. Hvilket ansvar og rolle den enkelte ansatte har gitt en uforutsett hendelse som eksempelvis skoleskyting blir ikke ivaretatt i beredskapsplanene. Som nevnt under punkt 5.1.2 over består en stor del av hverdagen til en faglig ansatt å undervise i et auditorium og er dermed også involvert i situasjoner der kriser kan oppstå. Resultatene fra undersøkelsen og analysen viser at informantene er usikre på hvilken rolle og ansvar den enkelte ansatte har gitt en uforutsett hendelse. I beredskapsplanen er det en manglende beskrivelse av ansatte sin rolle og ansvar gitt en uforutsett hendelse. Det kommer ikke fram noe sted om ansatte har et ansvar eller ikke, eksempelvis gitt en uforutsett hendelse i en undervisningssituasjon. Da denne tematikken ikke er prioritert fra toppledelsen sin side og heller ikke ivaretatt i beredskapsplanen, kan dette skape konsekvenser for å være forberedt i å møte eksempelvis skoleskyting. Det må derfor søkes å skape detaljert retningslinjer i beredskapsplanen knyttet til den enkelte faglige ansattes ansvar og rolle i forhold til relevante uforutsette hendelser.

5.1.6 Oppsummert FS1

Det presiseres i beredskapsplanen at alle ansatte skal være informert om beredskapsplanen for UiS og at planen skal være et redskap for å mentalt forberede studenter og medarbeidere på hvordan best mulig håndtere situasjonene før, under og etter en krise. Likevel viser resultatene at flertallet (51%) fra den kvantitative undersøkelsen og flertallet (fire av seks) fra den kvalitative analysen, at informantene ikke er kjent med innholdet i beredskapsplanen. Basert på resultatene fra datainnsamlingen er det knyttet et forbedringspotensial til beredskapsplanens mål om at alle ansatte skal være informert om beredskapsplanen for UiS.

Selv om beredskapsplanen tar for seg ulike involverte personer og deres rolle, er det en manglende beskrivelse av klare definerte roller og ansvarsforhold knyttet til den enkelte faglige ansatt som jobber ute i den spissen enden. Det kommer ikke tydelig fram at de har et ansvar eller ikke, gitt at en uforutsett hendelse skulle skje når man som faglig ansatt eksempelvis står og underviser. Det at beredskapsplanen ikke viser til klare definerte roller og ansvar for enkelte faglige kan skape konsekvenser for å være forberedt.

Å være forberedt for et skoleskyting-senario handler i stor grad om å vurdere risiko. Beredskapsplanen viser en manglende forståelse for en slik så kalte sorte svane hendelse, heriblant er det ikke kartlagt sannsynlighet, konsekvensen og usikkerhet som er knytte til ulike uforutsette hendelser. Det eksisterer derfor et

forbedringspotensialet i forhold til fokus på risiko og involvering av risikoanalyse som et verktøy for å velge ut de risikoene man ønsker å redusere.

5.2 I hvilken grad er beredskapsplanleggingen forankret i toppledelsen?

En oversikt over fokusområdene knyttet til FS2 ble presentert i metodedelene. Følgelig vil hovedfunn relatert til disse bli diskutert.

For å se på i hvilken grad beredskapsplanleggingen er forankret i toppledelsen vil først empiri knyttet til toppledelsens forankring av beredskapsøvelser drøftes til relevant teori. Deretter vil empirien ses i sammenheng med Reason (1997) sine kjennetegn på god sikkerhetskultur; rapporterende kultur, rettferdig kultur og lærende kultur. Som fortalt i teoridelen overlapper noe av teorien til Reason med teorien som Weick (2008) presenterer. En fleksibel kultur vil derfor ikke bli diskutert i FS2, siden dette vil bli tatt opp til diskusjon i FS3. Avslutningsvis vil en oppsummering knyttet til FS2 bli presentert.

5.2.1 Toppledelsens forankring av beredskapsøvelser

Spørsmål nummer 3 (S3) i den kvantitative undersøkelsen handler om beredskapsøvelser er prioritert ved UiS. I hvilken grad beredskapsøvelser er prioritert fra toppledelsen er viktig å vite for å få en forståelse av i hvilken grad beredskapsplanleggingen er forankret i toppledelsen. Prioritering og fokus på beredskapsøvelser er relevant fordi det har en direkte tilknytning oppgavens problemstilling som omhandler i hvilken grad det legges til rette for at ansatte er delaktige i beredskapsplanleggingen.

Figur 11 og tabell 3 viser funn fra den kvantitative undersøkelsen, her kan vi se at prosentfordelingen mellom uenig (48%) og enig (45%) på spørsmål nummer 3 om beredskapsøvelser er prioritert ved UiS, er omtrent den samme. Funn fra den kvalitative analysen viser at det er delte meninger blant informantene om beredskapsøvelser er forankret ved UiS. Det kan oppfattes som at ansatte ved UiS mener at det ikke er så viktig hvor mange øvelser som blir gjennomført, men at innholdet i øvelsene er det mest relevante. Dette kan illustreres med følgende sitat fra en informant:

”Det jeg etterlyser er hvordan vi øver. At folk går ut av bygget når alarmen går for deretter å gå inn igjen når øvelsen er over, tror jeg ikke gir så mye læring. Vi må benytte øvelser til å informere og bevisstgjøre ansatte. Når man skal ha en brannøvelse er det viktig at en ansvarlig kommer ut og informere om øvelsen og hvilke forventinger som er rettet mot de ansatte i en slik situasjon. Det er viktig å øve på en pedagogisk måte”.

Dette henger sammen med det Quarantelli (1998) og Perry og Lindell (2003) sier om at praksis, øvelser, kunnskapsoverføring, opplæring, fokus på interaksjoner og relasjoner må prioriteres for å ivareta beredskapen på en forsvarlig måte. Kruke (2012) argumenterer for at hvis vi tenker scenarioer i førkrisefasen, vil vi bli mer forberedte når krisen er der.

Som vi ser over, viser resultatene fra undersøkelsen at rundt halvparten av informantene mener at beredskapsøvelser er prioritert ved UiS, likevel eksisterer det et forbedringspotensialet ettersom ikke alle informantene er enig. Resultatene fra analysen viser at bare 1 av informantene gir direkte uttrykk for at han/hun er fornøyd med slik beredskapsøvelser er lagt opp. Ut ifra den informasjonen som vises i beredskapsplanen, kan det diskuteres om beredskapsøvelser ved UiS er godt nok forankret. Det presiseres at brannøvelser skal finne sted en gang i året (s. 29). Likevel blir det ikke beskrevet hva som er målet med øvelsene og heller ikke hvordan de skal gjennomføres og hva de skal inneholde. Ettersom flere av informantene etterlyser en pedagogisk tilnærming til øvelser, der ansvarlig kommer ut og informere om øvelsen og hvilke forventninger som er rettet mot de i en slik situasjon, kan det stilles spørsmål om innholdet i beredskapsøvelsene er lagt opp på en god nok måte. Det må derfor søkes i større grad å bruke øvelser til en arena for bevisstgjøring, kunnskapsoverføring, fokus på interaksjoner og relasjoner. På denne måten vil man lettere kunne tenke scenarioer i førkrisefasen og videre stå mer forberedt når krisen er der.

Spørsmål nummer 2 (S2) i den kvantitative undersøkelsen handler om toppledelsen ved UiS legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting. Når det gjelder funn knyttet til spørsmål nummer 2, ser vi i tabell 3 og figur 11 at 66% er uenig. Derimot påpeker en informant at hun/han er fornøyd med at hun ble invitert med på kurs i håndtering av skoleskyting og at dette var veldig nyttig. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viser altså at flertallet av informantene er uenig i at toppledelsen legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting, funn fra intervjuene viser det samme resultatet. En informant etterlyser fokus på kunnskapsoverføring og påpeker blant annet at det er viktig ansatte får riktig informasjon om hvordan man skal komme seg vekk fra farekilden, gitt skoleskyting. Videre kan det oppfattes som at ansatte ved UiS er usikre på sin rolle gitt skoleskyting, og at de etterlyser en pedagogisk tilnærming til øvelser der informasjon og bevisstgjøring står i sentrum. En informant har sagt følgende:

”Jeg har ikke fått informasjon om hvordan jeg skal opptre i en slik situasjon. Men jeg tror ikke den praktiske biten av øvelsen knyttet til skoleskyting er det viktigste, heller informasjon og bevisstgjøring rundt vår rolle som ansatte”.

Dette kan knyttes opp mot det Aarset (2010) kaller for problemhåndteringsprosessen som innebærer å fange opp om hendelser som er i ferd med å utvikle seg til en krise, og starte tiltak for å forebygge at en krise oppstår. Dette henger sammen med det Boin et al. (2005) omtaler som sense making, som handler om å identifisere og gjøre seg kjent med signalene som viser tegn til at en krise er under utvikling.

Det at informantene påpeker at de har lite kjennskap til denne tematikken og at det eksisterer stor usikkerhet hos ansatte i forhold til deres rolle gitt skoleskyting, er signaler som det er viktig å fange opp og ta på alvor. Ansatte kan ikke være forberedt hvis de ikke har kjennskap til sin rolle. Det må derfor søkes å starte tiltak for å minske usikkerheten som eksistere, heriblant definere klart og tydelig hvilken rollen den enkelte ansatte har i en slik situasjon. Prinsipper for norsk beredskapstenking (Meld.St.29) presiserer at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå. Videre presiseres det at den som er nærmest krisen, vil normalt være den som kan forstå situasjonen og

håndtere krisen på best mulig vis. Dette understreker viktigheten av at det er klare definerte roller blant ansatte, da de er involvert i mye av det arbeidet som foregår i den spisse enden og dermed også involvert i situasjoner der kriser kan oppstå.

5.2.2 Rapporterende og rettferdig kultur

Spørsmål nummer 5 (S5) i den kvantitative undersøkelsen handler om rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankringen ved UiS. I hvilken grad det eksisterer en rapporteringskultur ved UiS er viktig å vite for å få en forståelse av i hvilken grad beredskapsplanleggingen er forankret i toppledelsen. Prioritering og fokus på rapportering av uønskede/nesten hendelser er relevant fordi det har en direkte tilknytning oppgavens problemstilling som omhandler i hvilken grad det legges til rette for at ansatte er delaktige i beredskapsplanleggingen.

Som vi ser i figur 11 viser resultatene fra den kvantitative undersøkelsen at 60% av informantene svarte at rapportering av uønskede hendelser er forankret ved UiS. Derimot viser funn fra intervjuene at fire av seks informanter svarte at de ikke opplever at rapportering av uønskede hendelser er forankret ved UiS. En informant har sagt følgende:

”Jeg ser det ikke som mitt ansvar å rapportere”.

Sitatet over kan knyttes opp mot Turner et al. (1997) da de understreker at katastrofer blir til fordi det er vanskelig å håndtere informasjon, at kulturen ikke er god nok eller fordi det ikke er en villighet til å fokusere på hendelser som kan vise tegn til at katastrofen vil inntreffe. Ifølge Turner et al. (1997) kan ulike faktorer være tilstede og bli til i lang tid før katastrofen utspiller seg. Forfatterne understreke videre at dette vil gjøre organisasjonen sårbar. Ut ifra intervjuene kommer det fram at ansatte ikke opplever at det eksisterer et avvikssystem ved UiS. Som en konsekvens av dette viser det seg at de ansatte ikke har noe forhold til rapportering, de ser det ikke som sitt ansvar å rapportere og at de er usikker på hvor de eventuelt skal rapportere. I henhold til Reason (1997) er et fungerende rapporteringssystem avhengig av villig deltakelse fra arbeidstakerne. Det må derfor søkes å skape et fungerende avvikssystem som legger til rette for delaktighet blant ansatte i forhold til rapportering av uønskede/nesten hendelser. Ifølge Reason (1997) er dette mulig å gjennomføre, da han understreker at ledelsen har stor påvirkningskraft i forhold til å kunne endre en kultur ved hjelp av nye tiltak og praksis.

