



uis.no

Svein Erik Malkenes

**Beredskapsplanlegging
i store og åpne
arrangement –
«Lærer vi av hverandre?»**

Masteroppgave 2016

Oppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Risikostyring og
Sikkerhetsledelse ved Universitetet i
Stavanger

MASTERGRADSTUDIUM

I RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2016

FORFATTER: Svein Erik Malkenes

VEILEDER: Førsteamanuensis, Dr Eivind L Rake.

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer – lærer vi av hverandre?»

EMNEORD/STIKKORD:

Store og åpne arrangementer, risiko, sikkerhet, beredskapsplanlegging, informert og lærende kultur, kunnskap og erfaringsoverføring.

ANTALL SIDER: 153 (Inkludert forside, litteraturliste og vedlegg)

Bergen, 12 oktober 2016

Sammendrag

Store og åpne arrangementer gjennomføres stadig oftere i Norge og kan være både komplekse og svært ressurskrevende. Slike arrangementers egenart kan også utgjøre et stort risikobidrag til samfunnet i tiden det pågår, noe som igjen krever omfattende risikoreduserende tiltak og involvering fra mange aktører. I dette risikobidraget kan for eksempel feil bruk av ressurser, manglende gjenbruk av erfaring og økt fare for feilrepetering i verste fall medføre store konsekvenser for mennesker, miljø, materiell og ikke minst for omdømme. Basert på egen erfaring og deltagelse i denne typen arrangementer, har forfatteren spesielt tatt interesse for hvordan læring i slike planleggingsprosesser foregår. Forfatteren har ønsket å undersøke hva som påvirker slike læringsprosesser og ikke minst hvordan man kan utvikle og forbedre dem. Dette har ledet forfatteren til å skrive en masteroppgave med følgende hovedproblemstilling:

«Beredskapsplanlegging for store og åpne arrangementer - Lærer vi av hverandre?»

Denne er videre delt opp i 3 forskningsspørsmål hvorav det første spørsmålet omhandler faktorer som kan ha betydning for om læring, kunnskap og erfaringsoverføring finner sted. Det andre spørsmålet ser nærmere på kulturbegrepet, kulturelle betingelser og om det for dette miljøet eksisterer åpenhet og vilje til å dele informasjon. Samtidig undersøkes det om denne kulturen er informert og lærende. Det tredje og siste forskningsspørsmålet tar for seg hvordan beredskapsplanlegging for slike arrangementer eventuelt kan forbedres.

Med læring som studiens mest sentrale nøkkelord danner forskningsspørsmålene rammen for oppgavens «røde tråd» gjennom innledning, kontekst, design, empiri samt drøfting og analyse. Det valgte teoretiske rammeverket for oppgaven har sitt utspring i overordnede perspektiver innenfor fagområdene risiko, sikkerhet, beredskapsplanlegging, læring, kunnskap og erfaringsoverføring, i tillegg til kultur. For styrke studiens funn er det benyttet flere ulike datakilder og metoder, herunder dokumentstudier, spørreundersøkelse, ekspertintervjuer, direkte observasjoner og egen erfaring. Bidragsyterne til studien har vært beredskapsplanleggere for store og åpne arrangement, fra forskjellige beredskapsnivåer, i ulike funksjoner og med varierende erfaring fra byene Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim.

I sum har denne tilnærmingen gitt et godt grunnlag for å kunne besvare oppgavens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål. På denne bakgrunn har forfatteren kommet frem til følgende:

- Det eksisterer høy kompetanse innen dette fagområdet med mange dyktige fagpersoner. Disse har funnet gode lokale og delvis regionale løsninger (kommuner) på kunnskap og erfaringsoverføring mellom ulike arrangement. Læring, kunnskap og erfaringsoverføring for store og åpne arrangementer fremstår likevel som meget fragmentert og skjer i liten grad på tvers av arrangementer og mellom de ulike aktørene.
- Støttedokumentasjon som standarder/veiledere, ulike evalueringer, øvelsesrapporter, andres erfaringer eller anbefalinger generelt følges i liten grad. Bruken av slik dokumentasjon eller erfaringer bærer preg av å mangle en felles, enhetlig eller strukturert tilnærming.
- Det eksisterer ikke felles overordnede eller enhetlige delingsfora, spesifikke fagmiljø eller praksisfellesskap for deling av læringspunkter, kunnskap og erfaring for denne type arrangementer.
- Det eksisterer heller ikke en tydelig informert og lærende kultur, herunder grad av åpenhet og faktisk vilje til å dele informasjon på tvers av store og åpne arrangementer.
- Beredskapsplanlegging for denne typen arrangementer har et stort forbedringspotensial, og det synliggjort et behov for større grad av profesjonalisering.
- For å forbedre læringsprosessene for store og åpne arrangementer bør det vurderes økt grad av sentralisert styring. Slik styring kan eksempelvis skje gjennom egen forskrift. Det bør videre vurderes tiltak og incentiver som kan bidra til å skape større grad av åpenhet og vilje til informasjonsdeling på tvers av arrangementer. Eksempler på slike incentiver kan være økonomisk støtte, krav til evaluering og systematisk gjennomgang av læringspunkter. Manglende oppfyllelse av krav bør da også kunne føre til at arrangement ikke godkjennes.

Forord

Med denne masteroppgaven avsluttes nesten tre og et halvt meget lærerike, krevende og ikke minst inspirerende år ved masterstudiet i Risikostyring og Sikkerhetsledelse på Universitetet i Stavanger.

Mange takk til min arbeidsgiver Bergen og Omland havnevesen, som ved Havnedirektør Inge Tangerås i spissen, ikke bare har gitt meg muligheten men også i stor grad har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre masterstudiet med stort faglig utbytte både for meg selv og forhåpentligvis også for havnevesenet.

Jeg vil takke alle de beredskapsplanleggere og beredskapseksperter i byene Oslo, Bergen, Trondheim Stavanger og Oslo, som har satt av god tid til å delta i min studie. Jeg har uten unntak blitt møtt med en åpenhet og velvilje som har vært helt enestående.

Hjertelig takk til min dyktige veileder, Førsteamanuensis Dr. Eivind L Rake, for raske, konstruktive, nøyaktige og oppmuntrende innspill gjennom en lang prosjektperiode. Det har vært en stor fornøyelse å samarbeide med deg.

Spesiell takk til min gode venn og sparringspartner Andreas Denk i Veidekke AS for fantastisk støtte og uvurderlig hjelp i arbeidet med helhet, struktur og korrekturlesing. Min gode kollega Gunnhild Hollekve Håvik i BOH skal også ha velfortjent ros for sitt bidrag med å kvalitetssikre arbeidet mitt.