Reason (1997) sier også at en forutsetning for å konstruere en rettferdig kultur er at det er satt klare grenser mellom hva som er akseptable og uakseptable handlinger. Videre sier han at det er en utfordring å skape en effektiv rapporterings kultur fordi det ofte er forbundet med sanksjoner som skyld og straff. I forhold til spørsmål nummer 6 som omhandler rapportering og sanksjoner, ser vi i tabell 3 og figur 11 i den kvantitative undersøkelsen at en andel på 59% av informantene ikke opplever seg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd. Funn fra den kvalitative analysen viser at tre av seks informanter svarte at de knyttet rapportering av uønsket sikkerhetsatferds til noe negativt. Som nevnt tidligere viser spørreundersøkelsen at flertallet av informantene mener at rapportering av uønskede hendelser er forankret ved UiS, derimot viser resultatene fra spørreundersøkelsen at 59% av informantene ikke opplever seg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd. På bakgrunn av dette kan det derfor stilles spørsmål om flere av de ansatte veldig sjelden eller aldri

rapporterer. Det kan tenkes at dette skyldes at ansatte ikke har tillit til at ledelsen tar hånd om rapporterte forhold på en akseptabel og passende måte. I tillegg kan det tenkes at de ansatte sitter med en oppfattelse av at rapporterte forhold ikke blir fulgt opp. Ifølge Reason (1997) vil det være viktig å skape en rapporteringskultur der det som rapporteres forblir konfidensielt slik at det oppleves trygt å rapportere. Forfatteren presiserer videre at oppfølging bør bære preg av å finne årsaker snarere enn å plassere skyld.

5.2.3 Lærende kultur

Funn fra intervjuene viser at det er bred enighet blant informantene at fokus på læring av det som skjer i omverdenen er forankret ved UiS. I den grad informantene mener denne kunnskapen reflekteres i beredskapsplanen, er det knyttet usikkerhet til. En informant har sagt følgende:

”Terror har fått økt popularitet i verden, UiS er nok også påvirket av dette. Så læring i form av bevisstheten og varsomheten har vi nok dratt med oss. I den grad beredskapsplanen reflektere dette er jeg usikker på”.

I henhold til Reason (1997) er en lærende kultur en organisasjons evne til å lære av tidligere erfaringer og vilje til å gjennomføre forbedringer når det er behov for det. Det kan oppfattes som at flertallet av informantene mener at det eksisterer en læringskultur ved UiS, likevel eksisterer det et forbedringspotensialet ettersom ikke alle informantene er enig. Det kan diskuteres hvor ofte beredskapsplanen blir oppdatert ettersom ingen av informantene gir direkte uttrykk for at læringen som skjer, reflekteres i beredskapsplanen.

På en annen side kan det tenkes at dette skyldes at det ikke finnes rutiner for at ansatte kan bli kjent med oppdateringene som skjer. Spørsmål nummer 7 (S7) i den kvantitative undersøkelsen omhandler rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen. Som vi ser tabell 3 og figur 11 viser funn fra undersøkelsen at hele 84% av informantene svarte at de ikke har kjennskap til rutiner for at ansatte kan bli kjent med nytt planverk og endringer som blir gjort i beredskapsplanen. Resultatene fra intervjuene viser at alle seks informantene ikke har kjennskap til at det eksisterer rutiner for å bli kjent med endringer som skjer. Ifølge Garvin (1993) er lærende organisasjoner gode på å kontinuerlig løse problemer som dukker opp underveis og la kunnskap flyte raskt og effektivt i hele organisasjonen. Det kan derfor stilles spørsmål til hvor sterk læringskultur som eksisterer ved UiS.

Det kan videre tenkes at beredskapsplanen blir oppdatert regelmessig. Men det er mye viktigere at beredskapsplanen blir oppdatert senere og at alle ansatte ble informert og kjent med endringene, enn å ha fokus på å klare å krysse av på at man har oppdatert planen i tide. Her er det lett å feilprioritere. Det må derfor søkes å skape gode rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen. Dette henger sammen med det Reason (1997) sier om at en sikkerhetskultur er langt mer enn en rapporterende kultur, en rettfærdigkultur, en fleksibel kultur, en lærende kultur og en informert kultur, det er en kontinuerlig prosess der en må se prosessen som viktigere enn produktet.

5.2.4 Oppsummert FS2

Spørsmål nummer 2 i den kvantitative undersøkelsen handler om toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap. Når det gjelder funn knyttet til spørsmål nummer 2, er det et flertall av informantene som er enig i at beredskapet er forankret i toppledelsen. Funn fra intervjuene viser det samme resultatet. Likevel viser resultater fra spørsmål nummer 3 som handler om beredskapsøvelser er prioritert, at flertallet av informantene er uenig i at beredskapsøvelser er forankret ved UiS. Funn fra intervjuene viser at det er delte meninger blant informantene om beredskapsøvelser er forankret ved UiS. Informantene vektlegger at det ikke er så viktig hvor mange øvelser som blir gjennomført, men at innholdet i øvelsene er det mest relevante. Resultatene viser at informantene mener det eksistere et forbedringspotensialet knyttet til øving på en pedagogisk måte. Det påpekes blant annet at når man skal ha en brannøvelse er det viktig at en ansvarlig kommer ut og informere om øvelsen og hvilke forventninger som er rettet mot de ansatte i en slik situasjon.

Resultatene fra den kvalitative analysen viser at de fleste informantene har forventning om at toppledelsen skal inkludere ansatte gjennom en kommunikativ tilnærming til planlegging. Likevel kommer det fram at samtlige informanter opplever at det ikke eksistere noe samarbeid og at de derfor ikke har noe kjennskap til beredskapsarbeidet ved UiS.

Det resultatet som utpeker seg mest i hele oppgaven er knytte til spørsmål nummer 7 som handler om rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer i beredskapsplanen. Hele 84% av informantene opplever at de ikke har blitt informert om de endringene som har blitt gjort i beredskapsplanen og at det ikke finnes rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen. Det eksistere derfor et stort forbedringspotensial knyttet til dette, da dette er viktig for at ansatte skal kunne få et eierforhold til beredskapsplanen.

5.3 Er beredskapsplanlegging ved UiS organisert med en bred deltakelse fra ansatte?

En oversikt over fokusområdene knyttet til FS3 ble presentert i metoddelen. Følgelig vil hovedfunn relatert til disse bli diskutert.

For å se på om beredskapsplanleggingen ved UiS er organisert med en bred deltakelse fra ansatte vil først empirien ses i sammenheng med relevant teori om beredskap. Deretter drøftes teorien om kommunikativ planlegging – involvering og delaktighet til relevant empiri. Tilslutt vil jeg empirien ses i sammenheng med Weick (2008) sin forståelse av prosessen som utgjør en tilstand av collective mindfulness: fokus på feil, motvilje til å forenkle fortolkninger, forpliktelse til resiliens og underspesifisering av strukturer. Sensitivitet ovenfor operasjoner vil ikke bli drøftet her, da denne teorien blir tatt opp til diskusjon i FS3 om beredskap. Avslutningsvis vil en oppsummering knyttet til FS3 bli presentert.

5.3.1 Beredskap

Ifølge Aven et al. (2004, s. 17) knyttes beredskap til tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til ulykker, eller til tiltak for å redusere konsekvensene når noe først har gått galt. Forfatterne har altså valgt å fokusere på beredskap med fokus på forebygging i førkrisefasen. Funn fra intervjuene viser at

flere av informantene ser på beredskap med fokus på forebygging i førkrisefasen. En informant sa følgende:

”Det er vel å ha en plan...og så handler det om å være forberedt”.

Sitatet over fremhever det å ha en planen som essensielt i beredskaps. Det kan diskuteres hvor vidt et slikt fokus på beredskap garanterer at man er forberedt. Det kan tenkes at ulempen med å fokusere på et skriftlige dokument i motsetning til planprosessen er at det hindrer bred deltakelse fra ansatte. En beredskapsplan skrives av personer som har et ansvar innenfor området, da dette ofte er personer som jobber med beredskap til daglig. Det kan dermed tenkes at ved å fokusere på å bare skrive en plan gjør at ansatte som ikke har en direkte tilknytning til beredskapsarbeidet ikke får et forhold til beredskapsplanen. Gillespie og Colignon (1993) derimot har valgt å beskrive beredskap i lys av et prosessorientert fokus, knyttet til beslutninger, forebygging, forberedelse, gjenoppretning og endring. Funn fra intervjuene viser at en av informantene ser på beredskap i lys av et prosessorientert fokus:

”Beredskap betyr å ha en aktiv holdning til noe som kan skje, forebygge gjennom tiltak før en hendelse og etter en hendelse”.

Flere forskere, slik som Quarantelli (1998) og Perry og Lindell (2003) understreker også betydningen av å se på beredskap i lys av et prosessorientert fokus med bred deltakelse fra de ansatte i planleggingsprosessen, slik at beredskapsplanen kan bli et redskap som gjør en klar til å møte krise. Forfatterne påpeker betydningen av å la selve planprosessen bli det vesentlige i beredskapsplanleggingen, i motsetning til å se seg fornøyd med og bare ha en plan.

Som vi ser i den kvantitative undersøkelsen i tabell 4 handler spørsmål nummer 9 (S9) om ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen og spørsmål nummer 8 (S8) handler om ansattes påvirkningsmuligheter. I hvilken grad ansatte er delaktig og har mulighet til å påvirke er viktig å vite for å få en forståelse av i hvilken grad beredskapsplanleggingen ved UiS er organisert med bred deltakelse fra ansatte. Prioritering og fokus på ansattes delaktighet/påvirkning er relevant fordi det har en direkte tilknytning oppgavens problemstilling som omhandler i hvilken grad det legges til rette for at ansatte er delaktige i beredskapsplanleggingen.

Figur 13 viser Resultatene fra den kvantitativ analysen at flertallet av informantene fra undersøkelsen mener at de ikke har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS. I tillegg svarte flertallet av informantene at de ikke har fått anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen. Dette stemmer overens med funn fra den kvalitative analysen som viser at flertallet av informantene svarte at de ikke har blitt invitert og flertallet av informantene svarte at de heller ikke har fått mulighet til å påvirke innholdet i beredskapsplanen. En informant sier følgende:

”Min oppfatning er at påvirkningen skjer i stor grad fra den sentrale kriseledelsen og ikke så mye fra de i den spisse enden (lærere). Dette er ikke optimalt hvis målet er å lage en god beredskapsplan som kan være til hjelp i en krisesituasjon”.

Sitatet over gjenspeiler hva Quarantelli 1998 og Perry og Lindell 2003 understreker. Prinsipper for norsk beredskapstenking (Meld.St.29) presiserer at beredskapsplanene skal formes i samarbeid med relevante aktører og virksomheter i arbeid med forebygging, beredskap og krisehåndtering. Weick og Sutcliffe (2007) sier også at for å skape et klart bilde av virksomhetens posisjon vil det være betydningsfullt med delaktighet fra de ansatte som arbeider i frontlinjen. Forfatterne understreker videre at delaktighet kan skapes ved å la ansatte få dele sine meninger, erfaring og oppfatninger.

Basert på funn fra intervju og resultatene fra undersøkelsen kan det tenkes at beredskapsarbeidet ved UiS er preget av et statisk fokus og at det er et manglende prosessorientert fokus på planlegging. Faren med å innta en slik holdning er ifølge Quarantelli (1998) at en tror en er klar til å møte kriser bare fordi en har en plan, noe det ikke kan garanteres for.

Spørsmål nummer 1 (S1) i den kvantitative undersøkelsen handler om ansattes kjennskap til beredskapsplanen. Tabell 4 og figur 13 viser at 51% av informantene ikke er kjent med innholdet i beredskapsplanen ved UiS. Dette kan skape en forståelse av resultatene knyttet til spørsmål nummer 2 (S2) som handler om ansattes eierforhold til beredskapsplanen. Som vi ser i tabell 4 og figur 13 har 78% av informantene svart at de ikke har et eierforhold til beredskapsplanen. Det at flertallet ikke er kjent med innholdet beredskapsplanen kan knyttes sammen med resultatet som viser at flertallet ikke har et eierforhold til beredskapsplanen, da det kan tenkes at det er vanskelig å ha et eierforhold til noe man ikke har kjennskap til. Spørsmål nummer 3 (S3) i den kvantitative undersøkelsen handler om beredskapsplanens tilgjengelighet. Tabell 4 og figur 13 viser at et flertall (71%) av informantene mener at beredskapsplanen er lett tilgjengelig. Funn fra intervjuene viser at flertallet ikke har kjennskap til beredskapsplanen og at flertallet ikke har eierforhold til beredskapsplanen. I tillegg viser funn fra intervjuene at flertallet av informantene mener at beredskapsplanen er lett tilgjengelig.

Selv om flertallet av informantene ikke er kjent med beredskapsplanen og ikke har et eierforhold til beredskapsplanen, svarer likevel flertallet av informantene at beredskapsplanen er lett tilgjengelig. Det kan tenkes at dette resultatet skyldes et fravær av et prosessorientert fokus med bred deltakelse fra de ansatte i planleggingsprosessen. Følgende sitater fra to informanter understreker dette poenget:

”Jeg er godt kjent med innholdet i beredskapsplanen, grunnet at jeg har vært delaktig i beredskapsarbeidet”.

”Jeg har et eierforhold fordi jeg har vært delaktig i utarbeidelsen av den”.

Sitatene over illustrer viktigheten av delaktighet blant ansatte i planleggingsprosessen, da dette kan skape kjennskap og eierforhold til beredskapsplanen. I henhold til Quarantelli (1998) er et slik fokus nødvendig for å oppnå god beredskapsplanlegging og en forutsetning for å være godt forberedt ved en krise.

Når det gjelder spørsmål nummer 1 fra den kvantitative undersøkelsen, viser resultatene i tabell 4 at bare 15% av informantene er helt enig i at de er kjent med

innholdet i beredskapsplanen. Funn fra intervjuene viser at fire av seks informanter er ikke kjent med planen. Det kan tenkes at dette resultatet skyldes at informantene synes beredskapsplanen ikke er relevant for de, fordi beredskapsplanen ikke inneholder det Perry og Lindell (2003) sier en beredskapsplanen må kunne informere om: hva som mest sannsynlig vil skje i en krise, hva relevante aktører kan regne med å få hjelp til og hvilke oppgaver de må utføre på egenhånd. Følgende sitat fra en informant kan illustrere dette:

”Jeg er delvis kjent med innholdet i beredskapsplanen, men synes den er litt teoretisk og detaljert. Beredskapsplanen burde vært mer engasjerende og innbydende å lese. Jeg mener at det skulle vært mer spesifikk informasjon rett mot oss som lærer i forhold til hva vi skal gjøre hvis en krise skulle oppstå. Men det jeg synes er bra, er at det eksisterer bare en beredskapsplan og at vi ikke trenger å forholde oss til mange forskjellig”.

Dette kan knyttes opp mot det Perry og Lindell (2003) sier om at i stedet for konkrete planer med mye detaljer, må det gis rom for fleksibilitet ved å avgrense de operasjonelle detaljer og konkretisere respons prioritering. På den måten vil respons evnene kunne fremmes og det vil bli enklere for personell å skjønne deres rolle i beredskapen.

Det kan stille spørsmål om hvor vidt beredskapsplanen har en manglende brukervennlighet og at det derfor må søkes å gjøre den mer relevant for den enkelte ansatte, heriblant informasjon om ansattes rolle i beredskapen. På en annen side kan det ut fra sitatet over oppfattes som at ansatte ved UiS er fornøyd med at det bare finnes en beredskapsplan som de må forholde seg til. Dette henger sammen med det Quarantelli (1998) sier om at det vil være den samme type advarsel som trenges for å evakuere. Å fokusere på en generell beredskapsplan vil derfor være hensiktsmessig i forhold til tid, penger, personell og ressurser.

5.3.2 Kommunikativ planlegging – involvering og delaktighet

Funn fra den kvalitative analysen viser at flertallet av informantene opplever at det ikke er stilt forventninger til de i forhold til beredskapsarbeidet ved UiS. En informant uttrykker følgende:

”Det er ikke tydelig kommunisert hvilke forventninger som er rette mot meg. Likevel kan jeg si at min opplevelse er at det forventes at jeg skal ha en bevissthet om hva jeg skal gjøre i en gitt krisesituasjon”.

Basert på sitatet over og resultatene kan det oppfattes som om ansatte ved UiS opplever at kommunikasjon blant relevante aktører knyttet til beredskapsarbeidet ved UiS, ikke blir godt nok ivaretatt.

Ifølge Castells (2009) er kommunikasjon en viktig faktor for å komme fram til en felles forståelse. Dette henger sammen med det Innes og Booher (2014) sier om at kommunikasjon er et viktig verktøy for å løse problemer.

Tabell 4 viser at spørsmål nummer 5 (S5) i den kvantitative undersøkelsen handler om ansatte besitter den informasjonen de trenger ved en eventuelt oppstått krisesituasjon ved UiS. Figur 13 viser at rett under halvparten (43%) av informantene er helt/noe

uenig S5. Funn fra intervjuene viser at fem av seks informanter er usikre i forhold til samme spørsmål. Det kan tenkes at dette skyldes mangel på kommunikasjon mellom ansatte og toppledelsen som har ansvar for beredskapsarbeidet ved UiS.

Aven et al. (2004), Innes (1998), Eriksen og Weigård (1999) og Amdam og Amdam (2000) er blant de forfatterne som også understreker viktigheten av planlegging basert på et prosessorientert fokus, med medvirkning fra alle parter med interesse i saken. Forfatterne refererer i denne sammenhengen til kommunikativ planlegging som karakteriseres ved at det er en åpen diskusjon mellom relevante aktører, for å oppnå best mulig resultater fra alle parter.

Spørsmål nummer 4 (S4) i den kvantitative undersøkelsen handler om kunnskap om ansvar. Figur 13 viser at flertallet (60%) av informantene ikke har kunnskap om det ansvaret de har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS. Funn fra den kvalitative analysen viser at det er knyttet usikkerhet blant informantene til hvilket ansvar den enkelte har. En informant har sagt følgende:

”Det synes jeg er veldig vanskelig å se ut ifra beredskapsplanen. Den sier jo en god del om kriseledelse blant annet, men i forhold til å være lærer og foreleser synes jeg planen sier veldig lite om ansvar og rolle. Hvordan skal man eksempelvis håndtere en krise som skoleskyting. Har man et ansvar eller har man ikke et ansvar, det kommer ikke fram noe sted”.

Sitatet over kan knyttes opp mot det Westrum og Adamski (2009) sier om at forfatterne av mange operative dokumenter tar for gitt at innholdet er lettfattelig. Derimot viser det seg at i mange tilfeller er det som blir formidlet er vanskelig å forstå. Dokumentene bærer preg av et innhold som ikke har overveid behovene til sluttbruker og fører til at dokumentene ikke blir brukt (Westrum og Adamski, 2009). Dette henger sammen med det Aven et al. (2004) omtaler som gapet som i mange tilfeller eksistere mellom de som tar avgjørelser og de berørte aktørene. Det kan tenkes at dette skyldes manglende kompetanse, tid, interesse og kapasitet hos sentrale aktører i planleggingsprosessen (Aven et al., 2004). Dette kan knyttes opp mot hva Mintzberg (1979, s. 301) sier kjennetegner organisasjonsformen til et universitet, som er å få mest mulig ut av kompetansen til de ansatte. Forfatteren presiseres videre at autoritet i stor grad er bygget på ekspertisen man besitter og ikke autoritet ut ifra den formelle hierarkiske stillingen (s. 351). Ifølge Strand (2007, s. 270) er ansatte i slike organisasjoner ikke avhengig av instruks, mål og oppgaver fra ledelsen, men de er selvgående.

Det kan stilles spørsmål om organisasjonsstrukturen ved UiS har en utfordring i forhold til kommunikativ planlegging med fokus på involvering og delaktighet blant ansatte. Det kan tenkes at dette skyldes at alle faglærer egentlig er små ledere og at UiS er bygget opp slik at det ikke er en naturlig kommunikasjon mellom ansatte og de som er endel av beredskapsstaben. På en annen side kan det diskuteres hvor vidt en som leder av en kunnskapsbedrift skal kunne forvente at ansatte er bevisst på å oppdatere seg på ting. Primæroppgaven til ansatt ved et universitet er å få studenter gjennom et studieløp ved å formidle kunnskap om det fagfeltet de jobber innenfor. Formidling av kunnskap til studenter og tilegnelse av ny kunnskap gjennom forskning, er altså en sentral oppgave for ansatte ved et universitet. Ansatte ved et universitet er altså en del av en kunnskapsbedrift og det kan derfor forventes at

ansatte er bevisst på å selv ta initiativ til oppsøke informasjon om eksempelvis hvilket ansvar de har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS eller annen relevant kunnskap knyttet til beredskap.

Når det gjelder spørsmål nummer 10 (S10) i den kvantitative undersøkelse, handler dette om forankring av beredskapet nedover i organisasjonen. Figur 13 viser at 71% av informantene er helt/noe uenig i at beredskapet er forankret nedover i organisasjonen. Funn fra intervjuene viser at hele seks av seks informanter sitter med den oppfattelsen at beredskapsarbeidet ikke er forankret nedover i organisasjonen. To informant har sagt følgende:

”Jeg opplever at det sitter mange med mye kompetansen innen beredskap nedover i organisasjonen, men at fokuset deres er på andre fagområder enn beredskap”.

”Nei, her tror jeg at den sentrale ledelsen må skape en større forståelse blant lærer at det er et ansvar der ut”.

Sitatene kan knyttes opp mot det Aven et al. (2004) sier om at det kan være en utfordring å få planene vedtatt, prioritert og fulgt opp hos ansatte og avdelinger i organisasjonen. Dette henger sammen med det Perry og Lindell (2003) sier om at det er en tendens blant folk at de har lett for å fortrenge tanken på potensielle katastrofer. Det må derfor tas stilling til makt og ressurser for å oppnå god beredskapsplanlegging, der en velger å prioriter ressurser på planlegging framfor andre behov. Det handler om å drive et påvirkningsarbeid ved å fokusere på beredskap sier Perry og Lindell.

Det kan stilles spørsmål om hvor vidt beredskapsarbeidet ved UiS har et manglende fokus på kommunikativ tilnærming til planlegging, ettersom resultater viser kommunikasjonen mellom ansatte og toppledelsen ikke blir godt nok ivaretatt. Det må derfor søkes å skape et større fokus på kommunikasjon og drive et påvirkningsarbeid mellom sentrale aktører ved UiS, slik at man kan være forberedt til å møte eventuelle uforutsette hendelser som skulle oppstå.

5.3.3 Fokus på feil, og motvilje til å forenkle fortolkninger

Funn fra den kvalitative analysen viser at fem av seks informanter opplever at det er en tendens til at ansatte tar forgitt det ansvaret de har i forhold til beredskap. To informant har sagt følgende:

”Min opplevelse er at det er lav risikoerkjennelse blant ansatte. Det burde vært et større fokus på overvåking hos de ansatte i forhold til mulig feil og mangler i virksomheten, fordi jeg tror de finnes.

”Ja det tror jeg...sitter med den oppfattelsen at de tenker nok en øvelse og at det går vel bra om jeg ikke følger de instruksene som blir gitt meg siden det bare er en øvelse. Det er ikke bra.