Sist, og definitivt ikke minst, vil jeg rette en stor takk min kjære familie og gode venner for at dere har støttet meg gjennom det siste året. Min kone Hege, barna mine Julie Christin og Erik Martin fortjener mye ros for at de har heiet på pappa i et veldig krevende år med eksamen, alvorlig sykdom og tunge stunder i nær familie. Mine nære venner Silje og Øyvind har også vært fantastiske støttespillere gjennom året som har gått. Til slutt, en helt spesiell takk og til minne om min største fan og umistelige pappa, som dessverre gikk bort i mai år etter svært lang kamp mot kreften. Hans positivitet og pågangsmot har gitt meg ekstra styrke og motivasjon til å stå løpet ut.

Uten dere alle hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre. Tusen, tusen takk!

Bergen 12.10.16

Innholdsfortegnelse

DEFINISJONER OG BEGREPER	6
OVERSIKT OVER FORKORTELSER	9
OVERSIKT OVER FIGURER, TABELLER OG DIAGRAMMER	10
1 INNLEDNING	12
1.1 Bakgrunn for valg av tema og formålet med studien.....	13
1.2 Problemstilling.....	15
1.3 Oppbygging, struktur og avgrensning	16
2 BEREDSKAP OG BEREDSKAPSPLANLEGGING I STORE ARRANGEMENTER.....	20
2.1 Sikkerhet ved store arrangementer – DSB veileder	21
2.2 Arrangement - et stort prosjekt og en organisasjon som etableres for en kort periode.....	23
2.3 Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer.....	24
2.4 Forholdet mellom private og kommunale aktører i beredskapsplanlegging for store arrangementer.....	25
3 TEORETISK RAMMEVERK	29
3.2 Risiko, Sikkerhet og Beredskapsplanlegging.....	31
3.3 Kulturbegrepet, informert og lærende kultur	38
3.4 Læring, kunnskap og erfaringsoverføring.....	42
3.5 Sammendrag av teori	51
4 DESIGN OG METODE	54
4.2 Casestudie	57
4.3 Datakildene.....	58
4.4 Dataanalyse og kategorisering av funn	64
4.5 Metodiske betraktninger, nærhet og distanse.....	64
4.6 Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer.....	67
4.7 Generalisering.....	70
5 EMPIRI.....	71
5.1 Resultater fra dokumentstudier	71
5.2 Resultater fra spørreundersøkelsen.....	74
5.3 Resultater fra ekspertintervjuer.....	85
5.4 Direkte observasjoner og egne erfaringer.....	89

6	ANALYSE OG DRØFTING.....	94
6.1	Risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging - HRO, NAT og MMD perspektiv	94
6.2	Lærende og informert kultur.....	97
6.3	Læring, kunnskap og erfaringsoverføring.....	104
6.4	Hovedutfordringer og perspektiver.....	112
7	KONKLUSJON.....	114
8	BEHOV FOR VIDERE FORSKNING	116
9	REFERANSER.....	117
10	OVERSIKT OVER VEDLEGG.....	126
	VEDLEGG A - SPØRREUNDERSØKELSEN	128
	VEDLEGG B - INTERVJUGUIDE.....	137
	VEDLEGG C - RESULTATER SPØRREUNDERSØKELSEN.....	140

” Plans are worthless, but planning is everything ”

(Eisenhower, 1957)

Definisjoner og begreper

Ansvarsprinsippet betyr at den myndighet, virksomhet eller etat, som til daglig har ansvaret for et område, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjeneste ved kriser og katastrofer. Dette ansvaret omfatter også å planlegge hvordan funksjoner innenfor eget ansvarsområde skal kunne opprettholdes og videreføres dersom det inntreffer en ekstraordinær hendelse, St.meld. nr. 17 (JD, 2002).

Beredskap: Tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser og kriser (JD, 2000).

Beredskapsledelse: Ledelse av en mobiliserende eller mobilisert beredskapsorganisasjon i en beredskapssituasjon (Lunde, 2014).

Beredskapsorganisasjon – Den organisasjon som en virksomhet har etablert med ekstraordinære ressurser og fullmakter for å respondere på hendelser som ikke like effektivt kan håndteres av den ordinære driftsorganisasjonen (Lunde, 2014).

Beredskapsplaner: Er den delen av beredskapsdokumentasjonen som skal benyttes aktivt i håndteringen av beredskapssituasjoner. (Lunde, 2014).

Beredskapsplanlegging: Har som formål å beskrive hvem gjør hva, hva, hvor og når og hvordan og til hvilken effekt. Sentrale begreper her er funksjoner, enheter i beredskapsorganisasjonen, arbeidsoppgaver, beslutningsmyndighet, respons og kommunikasjon (Lunde, 2014).

Erfaringsoverføring – «*The ability to transfer knowledge from one unit to another*». (Argote, Ingram, & Moreland, 2000). (“Evnen til å overføre kunnskap fra en enhet til en annen”).

Erfaringslæring – “*En kontinuerlig læringsprosess der mange elementer er knyttet sammen i en lærings sirkel som inneholder fire faser som ikke er strengt adskilte, men likevel angir en bestemt rekkefølge* (JD, 2009).

Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med under kriser skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig. Likhetsprinsippet er en utdyping av ansvarsprinsippet, nemlig en understreking av at ansvarsforholdene internt i virksomheter/organisasjoner og mellom virksomheter/organisasjoner ikke skal endres i forbindelse med krisehåndtering, St.meld. nr. 17 (JD, 2002).

Lærende kultur - innebærer en kontinuerlig prosess av forbedring for å unngå at samme feil gjentas. En organisasjon som har fokus på kontinuerlig forbedring, minimerer hyppigheten av

uønskede hendelser, samt at læring oppnås ved at feilene identifiseres (gjennom hendelsesrapporteringssystemet), riktige konklusjoner trekkes og disse omsettes til effektive forebyggende tiltak (Reason, 1997).

Læring: Læring er en relativt varig forandring i atferd eller i mulig atferd som er et resultat av erfaringer (Lai, 2013).

Nærhetsprinsippet innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå. Den som har størst nærhet til krisen, vil vanligvis være den som har best forutsetninger for å forstå situasjonen og dermed er best egnet til å håndtere den. Nærhetsprinsippet må også sees i sammenheng med ansvarsprinsippet. En krise innenfor en kommunes eller annen virksomhets ansvarsområde er i utgangspunktet kommunens eller virksomhetens ansvar å håndtere. Nærhetsprinsippet gjelder ikke ved sikkerhetspolitiske kriser St.meld. nr. 17 (JD, 2002).

Praksisfelleskap – «Communities of practice»: gruppe av mennesker som deler bekymringer, sett av problemer, lidenskap for et emne og som med sin kunnskap fordyper seg i disse tema rutinemessig» (Wenger & Snyder, 2000).

Prosjekt - «Et tiltak som har karakter av et engangsførtakende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids og kostnadsrammer» (Rolstadås, 2011).

Resilience – Robusthet kan forstås som motstandskraft eller evne til å opprettholde eller gjenopprette en normaltstand. Kjernen dreier seg om organisasjonens iboende evne til å opprettholde en stabil tilstand og fortsette sin virksomhet tilnærmet upåvirket etter en større hendelse/uhell eller i en situasjon preget av kontinuerlig stress – i Schifloe (Schiefloe, 2011), en modell for samfunnssikkerhet (Hollnagel, Woods, & Leveson, 2006).