Det første sitatet henger sammen med det Weick et al. (2008) sier om at en virksomhet kan inneholde feil, heriblant slurv i virksomheten og hull i prosedyrer. Olsen et al. (2008) presisere videre at i slike organisasjoner kan det være vanskelig å

forstille seg omfanget av krisen og at krisen kan komme overraskende på alle ansvarlige ledere, og i tillegg kan det utsette en organisasjon for fare. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen understreker dette, knyttet til spørsmål nummer 2 under forskningsspørsmål nummer 2, da en informant forteller om en hendelse der en mann ble observert med skytevåpen på campus. Informanten presiserer at i forbindelse med denne hendelsen, ble det sent ut endel viktig informasjon om hvordan de ansatte skulle opptre i situasjonen. Informanten forteller videre at han/hun aldri fikk noe informasjon, og uttrykker at han/hun satt igjen med en opplevelse av at beredskapsplanen ikke fungerte. På bakgrunn av hva Weick et al. (2008) og Olsen et al. (2008) poengterer kan det tenkes at det eksisterer hull i prosedyrer for hvordan håndtere uønskede/nesten hendelser ved UiS og at hendelsen kom overraskende på ansvarlige ledere, da det ikke ble gitt ut adekvat informasjon til rett tid. Ifølge Weick et al. (2008) kan læring skje ved å effektivt søke etter feil og analysere nestenulykker samtidig som å granske suksessfulle hendelser. Det vil således være viktig at sentrale aktører ved UiS tar fatt i hendelsen som er referert til over og analysere hva som gikk galt og hva som fungerte. I henhold til Weick et al. (2008) er en slik prosess avgjørende for å skape forbedring og læring.

Det andre sitatet kan knyttes opp mot det Weick et al. (2008) omtaler som motvilje til å forenkle fortolkninger. Forfatterne sier videre at det er en tendens at komplekse oppgaver blir forenklet fordi de er i disharmoni med personlig synspunkter, antakelser eller rammer. Det kan tenkes at dette skyldes at det ikke har vært noen krise ved UiS før, og at ansatte dermed sitter med en oppfatning om at det ikke vil skje noe krise i fremtiden heller. Som en følge av det kan det tenkes at ansatte ikke ser viktigheten av øvelser og dermed ikke tar det ansvaret de har på alvor. Dette stemmer overens med hva Aven et al. (2004) sier om at i de tilfellene hvor sannsynligheten for en hendelse oppleves som liten, er det en tendens at hendelsen og dens konsekvens blir undervurdert. I henhold til Weick et al. (2008) vil det være viktig å fokusere på delaktighet hos ansatte for å begrense fristelsen til å forenkle fortolkninger.

5.3.4 Forpliktelse til resiliens

Funn fra intervjuene viser at bare to av seks informanter mener at det er viet ressurser til å trene og omskolere ansatte til å betjene det ansvaret de har i forhold til beredskap. En informant har sagt følgende:

”Jeg tror at ressursene er der, men at det krever at de ulike fagmiljøene faktisk tar det ansvaret. Det tror jeg ikke du finner ved UiS”.

Som resultatet over viser, opplever flertallet av informantene at det ikke eksisterer et fokus på forpliktelse til resiliens ved UiS. En organisasjons evne til å være resiliert er ifølge Weick et al. (2008) å ha evnen til å håndtere plutselige uønskede hendelser som oppstår og forutse disse hendelsene. Dette avhenger videre av toppledelsen prioritering av beredskap. Som vi ser i tabell 3 og figur 11 viser resultatet fra den kvantitative undersøkelsen at flertallet (67%) av informantene svarte positivt på spørsmål nummer 1 om toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap. Derimot viser resultatene fra den kvalitative analysen at flertallet av informantene svarte negativt på samme spørsmål. At intervjuene viser andre holdninger blant ansatte enn det som kom fram i undersøkelsen, kan illustreres med følgende svar fra en informant:

”Jeg hadde hatt en ønske om at det ble satt inn mer ressurser mot oss i den skarpe enden. Skjer det en krise så er det vi som står alene med ansvaret, gjerne over lengere tid. Da er det viktig at vi er godt trent slik at vi kan takle dette profesjonelt”.

Dette kan tenkes at funnene som vises fra den kvalitative analysen over, skyldes hva Hannah et al. (2009) sier om at kriseledelsen står ovenfor utfordringer i forhold til koordinering og samarbeid på tvers av ulike nivåer i virksomheten. Forfatterne presisere videre at en rekke studier viser at kriser bærer preg av en forsinket respons, spesielt mellom operative og strategiske beslutningsnivå.

Forpliktelse til resiliens handler ikke bare om at toppledelsen prioriterer beredskap og sikkerhet, men også at det blir prioritert ressurser på ansatte i forhold til beredskap. Det blir derfor viktig at toppledelsen prioritere improvisasjon og trening blant ansatte, da dette i henhold til Weick et al. (2008) vil øke evnen den enkelte har til å håndtere plutselige uønskede hendelser som oppstår og forutse disse hendelsene.

4.3.5 Underspesifisering av strukturer

Funn fra den kvalitative analysen viser at fire av seks informanter svarte at de opplever at kompetanse blir verdsatt over den hierarkiske rangeringen når problemer skal løses. En informant har sagt følgende:

”Jeg opplever at de som sitter med ansvaret er veldig lydhøre og åpne for innspill når avgjørelser skal tas og problemer skal løses”.

Dette henger sammen med det Quarantelli (1998) omtaler som ressurskoordinert beredskapsplanlegging. En slik styringsmodell vil inkludere ulike organisasjoners delaktighet, ved at styring ikke skjer ovenfra og ned. Ifølge Weick et al. (2008) vil det derimot være de med best kompetanse i den gitte situasjonene som tar avgjørelser, uavhengig av hvor de er i det hierarkiske systemet. Reason (1997) sier også at kommunikasjon på tvers av hierarkiske nivå, grupper og kulturer vil være viktig for å lære av hverandre, da disse kan ha ulike måter å jobbe med sikkerhet på. Selv om flertallet av informantene mener at kompetanse blir verdsatt over den hierarkiske rangeringen når problemer skal løses, kan det oppfattes ut fra ulike informanternes svar at man kunne vært flinkere til å utnytte denne kompetansen. Dette kan knyttes opp mot det Weick og Sutcliffe (2007) sier om at hierarkisk posisjon ikke nødvendigvis er i samsvar med den kunnskapen som trengs i den aktuelle situasjonen.

Det kan videre diskuteres hvor vidt UiS sitt daglige arbeid er preget av mindfulness, da resultatene fra undersøkelsen og analysen viser at ikke alle fem prosessene som utgjør en tilstand av mindfulness er tilstede. Det må derfor i større grad søkes å integrere de fem prosessene som utgjør en tilstand av mindfulness, da dette vil føre til at man står bedre rustet til oppdage og håndtere overraskende hendelser.

5.3.6 Oppsummert FS3

Spørsmål nummer 3 i den kvantitative undersøkelsen handler om beredskapsplanens tilgjengelighet. Når det gjelder funn knyttet til spørsmål nummer 3, er det et flertall av informantene som mener at beredskapsplanen er lett tilgjengelig. Likevel viser resultatene fra undersøkelsen at flertallet er uenig i spørsmål nummer 1, som handler om ansatte er kjent med innholdet i beredskapsplanen.

Det resultatet som utpeker seg nest mest i hele oppgaven er knyttet til spørsmål nummer 2, som handler om ansattes eierforhold til beredskapsplanen. Hele 78% av informantene opplever at de ikke har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan. At flertallet ikke er kjent med innholdet beredskapsplanen, kan knyttes sammen med resultatet som viser at flertallet ikke har et eierforhold til beredskapsplanen. Det kan tenkes at det er vanskelig å ha et eierforhold til noe man ikke har kjennskap til. Undersøkelsen viser at det eksisterer et stort forbedringspotensial knyttet til ansattes kjennskap til beredskapsplanen, da dette er viktig for at ansatte skal kunne få et eierforhold til beredskapsplanen.

Figur 13 viser at det er et tydelige flertall som er uenig i forskningsspørsmål nummer 3, som handler om beredskapsplanleggingen ved UiS er organisert med en bred deltakelse fra ansatte. Dette stemmer med resultatet knyttet til spørsmål nummer 9 (S9), som handler om ansatte har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS. Resultatene viser at flertallet av informantene ikke har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen. Likevel viser resultatene at informantene mener delaktighet er viktig for å lage en god beredskapsplan og at det burde være et mål å ha et eierforhold til beredskapsplanen. Undersøkelsen viser klare tendenser til at det er et stort potensialet for at ansatte i høyere grad kan være delaktige i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger.

6 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke i hvilken grad det legges til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen i forbindelse med skoleskyting ved Universitetet i Stavanger. Ut ifra denne undersøkelsen kan vi konkludere med at ansattes delaktighet er viktig kriterier for en god planleggingsprosess. Videre kan det virke som om god forankring av beredskapsarbeidet har innvirkning på hvilken grad de ansatte er delaktige i planleggingsprosessen. Dette studiet konkluderer med at beredskap er et dynamisk arbeid, der planleggingsprosessen er viktigere enn utarbeidelsen av en beredskapsplan. De funnene som utpeker seg mest i hele oppgaven er at det eksisterer et stort forbedringspotensial knyttet til rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen og ansattes eierforhold til beredskapsplanen. Funn viser også at flertallet av informantene ikke har kjennskap til beredskapsplanen. Undersøkelsen viser klare tendenser til at det er et stort potensialet for at ansatte i høyere grad kan være delaktige i beredskapsplanleggingen ved Universitetet i Stavanger.

Styringsstrukturen ved Universitetet i Stavanger fungerer annerledes enn i andre bedrifter. Topplederne som jobber med beredskap innenfor en slik organisasjon, har en utrolig vanskelig jobb med å nå ut til alle. Det blir derfor viktig å konkludere denne oppgaven ut ifra organisasjonsstruktur. Ansatte ved Universitetet i Stavanger har sine arbeidsoppgaver og det kan være en utfordring for de å prioritere beredskap. Det vil derfor være viktig at toppledelse legger til rette for at bevisstgjøring skjer på en enkel og lite tidkrevende måte. Dette kan gjøres ved å la de ansatte få en påminnelse hver uke, der det blir sendt ut en melding om viktig informasjon knyttet til beredskap. Eksempelvis kan det bli sendt ut en kort melding om rutiner for varsling, livreddende førstehjelp etc. På den måten vil ansatte kunne være mentalt forberedt når det kommer en krise.

Ut ifra denne undersøkelsen kan vi konkludere med at en vesentlig del av beredskapsøvelser, er rettet inn mot å formidle informasjon mer enn å øve i praktisk skala. Det er informasjonsoverføring og bevisstgjøre ansatte til å tenke beredskap i hverdagen som er det kritiske, ikke det å øve på å komme seg ut av bygget. Dette kan skje ved at en ansvarlig kommer ut, og informere om øvelsen og hvilke forventinger som er rettet mot de ansatte i en slik situasjon.

Avslutningsvis vil jeg komme med noen forslag til hva som kan gjøres for å øke delaktigheten i beredskapsarbeidet blant ansatte ved Universitetet i Stavanger:

- Forslag 1: Alle ansatte har beredskapsplanen tilgjengelig i papirform på kontoret. Dette er viktig fordi det gjør det enklere for ansatte å ta den fram og bruke den i hverdagen.
- Forslag 2: Plassere hjertestarterne lettere tilgjengelig. Et forslag er å plassere hjertestarterne ved heisen, da dette er et sted som alle vet hvor er. I tillegg er dette et sted som er lett synlig. Dette er viktig fordi når krisen er det, har man ikke tid til å lete etter hjertestarteren.
- Forslag 3: Alle ansatte har varslingsplanen hengens på kontoret. På denne måten kan man legge til rette for gode rutiner for at ansatte kan leser over den

hver gang de kommer på jobb. Følgelig vil det være lettere å huske om man skulle bli stressa i en krisesituasjon.

- Forslag 4: Oppdatert varslingsplanen med mer informasjon. Det ville vært nyttig at varslingsplanen viser til informasjon om hva som er viktig at den enkelte som varsler skal informerer om i en krise. I tillegg kunne det vært informert om det er spesifikke ting som skal meldes til leder, verneombud eller eventuelle andre personer.
- Forslag 5: Oppdatere innholdet i beredskapsplanen. Et forslag er å gjøre den mindre teoretisk og detaljert, ved å reduserer antall sider og reduserer fag begrep. Eksempelvis ville det vært praktisk å reduserer antallet sider i kapittel seks som omhandler informasjon i kriser, og kapittel åtte som omhandler den psykososiale beredskapsplan for Universitetet i Stavanger. Disse kapitlene inneholder mye informasjon som ikke nødvendigvis er så relevant for ansatte som ikke har en direkte tilknytning til beredskapsarbeidet. Et annet forslag er å oppdatere innholdet slik at beredskapsplanen blir mer relevant for den enkelte lærer. Det hadde vært hensiktsmessig å definerer rollen til den enkelte ansatte i forhold til ulike krise senarioer, eksempelvis skoleskyting, da undersøkelsen bekrefter at ansatte er usikre på sin rolle gitt skoleskyting. På denne måten vil man i større grad kunne gjøre beredskapsplan til et dokument som ansatte har et eierforhold til, fordi delaktighet skaper eierforhold. I tillegg hadde det vært nyttig å oppdatere beredskapsplanen i forhold et større fokus på risiko og risikoforståelse, da dette ikke er ivaretatt i beredskapsplanen.
- Forslag 6: Lage rutiner for at ansatte kan bli kjent med endringer som blir gjort i beredskapsplanen. Hvis de endringene som blir gjort ikke blir formidlet til de personene det gjelder, vil endringene være til begrenset nytte. I tillegg vil ansatte kunne stå i fare for å føle at de ikke er endel av beredskapsarbeidet.
- Forslag 7: Pålegge alle ansatte å lese beredskapsplanen og kvitterer på at de har lest den. Dette er viktig for å skape en større bevissthet for tematikken.
- Forslag 8: I større grad legge til rette for at ansatte kan være delaktige i beredskapsplanleggingen, ved å benytte de ressurser som finnes hos de ansatte. Det å la ansatte få være med å drøfte situasjoner og endringer som må finne sted, er viktig fordi delaktighet skaper eierforhold.

6.1 Videre forskning

En studie med den samme problemstillingen vil kunne vært interessant å tatt for seg ved andre universitet i Norge og/eller i utlandet. Ved å gå inn i et dypere studie der en sammenligner andre universitet med Universitetet i Stavanger, vil en kunne avdekket om det stemmer at det er de samme trender ved andre universitet som ble avdekket i dette studiet. I tillegg ser jeg at den samme problemstillingen kunne blitt studert med sikkerhetskultur som fokus.

7 Litteraturliste

Bøker og artikler

- Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Bergen, Fagbokforlag.
- Amdam, J. og Amdam, R. (2000). *Kommunikativ planlegging. Regional planlegging som reiskap for organisasjons- og samfunnsutvikling*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aven, T. (2006). *Pålitelighets- og Risikoanalyse*, 4. utgave. Stavanger, Universitetsforlaget.
- Aven, T. (2014). *Implications of black swans to the foundations and practice of risk assessment and management. Reliability Engineering and System Safety*. 134: p. 83-91.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., og Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet* (3. ed.). Oslo, Universitetsforlaget.
- Aven, T. (2007). *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer*. Oslo, Universitetsforl.
- Aven, T., og Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance. Concepts, Guidelines and Applications*. Berlin, Springer-Verlag.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge, UK Copyright, Designs and Patents Act.
- Boin, A., Stern, E., t'Hart, P., og Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public leadership under Pressure*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Brun, W. (1991). *Opplever vi trafikken som farlig? Trafikkrisiko sett i lys av kognitiv bedømmingspsykologi*. Tidsskrift for samfunnsforskning 1991, årgang 32, 417-430.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford, Oxford University Press.
- Eriksen, E. O., og Weigård, J. (1999). *Kommunikativ handling og deliberativt demokrati, Jürgen Habermas teori om politikk og samfunn*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Friedmann, J. og Hudson, B. (1974). *Knowledge and Action: A Guide to Planning Theory*. AIP Journal, januar 1974, 2 – 16.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review.
- Gillespie, D. F., og Colignon, R. (1993). *Structural Change in Disaster Preparedness Networks*. International Journal of Mass Emergencies and Disasters, 11(2), 143-162.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., og Cavarretta, F. L. (2009). *A framework for examining leadership in extreme contexts*. The Leadership Quarterly, 20(6): 897–919.
- Innes, J. E., og Booher, D. E. (2014). *A turning point for planning theory? Overcoming dividing discourses*. Tilgjengelig fra: <http://www.csus.edu/ppa/documents/facultyscholarship/Turning%20point%20Planning%20Theory2014.pdf>
- Innes, J. E. (1998). *Information in Communicative Planning*. Journal of the American Planning Association, Vol. 64(No.1), (s.52-61).
- Jacobsen, I. D. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Kleven, T. A. (red.). (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Oslo, Unipub forlag.

- Lupton, D. (1999). *Risk*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Olsen, O. E., Mathiesen, E. R., og Boyesen, M. (2008). *Media og krisehåndtering: en bok om samspillet mellom journalister og krisehåndtererere*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Perry, W. R., og Lindell, K. M. (2003). *Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process Disasters* (s. 336-350). Oxford, USA, Blackwell Publishing.
- Quarantelli, E. L. (1977). *Social Aspects of Disaster and Their Relevance to Pre-disaster Planning*. *Disasters*, 1(1), 98-107.
- Quarantelli, E. L. (1982). *Ten Research-derived Principles of Disaster Planning*. *Disaster Management*, 2, 23-25.
- Quarantelli, E. L. (1998). *Major Criteria For Judging Disaster Planning And Managing Their Applicability In Developing Countries*. Preliminary paper # 268, Newark, University of Delaware Disaster Research Center.
- Rausand, M., og Utne, I.B. (2009). *Risikoanalyse-teori og metoder*, Trondheim, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Surrey, UK, Ashgate.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (2.utg.). Bergen, Fagbokforlaget.
- Rosenthal, U., Boin, A. R., og Comfort, L. K. (2001). *Managing Crisis Threats, Dilemmas, Opportunities*. Illinois, Charles C Thomas Publisher, Ltd.
- Rosenthal, U., Charles, M.T., og t Hart, P. (Eds.) (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL, Charles C Thomas.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Taleb, N.N. (2010). *The black swan: the impact of the highly improbable*. 2nd ed. New York, Random House Trade Paperbacks.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- t'Hart, P., og Boin, A. (2001). *Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics*. Rosenthal, U., Boin R.A., og Comfort, L.K. (Red.), *Managing Crisis. Threats, Dilemmas, Opportunities*. s. 28-46. Springfield, Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Thomas, W.I., og D.S. Thomas (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York, A.A.Knopf.
- Turner, B. A. og Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters*. Oxford, Butterworth Heinemann.
- Vinnem, J.E. (2015). *Sorte svaner - innen risikostyring*. [cited 2015 05.06]; Tilgjengelig fra: https://snl.no/Sorte_svaner%2Finnen_risikostyring.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, USA, Blackwell Publishing.
- Weick, K. E. og Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., og Obstfeld, D. (1999). *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. Fra B. M. Staw og L. L. Cummings (Red.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, sider. 81-123), JAI Press, Inc., Greenwich.

- Weick, K. E., og Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. (2nd ed.). San Francisco, California, Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., og Obstfeld, D. (2008). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. I A. Boin (Red.), *Crisis Management*, volume III (s. 31-66). London, Sage Publications Ltd.
- Westrum R., og Adamski, A. J. (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments*. Garland, D. J., Wise, J. A., og Hopkin, V. D. (Eds.) *Handbook of Aviation Human Factors*.

Dokumenter og rapporter

- Boyesen, M. (2013). *Strategi for Universitetet i Stavanger 2013-2022*. Stavanger. Tilgjengelig fra: <https://www.uis.no/getfile.php/Vedlegg/Strategi%20UiS%202013-2020.pdf>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2014). *Nasjonalt risikobilde 2014*. Tønsberg. Tilgjengelig fra: http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2014/Tema/NRB_2014.pdf
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2015). *Risikoanalyse av skoleskyting i Nordland – delrapport til Nasjonalt risikobilde 2015*. Tønsberg. Tilgjengelig fra: http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2016/Tema/NRB_2015_Delrapport_Risikoanalyse_av_skoleskyting_i_Nordland.pdf
- Heien, E. (2015). *Beredskap og kriseplan Universitetet i Stavanger*. Stavanger. Tilgjengelig fra: www.uis.no/krise
- Johnston, R. (2015). *Terrorist and criminal attacks targeting children*. Tilgjengelig fra: <http://www.johnstonsarchive.net/terrorism/wrjp39ch.html>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2011-2012). Meld.St.29. *Samfunnssikkerhet*. Oslo.
- Justis- og politidepartementet. (2010). *Handlingsplan for å forebygge radikaliserings og voldelige ekstremisme*. Oslo. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/handlingsplaner/hp_ekstremisme.pdf
- Kruke, B. I. (2012) *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Et paper presentert for 22. juli kommisjonen*. Oslo, 22. juli kommisjonen.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). Oppdragsbrev. (03-13).
- NOU 2000:24 *Et sårbart samfunn. Utdrag for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo.
- United States Secret Service and United States Department of Education. (2004). *The final report and findings of the Safe School Initiative: Implications for the prevention of school attacks in the United States*. Washington. Tilgjengelig fra: <https://www2.ed.gov/admins/lead/safety/preventingattacksreport.pdf>
- Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet. (2015). *Alvorlig hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner. Veiledning i beredskapsplanlegging*. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.udir.no/globalassets/filer/laringsmiljo/veileder-i-beredskap-alvorlige-skolehendelser-bokmaal.pdf>
- Voster, H.V. (2013). *Videregående skolars beredskaps for skoleskyting. Våg å tenke det verste*. Stavanger. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184838/Voster.pdf?sequence=1>

Nettsider

- ANB- NTB. (2016). *Vi må erkjenne risikoen*. Lofotposten. Tilgjengelig fra: <http://www.lofotposten.no/skole/terror/skyting/vi-ma-erkjenne-risikoen/s/5-29-165613> 28.01.2016
- Brende, L. (2003). *Nr 4-2003-skadestedsledelse-er vi gode nok?*. Brannmannen. Tilgjengelig fra: <http://www.brannmannen.no/arkiv/2003.aspx?PID=48&M=NewsV2&Action=1&NewsId=972> 17.02.2016
- Dørum, O.E. (2012). *Samfunnssikkerhet: de mange utfordringene*. Bergen. Tilgjengelig fra: <http://ifb.no/arkiv/2012/9/28/samfunnssikkerhet-de-mange-utfordringene> 01.02.2016
- Enersgård, B. (2016) *Politiet søkte etter mann med våpen på UiS*. Stavanger. Tilgjengelig fra: <http://www.dagsavisen.no/roganytt/politiet-sokte-etter-mann-med-vapen-pa-uis-1.700059> 18.03.2016
- Foss, B.A. (2013). *Nye strakstiltak mot skyteepisoder*. Aftenposten. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Nye-strakstiltak-mot-skyteepisoder-7141291.html> 28.01.2016
- Gabrielsen, O.E. (2013). *Skoleskyting*. Rogaland fylkeskommune. Tilgjengelig fra: https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMRO/Forvaltning/Lysark/Beredskamsam12013_SkuleskytingRFK.pdf 28.01.2016
- Lov av 20. mars 1998 nr.10 om forebyggende sikkerhetstjeneste §3.5. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-03-20-10#KAPITTEL_3 28.01.2016
- NTB-AFP. (2013). *Rystende skildringer i rapport om massakren i Newtown*. Aftenposten. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Rystende-skildringer-i-rapport-om-massakren-i-Newtown-7418852.html> 28.01.2016
- NTB. (2015). *Tredje offer for svensk skoleangrep er død*. Tv2. Tilgjengelig fra: <http://www.tv2.no/2015/12/04/nyheter/trollhattan/sverige/kronan/7741210> 28.01.2016
- NTB. (2016). *Kunnskapsminister ønsker flere beredskapsøvelser på skoler*. Utdanningsnytt. Tilgjengelig fra: <https://www.utdanningsnytt.no/nyheter/2016/februar/kunnskapsministeren-onsker-flere-beredskapsøvelser-pa-skoler/> 28.01.2016
- Olsen, K. K., Tessem, L. B., Lødemel, N., og Markovski, P. (2011). *32 drept på universitet i USA*. Aftenposten. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/verden/32-drept-pa-universitet-i-usa-358199b.html> 28.01.2016
- Peters, G., og Woolley, J. T. (1999-2016). *The American Presidency Project*. United States of America. Tilgjengelig fra: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951> 17.02.2016
- Skarvøy, J. L., og Saltbones, I. (2012). *Halvorsen varsler tiltak etter ny skolemassakre i USA: Vil drille skoler og barnehager på skoleskytingsrutiner*. VG. Tilgjengelig fra : <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/barneskolemassakren-i-usa/halvorsen-varsler-tiltak-etter-ny-skolemassakre-i-usa/a/10071965/> 28.01.2016
- Universitetet i Stavanger. (2016). *Om UiS*. Stavanger. Tilgjengelig fra: <https://www.uis.no/om-uis/> 28.01.2016

Forsidebilde

Foto: Stian Lysberg Solum, NTB Scanpix

8 Vedlegg

Vedlegg 1 Henvendelse bruk til alle informanter - informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgave.