Restrisiko – En virksomhet kan aldri fjerne all risiko for at uønskede hendelser kan skje. Den risikoen vi alltid sitter igjen med, omtales gjerne som Restrisiko (Lunde, 2014).

Risiko - «... risiko som kombinasjonen av usikkerhet om hva som blir konsekvens/utfall av en gitt aktivitet» (Aven et.al. 2004; s 37).

Risikostyring «alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko» (Aven, Røed & Wiencke; s 17).

Risiko og sårbarhetsanalyse ROS – «Omfatter en systematisk identifisering og kategorisering av risiko, og skal være til hjelp for å kartlegge behovet for sikkerhetsstyring, iverksetting av tiltak og hvordan forskjellige virkemidler og løsningsforslag kan føre mot definerte mål» (Aven, et al, 2004:s 31).

Samfunnssikkerhet: - Den evne samfunnet som sådan har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger, St. meld.no 17 (JD, 2002).

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

Sikkerhet – Begrepet brukes ofte om forebyggende tiltak som har til hensikt å redusere sannsynligheten for at en uønsket hendelse skal skje, eller å redusere konsekvensene etter en uønsket hendelse har skjedd (Aven, et al., 2004).

Sikkerhet ved store arrangementer - Arrangementer med store ansamlinger av mennesker og eller med potensial for store ulykker (DSB, 2013).

Store og åpne arrangement – En nominell definisjon på begrepet et stort og åpent arrangement utover DSB's nevnte definisjon for et stort arrangement, har forfatteren ikke funnet. Forfatteren mener likevel det kan det pekes på en del begrepskennetegn som at et slikt arrangement har: Store publikumsmasser (Flere tusen), ikke et predefinert og avgrenset område eller flere ikke avgrensede områder. Eksempler på slike arrangement vil kunne være verdensmesterskap på ski eller sykkel, store og gratis utekonsertter som VG lista topp 20 eller Tall Ship Race i havnebyer.

Sårbarhet - Et uttrykk for et systems evne til å opprettholde sin funksjon når det utsettes for en uønsket hendelse/påkjenninger (Rake,2015).

Oversikt over forkortelser

BOH – Bergen og Omland havnevesen.

DCMS – Departement for culture, media and sport.

DSB – Direktoratet for Sikkerhet og Beredskap.

FARK – Festival og Arrangementskontoret.

HRO – High Reliability Organization.

IMO – International Maritime Organization.

ISPS – International Ship and Port Facility Security Code.

JD- Justisdepartementet.

MMD – Man made disaster teorien.

MSB - Swedish Civil Contingency Agency.

NAT – Normal Accident Teorien.

NEHS - Den Nasjonale Forskningsetiske komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora.

NIMS – National Management Incident System.

NORSOK – Norsk Sokkel, prosjekt opprettet for å redusere gjennomføringstiden av prosjekter og utviklings- og driftskostnader for petroleumsinstallasjoner på norsk sokkel. Ett vesentlig resultat ble Norsok-standardene, nye industristandarder som erstattet de fleste interne spesifikasjoner i oljeselskapene som opererer på norsk sokkel og i tillegg flere deler av Oljedirektoratets regelverk (Norsok,2016).

NOU – Norsk offentlig utredning.

POD – Politidirektoratet.

ROS – Risiko og Sårbarhetsanalyse.

SVM – Sykkel verdensmesterskap.

TQM – Total Quality Management – Kvalitetsstyring.

Oversikt over figurer, tabeller og diagrammer

Figurer

Figur 1- Oppgavens oppbygning.....	17
Figur 2 - DSB veileder – Store arrangementers livssyklus	21
Figur 3 – 10 råd som kan anvendes ifm god beredskapsplanlegging.....	35
Figur 4 - Beredskapsplanleggingshjulet (Rake, 2015).	36
Figur 5 - Kulturens isfjell, (Wig & Sivertsen, 2004).....	39
Figur 6 - Sikkerhetskultur – James Reason`s 5 kulturkomponenter.....	41
Figur 7 - Sammenheng mellom læring og atferd (Lai, 2013).....	44
Figur 8 - Kunnskapsbasert erfaringslæring (KEL), grunnmodell.	46
Figur 9 - Betingelser for utvikling av en sterk læringskultur (Filstad, 2010).	47
Figur 10 - Teori oppsummert (fritt utarbeidet).....	52
Figur 11 - Oversikt denne studiens design og metode.....	54

Tabeller

Tabell 1 - Oversikt over spørsmål og tilhørighet til oppgavens teoretiske rammeverk.....	60
Tabell 2 - Oversikt dokumentstudier.....	71
Tabell 3 - Fordeling tilhørighet.....	74
Tabell 4 - Fordeling funksjon.....	75
Tabell 5 - Fordeling Arrangement.....	75
Tabell 6 - Fordeling erfaring.....	75
Tabell 7 - Frekvenser Beredskapsplanlegging	76
Tabell 8 - Frekvenser Informert og lærende kultur.....	77
Tabell 9 - Frekvenser Sikre læring, kunnskap og erfaringsoverføring.....	78
Tabell 10- Spørsmål 9	79
Tabell 11 - Spørsmål 17	79
Tabell 12 - Spørsmål 20.....	80
Tabell 13 - Spørsmål 21	80
Tabell 14 - Spørsmål 31	81
Tabell 15 - Spørsmål 33.....	81

Diagrammer

Diagram 1- Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,3	82
Diagram 2 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,4.....	82
Diagram 3 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 13.....	83
Diagram 4 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 18.....	83
Diagram 5 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 25,1.....	84
Diagram 6 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 29.....	84

1 Innledning

*«The best safety lies in fear» - Hamlet
(William Shakespeare, 1599/1560)*

«En av samfunnets viktigste oppgaver er forebygging av hendelser som kan true sentrale samfunnsinstitusjoner, vår felles sikkerhet eller den enkeltes trygghetsfølelse. «Prevention is better than cure» brukes i mange sammenhenger som et slagord for å argumentere for forebyggende arbeid. Vi vil imidlertid alltid bli sittende igjen med restrisiko» (Engen. Et al., 2016:s 279). I Norge arrangeres det årlig en rekke store og åpne arrangementer som medfører krevende og omfattende beredskapsplanlegging nettopp for å forebygge slike uønskede hendelser. Gjennom studiet ved Universitetet i Stavanger, samt arbeid og erfaringer med store og åpne arrangementer i Bergen Havn, har forfatteren fattet særskilt interesse for arbeidet med beredskap, beredskapsplanlegging og dimensjonering av beredskap i slike.

I et samfunn der vi ofte er omgitt av risikoer knyttet til liv og helse, tilsiktede handlinger (terror og kriminalitet) og utilsiktede hendelser (for eksempel trafikkulykker, brann, panikk, og gassesplosjon) er samfunnets behov for driftskontinuitet og robusthet (resilience) mot forstyrrelser av viktige samfunnsfunksjoner sentralt. Trusselbildet nasjonalt og internasjonalt er stadig i endring og man har sett en økning i antall uønskede og tilsiktede hendelser. Samtidig erkjenner mange at store arrangementer blir mer komplekse og gjennomføres oftere enn før. Vårt naboland Sverige, blant flere, understreker en slik utvikling i sin Event City Guide (MSB, 2011). Spesielt har økningen i tilsiktede handlinger eller terrorhandlinger, gjennom de siste årene ytterligere aktualisert diskusjonen hvordan slike arrangementer best mulig kan beskyttes mot slike trusler. Fotball EM i Frankrike 2016 er et eksempel på dette. Likevel, kan det med et slikt fokus være lett å glemme andre og tidvis viktigere og mer sannsynlige risikoer som for eksempel å håndtere mer vanlige helse, miljø og sikkerhetsutfordringer (HMS). Disse representerer ofte de faktiske sårbarhetene hvor sannsynligheten for uønsket hendelse eller skadepotensial er betydelig større. Store og åpne arrangementer har betydelige utfordringer knyttet til avgrensning, kontroll og forventet omfang (DSB, 2013). Slike arrangement kan således være en bidragsyter til økt risiko både i og under arrangementet, så vel som for den generelle samfunnsikkerheten i perioden et slikt arrangement varer. Et godt bilde på omfang og kompleksitet for et stort og åpent arrangement vil være Sykkel VM (SVM 17) som for første gang arrangeres i Bergen 16. – 24. september 2017. SVM 17 er et av verdens største idrettsarrangement etter de olympiske leker og skal gå over ni dager med 12 ulike konkurranser. Hele 1150 idrettsutøvere fra mer enn 80 nasjoner vil delta, og anslagsvis 6-7 000 mennesker er forventet akkreditert til de ulike arrangementssonene. Publikumstallet er forventet til å ligge på

anslagsvis 500 000. Sendingene fra arrangementet i Bergen vil bli sett av ca. 300 millioner tv seere over hele verden, 500 – 1 000 personer fra presse og media «World Wide» deltar, og på den måten sørge for at medieeksponeringen er enorm. Årets «Tour des Fjord 2016» i Bergen fikk en uønsket hendelse der rytterne (med blant annet SVM 2017 ryttere)) kjørte feil som følge av manglende anvisning og en rutinesvikt fra arrangør. Saken fikk dessverre stor oppmerksomhet i sportsmedia verden rundt, og mange kritikere kastet seg på. Dette er, uavhengig av hvem som er arrangør, eksempel på en hendelse som gir omdømmetap og som ikke må få gjenta seg i neste års VM i Bergen.

For å unngå uønskede hendelser, må bla slike og andre typer risikoer styres eller kontrolleres slik at arrangementet blir både trygt og trivelig for publikum og syklister. Samtidig er det for samfunnet viktig at man opprettholder driftskontinuitet for viktige funksjoner uavhengig av hva som måtte inntreffe (infrastruktur, vann, trafikk osv). Et annet moment er den iboende faren for betydelig omdømmetap både for arrangøren og for vertsbyen, både på kort sikt så vel som i et lengre perspektiv. Det forventes derfor fra myndighetshold og blant publikum at de ansvarlige aktørene sørger for at beredskapsplanleggingen i slike sammenhenger blir så god som mulig. Det er også naturlig å tenke seg at i disse forventningene ligger at de ansvarlige sørger for at læring, kunnskap og erfaringsoverføring finner sted på en god måte. Dette er viktig av mange hensyn og kanskje spesielt at man lærer av hendelser og hverandre slik at man unngår at feil gjentar seg. I tillegg er det ofte knyttet mange forventninger til dette med riktig og fornuftig dimensjonering samt ressursbruk for gjennomføringen av arrangementet. Med det menes at budsjetter skal holdes og at ressursene som benyttes er vurdert og kalibrert på en skikkelig måte. Utgangspunktet for denne studien, og basert på egne erfaringer, er et ønske om å bruke egen kunnskap for å bidra til forbedring av beredskapsplanleggings-prosessene i store og åpne arrangementer.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og formålet med studien

For å kunne gjennomføre beredskapsplanlegging av slike arrangementer er man avhengig av et godt samarbeid mellom private selskaper, kommunale og statlige samfunnsaktører. Til hjelp i et slikt arbeid har DSB (Direktorat for sikkerhet og beredskap) gitt ut en viktig veileder som heter «Sikkerhet ved store arrangementer» (DSB, 2013). Forfatteren har ved bruk av denne i store arrangement blitt interessert i hvordan et slikt samarbeid foregår. Typiske kjennetegn for slike store arrangement er at det er store ansamlinger av mennesker, og at det har potensial for store ulykker (DSB, 2013). utfordringer knyttet til avvikling av slike kan eksempelvis være håndteringen av store publikumsmasser (flere tusen) samt det å predefinere eller avgrense

arrangementsområde når det i utgangspunktet er åpent for alle. Private og kommunale aktører kan eksempelvis være kommunale event-selskap som Bergen Event AS, Securitas PSS som for eksempel benyttes ifm skiskytter VM eller ulike typer private AS som for eksempel Bergen 2017 AS som er etablert for å arrangere sykkel VM i Bergen 2017. De ulike kommuners beredskapsavdelinger, nødetater og ulike underseksjoner (For eksempel trafikk/grønn etat/vann og avløp) er naturlig også sterkt involvert i slike arrangement. Med så mange interesser og aktører, er en av hovedutfordringene ved denne typen arrangementer å finne ut hvordan man oppnår god nok sikkerhet og beredskap. Etter forfatterens mening kan arbeidet med å bestemme hva som er «godt nok», være en kime til uenighet og skape utfordringer knyttet til det å benytte objektive «briller». Ofte vil det være uenighet om hvilke akseptkriterier, risikovillighet og ytelseskrav som skal ligge til grunn for å kunne hevde at beredskapen er god eller god nok (Lunde, 2014). Spørsmål som må stilles i en slik sammenheng kan være: *Hvilken risiko er man villig til å ta og hvilke rammer eller beredskapssituasjoner skal det lages beredskap for?* Ytelseskrav handler om respons og tid til håndtering av hendelser det planlegges for. Slike akseptkriterier kan også handle om eierskap til prosessen og om hva beredskapen faktisk skal dekke. Videre handler det om hvordan selve dimensjoneringen av beredskapen skal bli og hva den er basert på. Det kan handle om tydelighet i roller og ansvar, behovet for øvelser, ressursbruk og om det er en involverende planprosess (Lunde, 2014). Deretter kan evaluering av øvelser og hendelser samt et avklart ansvarsforhold og gode varslingsprosedyrer ha stor innvirkning på resultatet. Samtidighetskonflikt må unngås og planverket må verifiseres og testes. (Rake, 2015)