Jeg er student ved Universitetet i Stavanger, og er i ferd med å fullføre min mastergrad i samfunnssikkerhet. Per dags dato er jeg i ferd med å skrive en masteroppgave med følgende tittel: ”Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger”. Intervjuet vil ha fokus på hvordan UiS jobber med beredskap. Oppgaven/studien skal belyse hvordan planleggingsprosessen i beredskapsarbeidet har innvirkning på hvordan ansatte ved UiS har eierskap og etterlevelse til sitt beredskapsplanverk. Med planleggingsprosessen mener jeg arbeidet med utarbeidelse av beredskapsplanverk, kompetanse, ansvar og roller, organisering, gjennomføring og læring av øvelser samt hvordan arbeidet kommuniseres. Dette danner grunnlaget for UiS sin evne til å håndtere kriser og uønskede hendelser. Studien vil rette seg mot tre nivåer: 1. Beredskapsplanen som et overordnet rammeverk. 2. Toppledelsens rolle i forankringen av beredskapsplanen. 3. Ansattes delaktighet i beredskapsplanleggingen.

For å gjøre denne studien trenger jeg datagrunnlag, blant annet i form av intervjuer. Denne henvendelsen er en forespørsel til deg om å delta på et slikt intervju. Antatt tidsforbruk til intervju vil være 60 minutter. For å gjøre intervjuet mest mulig nøyaktig, samt unngå misforståelser ved bearbeiding av dataene ønsker jeg å gjøre lydopptak ved intervjuing. Dette kan avklares før intervjuet starter. Du kan om ønskelig få tilsendt opptak av samtalen i ettertid. Det kan også bli aktuelt å bruke sitater fra intervjuet. Om det er deler av intervjuet du ikke ønsker å bli sitert på vil dette bli tatt hensyn til. Opplysningene som kommer frem gjennom intervju vil gjengis uten navn, og det er kun forfatteren av denne oppgaven (Christine Graff), samt min veileder ved UiS Riana Steen som vil ha tilgang til informasjonen som lagres fra intervjuet med deg. Samtlige opplysninger vil bli slettet når masteroppgaven er levert og evaluert. Jeg gjør oppmerksom på at deltagelse til dette intervjuet er basert på frivillighet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke til å delta i studien.

Jeg håper du finner studien interessant og at du gir positiv tilbakemelding på deltagelse til meg. Om du ønsker ytterligere informasjon om mitt arbeid med masteroppgaven kan du ta kontakt på overnevnte mail eller mobil.

Med vennlig hilsen
Christine Graff

Vedlegg 2 Intervjuguide

Overordnet spørsmål: Bidrar prosessen med utvikling av beredskapsplaner til eierforhold hos ansatte ved UiS?

Generelt:

Del 1. Introduksjon

- informasjon om meg selv
- informasjon om tema for oppgaven
- gjennomgang av informasjonsskriv og samtykkeskjema

Del 2. Kartlegge informantens bakgrunn

- Hvilken stilling har du ved UiS?
- Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
- Har du erfaring innenfor samfunnssikkerhet og beredskap?

Spørsmål knyttet til FS2: Toppledelses forankringen av beredskapet:

- 1. Hvilke forventinger har du til samarbeide med toppledelsen i forhold til beredskapsplanleggingen? Og blir de oppfylt?**
- 2. Er din opplevelse at toppledelsen engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap? På hvilken måte?**
- 3. I hvilken grad opplever du at toppledelsen legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting?**
- 4. I hvilken grad er øvelser, rapportering og læring endel av beredskapsarbeidet ved UiS?**
 - Opplever du at beredskapsøvelser er prioritert ved UiS? Og hva mener du om realiteten og hyppigheten av disse?
 - Opplever du at rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankret ved UiS? Og opplever du deg trygg på å rapportere om uønskede/nesten hendelser?
 - Opplever du at fokus på læring av de som skjer i omverden er forankret i beredskapsplanen til UiS?
- 5. Hvilke rutiner finnes for at ansatt kan bli kjent med nytt planverk og endringer i beredskapsplanen?**

Spørsmål knyttet til FS3: Ansattes delaktighet:

- 6. Hva betyr begrepet beredskaps for deg?**
- 7. Hvordan definerer du en krise?**
- 8. Hva er din forståelse av ditt ansvar i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS?**
 - Hvilke forventinger opplever du er rettet mot deg selv i forhold til beredskapsarbeidet ved UiS?

9. I hvilken grad er du kjent med innholdet i beredskapsplanen til UiS?

- Har du fått anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen?
- Føler du et eierforhold til UiS sin beredskapsplan?
- Opplever du at du besitter den kunnskapen du trenger ved en eventuelt oppstått krisesituasjon ved UiS?

10. Er beredskapsplanen lett tilgjengelig?

- Er varslingsplanen distribuert godt nok og er den klart synlig? Bør varslingsplanen inneholde mer informasjon? (språk etc.)

11. Har du blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS?

12. Er din opplevelse at beredskapet er forankret nedover i organisasjonen?

13. Kjenner du funksjonene til alle involverte aktører som deltar i en krisesituasjon? Eventuelt hvem er de?

14. Opplever du at det er en tendens til at ansatte tar forgitt det ansvaret de har i forhold til beredskap?

- Opplever du at ansatte blir inkludert til å samhandle om å danne et klart bilde av dagens beredskapssituasjon?
- Opplever du at ressurser er viet til å trene og omskolere ansatte til betjene det ansvaret de har i forhold til beredskap?
- Opplever du at kompetanse blir verdsatt over hierarkisk rangering når problemer skal løses?

Vedlegg 3 Spørreskjema

Hvor godt kjenner du følgende utsagn og i hvilken grad beskriver utsagnet din enhet, avdeling eller organisasjon?

For hvert element, sirkle inn det tallet som best reflekterer din konklusjon (1=helt uenig, 2=noe uenig, 3=verken enig/uenig, 4=noe enig og 5=helt enig).

FS2	1	2	3	4	5
1. Toppledelsen ved UiS engasjerer seg tilstrekkelig i arbeidet med beredskap. Kommentar/forslag til endring:					
2. Toppledelsen ved UiS legger vekt på kommunikasjon med ansatte i forhold til skoleskyting. Kommentar/forslag til endring:					
3. Beredskapsøvelser er prioritert ved UiS. Kommentar/forslag til endring:					
4. Ansatte får være med å påvirke hva som skal øves på. Hvis du var leder, hva ville du gjort annerledes?					
5. Rapportering av uønskede/nesten hendelser er forankret ved UiS.					
6. Jeg opplever meg trygg på å rapportere om uønsket sikkerhetsatferd. Hvis du hadde myndighet til å gjøre endringer, hva ville du gjort?					
7. Jeg opplever å bli informert om endringer som blir gjort i beredskapsplanen. Kommentar/forslag til endringer:					
FS3	1	2	3	4	5
8. Jeg er kjent med innholdet i beredskapsplanen ved UiS. Hvis du var leder, hva ville du gjort annerledes?					
9. Jeg har et eierforhold til UiS sin beredskapsplan. Eierforhold kan skapes ved å:					
10. Beredskapsplanen er lett tilgjengelig. Kommentar/forslag til endring:					
11. Jeg har forståelse for det ansvaret jeg har i forhold til en eventuelt oppstått krise ved UiS. Kommentar/forslag til endring:					

12. Jeg besitter den informasjonen jeg trenger ved en eventuelt oppstått krise ved UiS. Hvis du hadde myndighet til å gjøre endringer, hva ville du gjort?	1	2	3	4	5
13. Varslingsplanen inneholder nok informasjon. Kommentar/forslag til endring:	1	2	3	4	5
14. Varslingsplanen er klart synlig og distribuert godt nok. Kommentar/forslag til endring:	1	2	3	4	5
15. Jeg får anledning til å påvirke innholdet i beredskapsplanen.	1	2	3	4	5
16. Jeg har blitt invitert til å delta i beredskapsplanleggingen ved UiS. Kommentar/forslag til endring:	1	2	3	4	5
17. Beredskap er forankret nedover i organisasjonen. Hvis du var leder, hva ville du gjort annerledes?	1	2	3	4	5
18. Jeg kjenner til funksjonene til alle involverte aktører som deltar i en krisesituasjon. Kommentar/forslag til endring:	1	2	3	4	5

ØVELSE UIS

Mål med befaring

- Kartlegge sammen med brannansvarlig UIS særskilte brann og risiko objekt med på området.
- Kartlegge utfordringer ved brann / ulykke på området.
- Finne angrepsveier.
- Vannkummer.
- Stigrør.

Mål med øvelse.

- Lage en øvelse som er såpass stor at man må sektoriserer de forskjellige stasjonene til hver sin angrepsvei.
- Øve på slangeutlegg og plassering av vogner og høydemateriell ved større hendelser.
- Røykdykkere inn / ut skal loggføres med sentral.
- OBBO skal tas før noe iverksettes.
- Øve på kommunikasjon i alle ledd.

Tid	Aktivitet	Sted	Utstyr	Ansvarlig
	Informasjon til vaktentral/ledere før øvelse. Skarp oppdrag i lab. Målsetning			RM
09:00	Melder aktivisert. Markørplassering. Plakat; giftig røyk. 1 markør plakat; Beskjed til RD. Bruk nye RD pga forgiftet tøy, når person er tatt ut.	Inne fløy A. Rom 233	2 markører. Sprayboks. 2 plakater	ROA
09:02	Ringer inn melding: Eksplosjon, folk savnet i Kjølvs Egelands hus.			RM
09:06	Bilene ankommer. S-2-1 S 2-3	Alarmtavle KE hus.		
09:07 <i>Tj</i>	Brannansvarlig møter Stvgr 1 min etter at de er ankommet. Gir informasjon: Lettere ankomst ved inngang fløy-A.	Alarmtavle KE hus.		Brannansvarlig UIS <i>Tj</i>
20 sek. etter br.ansv. UIS	Person med pusteproblemer ankommer. Beskjed gis; Eksplosjon i A-fløy. 1 pers. savnet	Alarmtavle KE hus.		Markør <i>Joskin</i>
09:07:20	Beskjed gis: Ambulanse ikke tilgjengelig før om 30 min.	Alarmtavle KE hus.		RM
	BrigSjef/Forus ankommer. Ønskelig RD innsats via A-fløy.	Alarmtavle KE hus.		<i>Info: Kjøpe vurd bygg. JLO nord side</i>
	Vent.rom tak Vent. aktiviseres, nå RD går inn. Beskjed gis til Brig sjef/ Br.m; røykutvikling på tak.	Utside A-fløy		

Frøde Dahle

Tid	Aktivitet	Sted	Utstyr	Ansvarlig
	Røykboks aktivisert. Lykt inne i vent. rom Plakat ved dør; Dør åpnes med slagspett. Blinkende lys simulerer brann.	Vent. Rom tak	1 Røyk boks. 1 Lykt Plakat. Nøkkel vent. rom.	AE
	Sandnes S 5-1 ankommer			
	Lab innsats, savnet person funnet og evakuert. Beskjed gis; 1 person til inne.	Utside A - fløy	Lapp på evakuert person: BESKJED TIL RD, FORGIFTET TØY. DERE KAN IKKE RD ETTER PERSONEN ER TATT UT.	JLO

Info / Plakater

- Avgang kl: 08:05
- Blå vester til observatører.
- Notat ark til hver observatør.
- Kanalbruk, Brann 9.
- Plakat til evakuert person fløy A:

BESKJED TIL RD, FORGIFTET TØY. DERE KAN IKKE RD ETTER PERSONEN ER TATT UT.