Etter forfatterens mening kan man til en viss grad lage akseptgrenser for å påvirke grad av kontroll for et slikt arrangement. Ikke unngåelig tilstedeværelse av såkalt restrisiko (se begreper) kan likevel innvirke på muligheten til å sette helt klare og pre-definerte grenser ved denne typen arrangementer. Når man ikke vet eller har mulighetene til å estimere for eksempel forventet publikumsantall, eller ikke bestemmer seg i forkant på hva som er makskapasitet, basert på ROS, vil man som arrangør kunne eksponere seg for ytterligere risiko. Et eksempel på dette er Woodstockfestivalen, en rockefestival som ble avholdt i USA i august 1969 (History, 2016). Den skulle opprinnelig avholdes i Woodstock, New York, men ble flyttet til en melkegård i byen Bethel, New York. Det var ventet et publikum på ca. 200 000, men det kom ca. 500 000 mennesker. Antall er en ting, men beredskapsplanlegging innehar i så måte mange ulike utfordringer som det må planlegges for, i tillegg til at det er viktig å ha kunnskap om hvorfor og hvordan det skal planlegges. Ikke minst må man sørge for å få tilstrekkelig innsikt og læring om hva som er god nok beredskap for slike arrangement. Kanskje noe av det aller viktigste er

kunnskapen om hvordan man samhandler optimalt og hvordan man kan sikre læring ved å dele erfaring, overføre kunnskap, håndtere avvik, iverksette gode tiltak og samtidig sikre at systematisk og organisatorisk læring på tvers av organisasjoner og type arrangement finner sted. Over tid kan dette bidra til økt kvalitet for arrangementet som helhet gjennom at man forhindrer feilrepetering. Forfatteren har gjennom sitt arbeid med store arrangementer fått spesiell interesse for problemstillinger rundt læring innen fagområdet. Arrangementer av denne typen er kommet for å bli og de er blitt en viktig del av de store byenes kulturliv og identitet. Vellykkede og store arrangement kan være lønnsomme, gir godt omdømme for vertsbyene byene og man ser at hyppigheten av store og åpne arrangementer i Norge øker fra år til år. Derimot blir disse samtidig mer og mer komplekse, krever store ressurser og innebærer betydelig risiko for de involverte dersom noe skulle gå galt. I tillegg kan en alvorlig hendelse medføre et stort omdømmetap.

Med dette som bakteppe har forfatteren over tid gjort seg ulike betraktninger som igjen har dannet grunnlag for visse antagelser eller forventninger ift funn i en slik studie. Konkretisert baserer disse antagelsene seg for det første på at forfatteren mener det foreligger et forbedringspotensial i måten beredskapsplanlegging og organisering gjennomføres på. For det andre at kunnskap og erfaringsoverføring trolig ikke er systematisk eller styrt, herunder at det bør finnes et enhetlig, overordnet, felles og beste praksis for denne typen beredskapsplanlegging. For det tredje har forfatteren antagelser om at kulturen for å dele denne typen informasjon mellom aktørene er varierende. Det har til dels vært vanskelig å finne annen relevant forskning akkurat innenfor valgt problemstilling, noe som har vekket forfatterens nysgjerrighet ytterligere. Dette vil bli omtalt senere i teorikapittelet.

1.2 Problemstilling

Forfatteren har gjennom erfaringer fra eget beredskapsarbeid og samtaler med mange ulike aktører innen beredskap og sikkerhet, også fått bekreftet antagelser som leder i retning av at det er interesse for å søke ny kunnskap om hvordan dette arbeidet kan forbedres. Etter forfatterens mening ligger her et mulighetsrom til forbedring som ikke bare kan bidra til tryggere arrangement, men også til å optimalisere ressursbruken ved slike arrangement. Med dette som utgangspunkt har forfatteren formulert følgende hovedproblemstilling:

«Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer- lærer vi av hverandre?»

Denne problemstillingen fremstår som et enkelt ja/nei spørsmål, men forfatteren vil presisere at dette kun danner et utgangspunkt for en grundig undersøkelse og drøfting med mange

nyanser og problemstillinger. Læring, kunnskap og erfaringsoverføring vil i så måte være de mest sentrale stikkord for denne studien, og forfatteren har i tilnærmingen vært opptatt av hvordan det best kan undersøkes hvordan og hvorfor (evt hvorfor ikke) slik læring finner sted for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. Det har derfor også vært av interesse å se å se nærmere i hvilken grad støttedokumenter som eksempelvis standarder/veiledere, rapporter, evalueringer eller anbefalinger fra myndigheter (departement og DSB) følges eller benyttes. Graden av kunnskap, erfaring og hvordan slik eventuelt videreformidles eller overføres kan være kulturelt betinget. Et betimelig spørsmål i den sammenheng blir om det eksisterer en informert og lærende kultur som innebærer en faktisk vilje til, eller åpenhet rundt det å dele kunnskap på tvers av arrangementer og organisasjoner. I tillegg kan faktorer som eventuelt hemmer eller fremmer en slik kultur være av betydning for eventuell læring og på den måten ha innvirkning på slike organisasjoner. Forfatteren har basert på ovenfor nevnte antagelser videre vært nysgjerrig på om finnes etablerte informasjonsdelingsfora, fast tilnærming eller en etablert beste praksis for beredskapsplanlegging i slike arrangementer. Avslutningsvis har det også vært viktig og naturlig for forfatteren å undersøke om det eksempelvis finnes et behov for større grad av profesjonalisering eller andre råd for hvordan læring i den sammenheng kan forbedres. Med dette som bakteppe er det utledet følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. På hvilken måte skjer læring av hverandre, kunnskap og erfaringsoverføring ifm beredskapsplanleggingen i store og åpne arrangement?*
- 2. I hvilken grad kan man si at det eksisterer en informert og lærende kultur blant beredskapsplanleggere i disse organisasjonene, og hvordan påvirkes læring, kunnskap og erfaringsoverføring?*
- 3. Hvordan kan læring bli bedre ifm beredskapsplanlegging for store og åpne arrangement?*

1.3 Oppbygging, struktur og avgrensning

1.3.1 Oppbygging

Forfatteren har med bakgrunn i den valgte problemstillingen og forskningsspørsmål, foretatt et valg av teoretisk rammeverk som berører begrepene og perspektivene risiko, sikkerhet, beredskapsplanlegging, informert og lærende kultur, læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Deretter er det foretatt en vurdering av hvilken forskningsstrategi og design samt metoder som skal benyttes i oppgaven. Disse er nærmere beskrevet i metodekapittelet. Av empirien følger

resultatene og funn av gjennomførte dokumentstudier, spørreundersøkelse, ekspertintervjuer, direkte observasjoner og egen erfaring. I analyse og drøftingskapittelet finner leseren disse resultatene drøftet opp mot det valgte teoretiske rammeverket. Avslutningsvis finner leseren studiens konklusjon med anbefalinger, samt behovet for videre forskning beskrevet. For ordens skyld vil leseren, etter forordet, finne en utarbeidet liste og en oversikt over de mest sentrale definisjoner og begreper som benyttes i oppgaven. Det samme gjelder for nødvendige forkortelser, relevante tabeller, figurer og diagram som blir presentert i oppgaven.

Nedenfor og oppsummert i figur 1 følger et enkelt diagram som kort og overordnet beskriver oppgavens oppbygging, struktur og prosess;



Figur 1- Oppgavens oppbygging

1.3.2 Struktur

Hovedproblemstilling og oppgavens formål fremgår som presentert av besvarelsens første kapittel pkt 1.2 samt av figur 1. Videre følger her nå en oversikt over studiens struktur og avgrensinger. En beskrivelse av beredskap, DSB veileder for sikkerhet i store arrangement, arrangement som et stort prosjekt og forholdet mellom sivile og kommunale aktører fremgår av besvarelsens kontekst i kapittel 2. DSB veileder er et sentralt dokument i denne studien og forfatteren har derfor valgt å omtale dette i kapittel 2.1. Veilederen omhandler sikkerhet ved store arrangementer og danner et godt utgangspunkt for oppgavens kontekst. Det har blitt mer og mer vanlig at store deler av aktivitetene i små og store virksomheter er prosjektbaserte. Store og åpne arrangementer kan være slike virksomheter og tidvis også være både store og korte prosjekter. På den måten har slike arrangementer enkelte dimensjoner og utfordringer som

berører læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Forfatteren har vært nysgjerrig på om prosjekt som arbeidsform innehar momenter som kan vanskeliggjøre, forringe eller påvirke læringsprosesser og/eller kultur. Forfatteren har derfor valgt å si noe kort om dette ved innledningen til kapittel 2.2. Som et utgangspunkt for det teoretiske rammeverket og kontekstens kapittel 2.3 og 2.4, omtales deretter begrepene beredskap, beredskapsplanlegging og forholdet mellom private og kommunale aktører ved slike arrangementer. Det teoretiske rammeverket blir i sin helhet presentert i besvarelsens teorikapittel. Design og metoder, herunder forskningsstrategi og de ulike datakilder som er benyttet i denne studien finner leseren beskrevet i metodekapittelet. Styrker og svakheter samt utfordringer knyttet til studiens validitet, reliabilitet og forfatterens rolle som både forsker og ansatt i BOH, er også nærmere beskrevet her. Oppgavens empirikapittel presenterer resultatene fra studiens valgte datakilder, herunder dokumentstudier, spørreundersøkelse, ekspertintervjuer, direkte observasjoner og egne erfaringer. Omfanget av disse har medført et behov for øke oppgavens sidetall noe. Empirikapittelet danner sammen med det teoretiske rammeverk utgangspunktet for oppgavens drøfting og analysedel, hvor man finner resultatene fra datainnsamlingen analysert og drøftet opp mot valgt teori. Avslutningsvis og oppsummert presenteres konklusjoner, anbefalinger og behovet for videre forskning.

1.3.3 Avgrensning

Forfatterens valgte kontekst er beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer, og da i regi av private arrangører i samvirke med nødetater, kommunale/statlige og andre kommersielle aktører. Av hensyn til oppgavens omfang har det vært nødvendig å avgrense oppgaven til å rette hovedfokuset mot beredskapsplanleggingsfasen og læring spesielt, vel vitende om at slike arrangementers kompleksitet også har andre fagområder og utfordringer som det kunne vært interessant å gjennomføre forskning på. I Norge har vi DSB veilederen (DSB, 2013), og som allerede omtalt, avgrenses tydelig mot idrettsarrangement som i stor grad er regulert gjennom eget regelverk, sikkerhetshåndbøker og sikkerhetsreglement. I denne studien er likevel også store idrettsarrangement som eksempelvis sykkel VM og skiskytter VM arrangementer som inngår i studien. Det går også et skille mellom lukkede arrangement som eksempelvis festivaler og konsertarrangement med akkrediterte, avstengte og klart definerte grenser, opp imot store og åpne arrangement. Sistnevnte innebærer arrangement som både kan inneha lukkede og akkrediterte soner i tillegg til store åpne og stadig tilgjengelige publikumsområder. Denne oppgaven har sitt hovedfokus på sistnevnte. Et eksempel på et arrangement med lukkede og akkrediterte soner arrangement er UCI – Det internasjonale sykkelforbundets eget reglement for gjennomføring av et verdensmesterskap, herunder

beskrivelse av Race Security (kun sikkerhet for ryttere) eller sikkerhetsreglement for akkrediterte soner (UCI, 2016). Ulike idrettsforbund har egne sikkerhetsreglementer for avgrensede områder, og det kan for eksempel kan dette være en akkreditert sone, pressesone eller det som kalles en fansone. Dette er vanlig ved store idrettsarrangementer som for eksempel ved et VM. Disse er da avgrensede områder, men likevel en del av hovedarrangementet. Utenfor disse områdene kan det være store og åpne uavgrensede publikumsarrangementet. (for eksempel i skiskytter VM eller sykkel VM). Noen kommuner har egne arrangementsmanualer som omhandler ulike typer arrangement som eks FARK (FARK, 2016) På flere områder treffer disse hverandre og kompleksiteten ved et stort og åpent arrangement gjør seg gjeldende.

Det teoretiske rammeverket, eller «brillene» som benyttes for oppgaven er avgrenset til å omhandle risiko, sikkerhet, beredskapsplanlegging, læring, kunnskap, erfaringsoverføring samt informert og lærende kultur. Å inneha en informert kultur vil si at de som leder og opererer har relevant og oppdatert kunnskap om de menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømessige faktorer som har betydning for sikkerhetssystemet som helhet. Dette vil bli omtalt senere i teoridelen. Når det gjelder oppgavens metodiske tilnærming er det gjennom eget arbeid med beredskap i store og åpne arrangementer, etablert et nettverk som er forespurt om deltagelse i forskningen. For å begrense oppgavens omfang har det vært nødvendig å foreta bevisste valg og nødvendige avgrensninger med hensyn til tidsbruk, hvilken type personell som skal være respondenter og hvilken type personell som skulle være informanter. Av hensynet til tid ble det som et utgangspunkt bestemt at spørreundersøkelsen burde avgrenses til å ikke være større enn deltagelse fra ca. 100 respondenter. Det viste seg at det til slutt var 88 som gjorde seg tilgjengelige for deltagelse. For utvalget av type personell vurdert opp imot oppgavens problemstilling falt valget på personer som har deltatt eller har hatt ansvaret for beredskapsplanleggingen i et stort og åpent arrangement. For ekspertintervjuene er disse avgrenset til å gjelde et utvalg på åtte personer som har hatt hovedansvaret for beredskapsplanleggingen i denne type arrangement. Med henblikk på behov for reisevirksomhet, prosjekttid og geografisk tilhørighet ble det mest formålstjenlig å foreta et valg av to representanter fra hver av byene Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger Trondheim. Dette vil bli nærmere beskrevet i metodekapittelet.