- Plakat vent. rom tak:

DØR ÅPNES MED SLAGSPETT. BLINKENDE LYS SIMULERER BRANN.

- Plakat inne fløy A, rom 233;

GIFTIG RØYK.

UTSTYR

ROA

Notatblokk.

Sprayboks

Ansvar for 2 markører.

Plakat, GIFTIG RØYK.

Plakat, BESKJED TIL RD, FORGIFTET TØY. DERE KAN IKKE RD
ETTER PERSONEN ER TATT UT.

AE

Notatblokk.

Røyk boks.

Lykt, blinkende.

Nøkkel til vent. rom

Plakat, DØR ÅPNES MED SLAGSPETT. BLINKENDE LYS
SIMULERER BRANN.

Appendiks

Type

1=religiøst

2=politisk

3=hat

4=ideologisk

date	type of attack	location	method and target	child casualties		total casualties		Type
				killed	injured	killed	injured	
18.mai.27	criminal	Bath, Michigan, United States	bombing of school	41	55	46	58	3
11.apr.56	terrorism	Shafrir, Israel	shooting attack on synagogue	3	5	4	5	1
15.sep.59	criminal	Houston, Texas, United States	suicide bombing of school	3	17	6	18	3
15.sep.63	terrorism	Birmingham, Alabama, United States	bombing of church	4	2	4	23	4
18.mar.68	terrorism	Negev desert, Israel	landmine attack on school bus	2	28	2	28	2
22.mai.70	terrorism	Avivim, Israel	rocket attack on school bus	9	19	12	19	2
11.apr.74	terrorism	Qiryat Shemona, Israel	shooting attack on residential building	8	?	18	16	2
15.mai.74	terrorism	Ma'alot, Israel	hostage taking	20	66	27	134	2
08.feb.75	terrorism	El Arish, Sinai	bombing	1	3	1	3	2
13.nov.75	terrorism	Jerusalem, Israel	bombing outside ice cream shop	6	?	6	42	2
03.feb.76	terrorism	Djibouti	hostage taking of school bus	1	0	36	0	2
26 Jan-13 Feb 1978	terrorism	Maastricht, Netherlands, and Bremen, West Germany	poisoning of Israeli citrus products	0	5	0	13	2
11.mar.78	terrorism	Tel Aviv, Israel	shooting attack on beach and hostage taking on bus	13	?	51	72	2

20.aug.78	terrorism	Abadan, Iran	arson of movie theater	many	0	477	10	1
18.nov.78	criminal	Jonestown, Guyana	poisoning of children during mass suicide by cult members	276	0	918	11	1
07.apr.80	terrorism	Misgav Am Kibbutz, Israel	hostage taking at children's dormitory	1	4	8	16	2
02.jun.80	terrorism	Hebron, West Bank	four bombings, including grenade attack near elementary school	0	4	0	11	2
02.aug.80	terrorism	Bologna, Italy	bombing at railway station	8	?	85	300	4
16.mai.86	terrorism	Cokeville, Wyoming, United States	hostage taking and bombing of school	0	70	2	79	3
02.jun.88	terrorism	Jerusalem, Israel	attack in park	1	0	1	0	2
02.okt.88	terrorism	Jerusalem, Israel	explosion of bomb hidden in loaf of bread	0	3	0	3	2
17.jan.89	criminal	Stockton, California, United States	suicide shooting attack at school	5	29	6	30	3
18.apr.89	criminal	Indianapolis, Indiana, United States	explosion of bomb hidden in toothpaste tube	0	1	0	1	3
17.mar.92	terrorism	Buenos Aires, Argentina	suicide car bombing at Israeli embassy	?	?	29	252	2
01.mai.92	criminal	Olivehurst, California, United States	shooting at high school	3	9	4	10	3
19.apr.95	terrorism	Oklahoma City, Oklahoma, United States	car bombing of federal office building	19	?	169	675	3
04.mar.96	terrorism	Tel Aviv, Israel	suicide bombing at Dizengoff Center	5	?	14	163	2
13.mar.96	criminal	Dunblane, Scotland, United Kingdom	suicide shooting attack at school	16	10	18	12	3
16.nov.96	terrorism	Kaspiysk, Dagestan, Russia	bombing of Russian border guard housing	20	?	67	?	2
22.jul.97	terrorism	Israel	terrorist drove car into a group of teenagers, then exited and began attacking with a knife	?	?	1	12	2
24.mar.98	criminal	Jonesboro, Arkansas, United States	shooting attack at school	4	9	5	11	3
06.mai.98	terrorism	Jerusalem, Israel	stabbing attack	1	0	1	0	2
21.mai.98	criminal	Springfield, Oregon, United States	shooting attacks at residence and high school	2	25	4	25	3
29.okt.98	terrorism	Gush Katif, Gaza	attempted bombing of school bus	0	3	2	8	2
29.okt.98	criminal	Goteborg, Sweden	arson attack on dance hall	49	?	63	?	3
20.apr.99	criminal	Littleton, Colorado, United States	suicide shooting attack on school	12	25	15	27	3

15.sep.99	criminal	Fort Worth, Texas, United States	shooting attack at church service	4	4	8	8	3
20.nov.00	terrorism	Gaza	bombing of school bus	0	5	2	9	2
31.des.00	terrorism	Ramallah, West Bank	shooting attack on civilian car	0	5	2	5	2
26.mar.01	criminal	Machakos, Kenya	arson of secondary school	67	19	67	19	3
05.jun.01	terrorism	Shiloh, Israel	stoning attack on car	1	0	1	0	2
08.jun.01	criminal	Ikeda, Osaka, Japan	knife attack on school	8	13	8	15	3
04.sep.01	terrorism	Jerusalem, Israel	attempted suicide bombing at school	0	?	1	20	2
09.sep.01	terrorism	Jerusalem, Israel	suicide bombing in pizzeria	7	5	15	130	2
01.des.01	terrorism	Jerusalem, Israel	two suicide bombings in pedestrian mall	5	?	13	188	2
02.mar.02	terrorism	Jerusalem, Israel	suicide bombing outside synagogue	7	1	11	50	2
26.apr.02	criminal	Erfurt, Germany	shooting attack in high school	2	?	17	?	3
09.mai.02	terrorism	Kaspiysk, Russia	bombing at parade	17	31	43	151	2
28.mai.02	terrorism	Itamar, Israel	shooting attack on school	3	2	4	2	2
03.jun.02	terrorism	Thailand	shooting attack on school bus	2	15	2	15	2
20.jun.02	terrorism	Itamar, West Bank	shooting attack	3	2	7	4	2
23.sep.02	terrorism	Hebron, West Bank	shooting attack	0	3	1	3	2
07.okt.02	terrorism	Bowie, Maryland, United States	shooting attack by Beltway sniper	0	1	0	1	3
29.okt.02	terrorism	Hermesh, West Bank	shooting attack	2	?	4	2	2
11.nov.02	criminal	Changde, P.R. China	poisoning of food at high school	0	many	0	193	3
21.nov.02	terrorism	Jerusalem, Israel	suicide bombing on bus	4	?	12	50	2
25.nov.02	criminal	Zhanjiang City, Guangdong, P.R. China	poisoning of food at kindergarten school	0	70	0	72	3
05.mar.03	terrorism	Haifa, Israel	suicide bombing on bus	9	?	18	53	2
10.aug.03	terrorism	near Lebanon border	anti-aircraft rocket fired from across Lebanon border	1	4	1	4	2

19.aug.03	terrorism	Jerusalem, Israel	suicide bombing on bus	8	?	24	133	2
07.jul.03	terrorism	Moshav Kfar Yavetz, Israel	suicide bombing at house	0	3	2	3	2
02.mar.04	terrorism	Karbala, Iraq	suicide bombings at shrines	15	?	121	122	1
21.apr.04	terrorism	Basra, Iraq	car bombings at police stations and police academy	13	?	74	100	2
02.mai.04	terrorism	Gush Katif, Gaza	shooting attack on vehicle	4	0	5	3	2
28.jun.04	terrorism	Sderot, Gaza	rocket attack on nursery school	1	?	2	11	2
04.aug.04	criminal	Beijing, P.R. China	knife attack at kindergarten school	1	14	1	17	3
03.sep.04	terrorism	Beslan, Russia	hostage taking and bombing at school	156	337	366	747	2
30.sep.04	terrorism	Baghdad, Iraq	car bombing at public ceremony	35	72	42	69	2
25.nov.04	criminal	Ruzhou, Henan, P.R. China	knife attack at high school dormitory	8	4	8	4	3
28.feb.05	terrorism	Hilla, Babil, Iraq	car bombing outside medical clinic	8	?	135	130	2
21.mar.05	criminal	Red Lake, Minnesota, United States	shooting attack at high school	6	7	10	7	3
04.apr.05	criminal	Zhanjian, Guangdong, P.R. China	knife attack at middle school	0	8	0	8	3
23.apr.05	terrorism	Pakhapani, Rolpa, Nepal	bombing	5	3	5	3	2
10.jun.05	criminal	Hikari, Yamaguichi, Japan	bomb attack at high school	0	56	0	58	3
24.jun.05	terrorism	Beit Hagai, West Bank		2	?	2	3	2
16.jun.05	criminal	Siem Reap, Cambodia	hostage taking at elementary school	1	0	1	0	3
13.jul.05	terrorism	Baghdad, Iraq	car bombing of gathered children	24	20	27	50	2
29.sep.05	terrorism	Balad, Salah Al-Din, Iraq	three car bombings	25	?	95	101	2
12.okt.05	criminal	Guangde, Anhui, P.R. China	shooting attack at primary school	0	16	0	18	3
29.nov.05	terrorism	Santa Cruz, California, United States	incendiary bombing of homes	0	2	0	4	4
15.jun.06	terrorism	Kabithigollewa, Sri Lanka	mine explosion against bus	15	?	64	80	2
25.jun.06	terrorism	Batar Illit, West Bank	teenager kidnapped and killed	1	0	1	0	2