2 Beredskap og beredskapsplanlegging i store arrangementer

*“For tomorrow belongs to the people who prepare for it today”
(African proverb)*

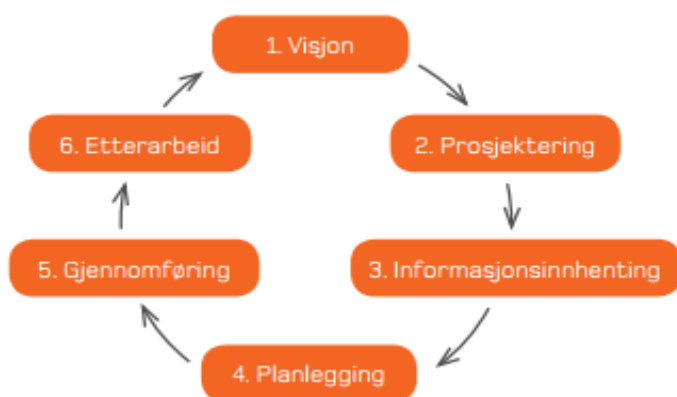
Ordet beredskap er opprinnelig et lånnord fra det tyske språket. Ordet *Bereitschaft* (beredskap på tysk) betyr i utgangspunktet det «å være beredt» (Furevik, 2016). Det brukes spesielt om å være forberedt på å møte kritiske situasjoner, herunder det å håndtere og redusere skadevirkninger av uønskede hendelser som kan føre til skade på eller tap av verdier eller personskade/dødsfall. Slike forberedelser omfatter det å etablere kriseplaner, rutiner, kompetanse og øvelser m. m (Furevik, 2016) I JDs strategi for samfunnssikkerhet og beredskap (JD, 2015) defineres beredskap til å omfatte forberedte tiltak for å håndtere hendelser, herunder planverk, prosedyrer, ledelsessystemer, situasjon og operasjonssentre, kommunikasjonssystemer, operative ressurser for håndtering, samt øvelser av disse ressursene. I DSB veileder – sikkerhet for store arrangement finner man at beredskap innebærer det å være forberedt på at en alvorlig hendelse kan inntreffe og at i beredskap ligger det å vite hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. I tillegg må man være forberedt på å kunne handle raskt og treffe gode beslutninger umiddelbart etter hendelsen. (DSB, 2013). Beredskapsdefinisjonene bærer i seg det forebyggende perspektivet som omhandler det å være føre var- eller det å være proaktiv. Små, store, alvorlige eller mindre alvorlige hendelser som oppstår underveis i et arrangement kan utgjøre en sikkerhetsrisiko dersom organisasjonen ikke håndterer dem tidsnok eller riktig. Føre var prinsippet kan ivaretas ved at man på tidlig tidspunkt i planleggingen stiller seg spørsmål som: «Kan dette inntreffe?», «Hvilke konsekvenser vil det få?» og hvordan unngår vi dette på beste måte?» (DSB, 2013). Alle arrangementer er unike, og betydningen av god beredskapsplanlegging kan ikke undervurderes. Det er sentralt at man som arrangør har kunnskap om hvilke faser et stort arrangement skal gjennomgå, om grunnleggende prinsipper i planleggingen og ikke minst hvordan man skal planlegge, opprettholde og administrere en organisasjon som best mulig ivaretar arrangementets sikkerhet i alle dets faser. Sikkerhetsprinsipper i beredskapsplanlegging for slike arrangementer handler altså om å være føre var, inneha god handlingsberedskap samt sørge for robusthet og utvise forsiktighet. Dette skaper forutsigbarhet og dermed øker forutsetningene for å gjennomføre et sikkert og trivelig arrangement (DSB, 2013).

2.1 Sikkerhet ved store arrangementer – DSB veileder

I det siste tiåret har samfunnssikkerhet fått en tydeligere plass på den politiske agendaen, noe som f.eks. kom til syne i Stortingsmelding 17– Samfunnssikkerhet (JD, 2002). Denne tok i stor grad tok utgangspunktet i innstillingen fra Sårbarhetsutvalget (JD, 2000) som ble fremlagt i 2000. Administrativt sorteres temaet primært under Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) i som er lokalisert i Tønsberg og ble opprettet i 2003. DSB har overtatt oppgavene fra de tidligere direktoratene for sivilt beredskap og for brann- og elsikkerhet. (Schiefløe, 2011)

Politi og Justisdepartementet ga i 2008 ⁱⁱ Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i oppdrag å lage en veileder om sikkerhet ved arrangementer med store ansamlinger av mennesker og eller potensial for store ulykker. Veilederen kom i ny versjon i 2013, men i mandatet som ble gitt i 2008 følger «Det skal utarbeides en sikkerhetsveileder som innholdsmessig skal være relevant for de fleste typer arrangementer med store ansamlinger av mennesker eller med potensial for store ulykker» (DSB, 2013) Denne veilederen er som nevnt i første omgang rettet mot festivaler og konserter, og avgrenses som omtalt tidligere mot idrettsarrangement. Dette er behandlet nærmere i drøftingskapittelet kapittel 6.

DSB veileder – Sikkerhet ved store arrangementer beskriver store arrangementers livssyklus som følger (DSB, 2013):



Figur 2 - DSB veileder – Store arrangementers livssyklus

i DSB's samfunnsoppdrag, slik de selv formulerer det, er som følger: «Med god oversikt over risiko og sårbarhet i samfunnet skal DSB arbeide for at det drives et godt forebyggende arbeid, at vi har fullgod beredskap for å møte uønskede hendelser og en god evne til å håndtere slike» (www.dsb.no).

ii Etter terroraksjonen 22 juli, endret Justisdepartementet navnet til Justis og Beredskapsdepartementet (Schiefløe, 2011)