02.aug.06	terrorism	Baghdad, Iraq	explosion of bombs buried in soccer field	12	?	12	?	2
27.sep.06	criminal	Bailey, Colorado, United States	hostage taking at school	1	?	2	?	3
02.okt.06	criminal	Nickel Mines, Pennsylvania, United States	hostage taking and shooting at school	5	5	6	5	3
06.okt.06	terrorism	Basauti, Kailali, Nepal	bombing of village development committee area	3	0	3	5	2
03.des.06	terrorism	Baghdad, Iraq	mortar attack on school	0	10	0	10	2
28.jan.07	terrorism	Baghdad, Iraq	mortar attack on school	5	20	5	20	2
28.jan.07	terrorism	Ramadi, Iraq	bombing attack near school	2	10	5	10	2
20.feb.07	terrorism	Taji, Iraq	bombing of chlorine tanker truck near restaurant	0	52	9	150	2
24.feb.07	terrorism	Habaniya, Al-Anbar, Iraq	fuel truck bombing near Sunni mosque	15	?	56	48	2
16.mar.07	terrorism	Falluja, Iraq	suicide bombing with dump truck carrying chlorine tanks	0	7	6	250	2
02.apr.07	terrorism	Kirkuk, Iraq	truck bombing of police station next to school	2	50	12	200	2
06.apr.07	terrorism	Ramadi, Iraq	suicide truck bombing using chlorine tanks	?	?	35	50	2
12.jun.07	terrorism	Logar province, Afghanistan	shooting attack on girls leaving school	2	4	2	4	1
15.jun.07	terrorism	Tarinkot, Afghanistan	suicide bombing near school	11	3	11	3	2
06.aug.07	terrorism	Qubbak, Iraq	truck bombing of residential area	19	?	28	50	2
14.aug.07	terrorism	Al-Qataniyah and Al-Adnaniyah, Iraq	multiple truck bombings in villages	many	many	520	1 500	2
12.okt.07	terrorism	Tuz Khurmato, Iraq	bombing on playground	2	17	2	18	2
06.nov.07	terrorism	Baghlani-jadid, Afghanistan	suicide bombing at public ceremony	61	93	77	100	2
07.nov.07	criminal	Tuusula, Finland	shooting attack at high school	6	10	8	11	3
22.jan.08	terrorism	Ba'qubah, Iraq	suicide bombing at school	0	17	1	21	2
06.mar.08	terrorism	Jerusalem, Israel	shooting attack	7	?	9	11	2
12.nov.08	terrorism	Kandahar City, Afghanistan	acid attack on schoolgirls	0	14	0	15	1

26.des.08	terrorism	Beit Lahiya, Gaza Strip	rocket attack	2	3	2	3	2
28.des.08	terrorism	Khost, Afghanistan	suicide car bombing at checkpoint near elementary school	14	?	16	58	2
13.feb.09	terrorism	Iskandiriya, Iraq	suicide bombing of Shiite pilgrimage	?	28	32	76	1
02.apr.09	terrorism	Bat Ayin, West Bank	attack by axe-wielding terrorist	1	1	1	1	2
26.apr.09	terrorism	Charikar, Kapisa province, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	40	0	45	1
10.mai.09	terrorism	Busurungi, Congo Dem. Rep.	armed attack on village	25	?	86	24	2
11.mai.09	terrorism	Charikar, Kapisa province, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	61	0	62	1
12.mai.09	terrorism	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	98	0	104	1
09.jul.09	terrorism	Logar province, Afghanistan	truck bombing near highway	16	?	25	5	2
08.sep.09	terrorism	Muqdadiah, Diyala, Iraq	kidnapping and killing of 10-year-old son of politician	1	0	1	0	2
25.okt.09	terrorism	Baghdad, Iraq	twin vehicle bombing of government buildings	20	6	155	540	2
28.okt.09	terrorism	Peshawar, Pakistan	car bombing at marketplace	13	?	118	213	2
04.des.09	terrorism	Rawalpindi, Punjab, Pakistan	attack on mosque with guns, grenades, and suicide bombs	17	?	40	81	2
07.des.09	terrorism	Baghdad, Iraq	bombing of school	6	25	8	41	1
23.mar.10	criminal	Fujian, P.R. China	attack on students at elementary school	8	?	8	?	3
01.apr.10	criminal	Fujian, P.R. China	knife attack on primary school students	0	16	0	17	3
21.apr.10	terrorism	Kunduz, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	23	0	23	1
24.apr.10	terrorism	Kunduz, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	48	0	51	1
25.apr.10	terrorism	Kunduz, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	13	0	13	1
04.mai.10	terrorism	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	22	0	25	1
11.mai.10	terrorism	Kunduz, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	30	0	30	1
11.mai.10	terrorism	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	6	0	6	1

12.mai.10	criminal	Shaanxi, P.R. China	knife attack on kindergarten students	7	?	9	?	3
13.mai.10	terroris m	Israel	shooting attack	1	0	1	0	2
jun.10	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	30	0	30	1
12.jun.10	terroris m	Ghazni City, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	60	0	60	1
03.aug.10	criminal	Zibo, Shandong, P.R. China	knife attack at kindergarten school	3	?	4	20	3
21.aug.10	terroris m	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	23	0	23	1
25.aug.10	terroris m	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	60	0	74	1
28.aug.10	terroris m	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	48	0	52	1
31.aug.10	terroris m	Kabul, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	74	0	74	1
22.okt.10	criminal	Zamboanga City, Philippines	knife attack at elementary school	1	4	2	6	3
2010	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	?	0	?	1
2010	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	?	0	?	1
2010	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	?	0	?	1
2010	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	?	0	?	1
2010	terroris m	Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	?	0	?	1
11.mar.11	terroris m	Itamar, West Bank	knife attack on residence	3	0	5	0	2
11.mar.11	criminal	Panjwayi district, Afghanistan	shooting attack on villages by U.S. soldier	9	0	16	0	3
07.apr.11	criminal	Rio de Janeiro, Brazil	shooting attack at elementary school	12	12	13	12	3
07.apr.11	terroris m	Sa'ad, Israel	anti-tank missile attack on school bus	1	0	1	1	2
17.jun.11	terroris m	Sirkanay, Kunar, Afghanistan	strike of rocket fired across border from Pakistan	4	?	4	?	2
19.jun.11	terroris m	Kapisa province, Afghanistan	rocket strike on school during gunbattle	0	5	1	7	2
03.jul.11	terroris m	Faryab province, Afghanistan	grenade attack on high school	0	17	0	25	2
22.jul.11	terroris m	Utoya and Oslo, Norway	shooting attack and bombing	50	40	77	151	4

13.sep.11	terrorism	Peshawar, Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan	attack on school bus	4	12	5	18	1
28.nov.11	criminal	Kunduz, Afghanistan	acid attack on family in home	0	3	0	4	3
31.mar.12	terrorism	Esfandi area, Ghazni province, Afghanistan	acid attack on children	2	0	2	0	1
17.apr.12	terrorism	Rustaq district, Takhar province, Afghanistan	water poisoning attack on girls' school	0	150	0	171	1
22.mai.12	terrorism	Taloqan, Takhar province, Afghanistan	water poisoning attack on girls' school	0	80	0	84	1
26.mai.12	terrorism	Taloqan, Takhar province, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	40	0	40	1
28.mai.12	terrorism	Takhar province, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	121	0	124	1
02.jun.12	terrorism	Taloqan, Takhar province, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	20	0	20	1
03.jun.12	terrorism	Farkhar district, Takhar province, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	65	0	65	1
05.jun.12	terrorism	Rustaq district, Takhar province, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	60	0	60	1
jun.12	terrorism	Shirin Hazara, Bamyan province, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	2	0	2	1
19.jun.12	terrorism	Bamyan province, Afghanistan	gas poisoning attack on girls' school	0	47	0	47	1
22.jun.12	terrorism	Sar-e-Pul province, Afghanistan	poisoning attack on girl's high school	0	118	0	118	1
23.jun.12	terrorism	Sar-e-Pul, Sar-e-Pul province, Afghanistan	poisoning attack on girl's school	0	94	0	94	1
25.jun.12	terrorism	Sar-e-Pul province, Afghanistan	poisoning attack on girl's high school	0	90	0	90	1
30.jun.12	terrorism	Sar-e-Pul, Sar-e-Pul province, Afghanistan	poisoning attack on girl's school	0	53	0	53	1
02.jul.12	terrorism	Sheberghan province, Afghanistan	poisoning attack on girl's school	0	255	0	255	1
jul.12	terrorism	Jawzjan province, Afghanistan	poisoning attack on girl's school	0	100	0	100	1
07.jul.12	terrorism	Jawzjan province, Afghanistan	poisoning attack on girl's school	0	60	0	60	1
09.okt.12	terrorism	Mingora, Pakistan	shooting attack on school bus	0	3	0	3	1
26.okt.12	terrorism	Maimana, Faryab, Afghanistan	suicide bombing by 15-year-old	6	4	40	59	2
15.nov.12	terrorism	Kiryat Malachi, Israel	rocket attack from Gaza on apartment building	0	4	3	0	2

14.des.12	criminal	Chengping, Henan, P.R. China	knife attack on children outside primary school	0	22	0	23	3
14.des.12	criminal	Newtown, Connecticut, United States	shooting attack on elementary school	20	0	28	3	3
18.mar.13	terrorism	Maiduguri, Borno, Nigeria	armed attack on three schools	0	3	3	3	1
15.apr.13	terrorism	Boston, Massachusetts, United States	two bombings at Boston Marathon	1	14	3	264	3
18.apr.13	terrorism	Taloqan, Takhar, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	18	0	18	1
21.apr.13	terrorism	Taloqan, Takhar, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	74	0	74	1
01.mai.13	terrorism	Kabul, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	150	0	150	1
01.mai.13	terrorism	Makhachkala, Dagestan, Russia	bombing at shopping mall	2	0	2	2	2
14.mai.13	terrorism	Balkh, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	150	0	150	1
15.mai.13	terrorism	Faryab, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	80	0	80	1
01.jun.13	terrorism	Behsud, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	22	0	20	1
01.jun.13	terrorism	Maimana, Faryab, Afghanistan	poisoning attack on girls' school	0	77	0	77	1
03.jun.13	terrorism	Paktika, Afghanistan	suicide bombing targeting school children on lunch break	10	16	14	26	2
16.jun.13	terrorism	Damaturu, Yobe, Nigeria	attack on school	7	?	9	?	1
17.jun.13	terrorism	Maiduguri, Borno, Nigeria	attack on school	9	?	9	?	1
30.jun.13	terrorism	Baghdad, Iraq	bombing at soccer game	10	?	12	?	2
06.jul.13	terrorism	Mamudo, Yobe, Nigeria	attack on boarding school	41	?	42	?	1
09.jul.13	terrorism	Herat, Afghanistan	roadside bombing	4	?	17	?	2
19.nov.13	terrorism	Khairkot, Paktika, Afghanistan	roadside bombing	7	3	7	3	2
20.jan.14	terrorism	Rawalpindi, Pakistan	suicide bombing at market	3	?	14	29	1
02.mar.14	terrorism	Maiduguri, Borno, Nigeria	truck bombing in market	many	?	50	?	1
08.apr.14	terrorism	Sibi, Pakistan	bombing at market	5	?	17	46	2

14.apr.14	terrorism	Chibok, Borno, Nigeria	attack and kidnapping at girls' boarding school	?	276	1	276	1
28.apr.14	terrorism	Karachi, Sindh, Pakistan	grenade attack on seminary	3	11	3	11	1
12.jun.14	terrorism	West Bank	kidnapping and killing of teenagers	3	0	3	0	2
02.jul.14	terrorism	West Bank	kidnapping and killing of teenager	1	0	1	0	2
06.sep.14	criminal	Mediterranean Sea off Malta	ramming and sinking of refugee ship	100	1	450	8	3
22.okt.14	terrorism	Jerusalem, Israel	vehicle driven into crowd at rail station	1	?	3	13	2
16.des.14	terrorism	Peshawar, Pakistan	shooting/bomb attack on school	132	121	148	124	2
16.des.14	terrorism	Radaa, Bayda, Yemen	two bombings, one striking a school bus	20	?	31	12	1
3-4 Jan 2015	terrorism	Baga, Borno, Nigeria	armed attack and arson destroying most of Baga	?	?	700	300	1
04.feb.15	terrorism	Fotokol, Cameroon	armed attack on town	?	?	90	500	1
24.mar.15	criminal	Prads-Haute-Bleone, Alpes-de-Haute-Provence, France	intentional crash of airliner by co-pilot	17	0	150	0	3
Totalsum				1776	4640	6616	12862	
Årsak = 1				391	2943	2521	4060	65 32 %
Årsak = 2				882	1104	2772	6585	93 46 %
Årsak = 3				441	549	1157	1739	42 21 %
Årsak = 4				62	44	166	478	4 2 %
				1776	4640	6616	12862	204
				Drepte	Skadde	Drepte	Skadde	
					Barn		Alle	