Det følgende avsnittet er i stor grad hentet fra DSB veileder (DSB, 2013), men ført i pennen av denne studiens forfatter. En **visjon** for et arrangement vil være det å skape et oversiktlig bilde over hva man ønsker å oppnå. Et eksempel på dette kan være å skape: «Et sikkert, trygt og trivelig arrangement for alt involvert personell og materiell med høyest mulig standard for et fornøyd publikum og minimal belastning for beboere i nærområdet» (DSB, 2013) Videre følger **prosjekteringsfasen** hvor selve prosjektet starter. Dette innebærer å identifisere hva som må til av ressurser for å virkeliggjøre visjonen, og sluttresultatet av denne fasen skal dels være en bekreftelse på at arrangementet er sikkerhetsmessig gjennomførbart og samtidig en oversikt over hva som trengs for å lykkes. Utredningsområder vil da eksempelvis være; arrangementsområde, ressurser og planlegging, myndigheter og samarbeidspartnere (DSB, 2013). Deretter vil **Informasjonsinnhenting** være sentralt fordi dette skal danne grunnlaget for risikovurderinger og som beslutningsgrunnlag for den videre **planleggingen**. Sikkerhetsansvarlig bør blant annet få en oversikt over hvilke forventninger interne og eksterne aktører har til sikkerhetsarbeidet. Etter forfatterens mening er det nettopp i denne fasen at det ligger en mulighet for innhenting av læringsdokumenter som arrangement og øvelsesrapporter. DSB veilederens pkt. 1.1.3 peker her på viktigheten av å bruke tid på å gjennomgå eventuelle evalueringer og rapporter fra tidligere eller tilsvarende arrangement, fra andre arrangører og lokale forhold. Til beslutningsgrunnlaget vil det, etter forfatterens mening, i denne fasen, også være naturlig å oppsøke personell med erfaringer fra den aktuelle arrangementstypen. DSB veilederen har i siste punkt av innledningen et punkt om erfaringstilbakeføring der man kan melde inn synspunkter og forslag til endringer til en nettsadresse; arrangementer@dsb.no. Utover dette finnes det lite som omhandler læring spesielt. I DSB veilederens punkt 20.3 som omhandler trening og øvelser står det at ledelsen bør etablere systemer for dokumentasjon av stabens trening og øvelser i beredskapsplanleggingen. Det er med andre ord ikke et krav til slik dokumentasjon. I **planleggingsfasen**, som står sentralt i denne oppgaven, skal man organisere, samordne ressurser, aktiviteter og hendelser. Tre vesentlige aspekter som alle er avhengige av hverandre er - tid, ressurser og resultat. Andre sentrale momenter vil være å definere personellbehov, inngå dialog med myndigheter og grunneiere, gjennomføre risikovurderinger, utarbeide sikkerhetsplaner, prosedyrer og instruksjoner, samt stille krav til arrangementsområdet og infrastruktur (DSB, 2013). For selve **gjennomføringen** vil områder som plassering, kontroll av leveranser, befaring, endringer, informasjonsspredning, øvelser, myndighetstilsyn og åpningsbefaring gjøre seg gjeldende. Etterarbeidet, som er arrangementets siste punkt i livssyklusen, består av i hovedsak av tre deler, herunder oppsummering av loggen fra arrangementet, evalueringsmøter/samtaler med interne og eksterne parter samt iverksetting

av tiltak basert på inntrufne hendelser for neste eventuelle arrangement (DSB, 2013). Nettopp i dette etterarbeidet synliggjøres ofte potensialet for læring, kunnskap og erfaringsoverføring.

Det hersker liten tvil om at denne typen arrangementer er store prosjekt, og det er derfor naturlig å se nærmere på hva det innebærer og hvilken eventuell innvirkning et slikt vil kunne ha med henblikk på oppgavens problemstilling.

2.2 Arrangement - et stort prosjekt og en organisasjon som etableres for en kort periode

Et stort og åpent arrangement kan være en større virksomhet og et stort prosjekt med normalt mange delprosjekter. Prosjekt som arbeidsform, etter forfatterens mening, bærer i seg elementer som kan ha innvirkning på evnen til systematisk læring, kunnskap og erfaringsoverføring og ikke minst forholdet til kultur og dets betingelser. I lys av denne oppgavens tematikk, mener forfatteren at prosjekt trolig også kan ha relevans knyttet til forskningsspørsmålet om forbedringsmuligheter. Kontinuitet i kompetanse og grad av profesjonalisering vil kunne være interessante tema i så henseende. Det finnes flere definisjoner på hva et prosjekt er, og forfatteren vil her trekke fram et eksempel på dette som kan danne en god ramme for hva et prosjekt inneholder. I følge Rolstadås (Rolstadås, 2011) kan et prosjekt blant annet defineres på følgende måte: *«Et tiltak som har karakter av et engangsfortakende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids og kostnadsrammer»*. Begrepet prosjekt benyttes i mange sammenhenger, på forskjellige måter og er langt på vei blitt et hverdagslig begrep. Iht. til Rolstadås definisjon kan vi si at noen av de viktigste kjennetegnene ved et prosjekt er (Rolstadås, 2011):

- Det er en oppgave som utføres en gang (Men for arrangement vanlig at samme type arrangementer gjentas, for eksempel årlig). Det er rettet mot fremskaffelse av en tjeneste, varer eller et produkt som er unik. (Det aktuelle arrangement)
- Det kan deles opp i en samling arbeidsoppgaver som hver har en ansvarlig og organisatorisk enhet. (Arrangement er en samling deloppgaver)
- Det kreves ressurser for å gjennomføres. (Arrangement krever økonomiske og personellmessige ressurser)

Et stort og åpent arrangement vil kunne defineres som prosjekt og vil variere i størrelse, kompleksitet og ressursforbruk. Samtidig behøver ikke prosjekter å være utformet på en bestemt måte. Likevel finnes det en del særtrekk og felles kjennetegn som det er nyttig å ha kunnskap om, som f.eks. at prosjekter har entydig målsetting, begrenset ressurstilgang, ofte i

form av et engangsforetak (Men typer arrangementsprosjekter kan gjentas), at det har en bestemt start og sluttdato og ikke minst at det bærer preg av tverrfaglig arbeid eller grad av samvirke - Praktisk prosjektledelse, kurs for Tekna, Tore Aalberg (Aalberg, 2014). Behovet for samvirke er spesielt interessant med hensyn til læring og mulighetene som ligger for å kunne overføre kunnskap mellom miljøer som typisk oppstår for bare en kort periode og er flyktig i sin form.

2.3 Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer

Store arrangementer kan også være tidkrevende komplekse virksomheter som krever grundig planlegging på mange plan. En prosjektplan skal blant annet avklare mandat, roller og ansvar, tids og ressursbruk samt struktur for delprosjekter. Det vil også gjerne være et spørsmål om bruk av konsulenter eller bruk av egne/andres erfaringer. Festivaler, sportsarrangementer eller tilsvarende, skal være positive opplevelser for både arrangør, utøvere og publikum. Likevel har det vist seg at den gode opplevelsen fort kan bli snudd. Teknofestivalen i Duisburg i Tyskland i 2008, der 19 mennesker omkom da det oppsto panikk i en menneskemengde ved en av inngangsportene til festivalområdet, diskotekbrannen i Gøteborg i 1998 hvor 63 ungdommer omkom og tragedien på Roskildefestivalen i 2000 hvor 9 mennesker omkom i en trengselsulykke er eksempler på dette (DSB, 2013). Flere land utarbeidet har veiledere som skal bidra til at sikkerheten ved slike arrangementer blir ivaretatt gjennom god planlegging og organisering. Disse veilederne vil bli nærmere beskrevet senere i oppgaven. Det pekes i veilederen på at man som arrangør må søke å inneha god årvåkenhet, og ha fokus på det å realisere et godt planverk. Dette vil være viktige bidrag for at man kan gjennomføre et trygt og sikkert arrangement. Akseptabelt risikonivå må fastsettes og det kan være hensiktsmessig å nedsette en analysegruppe med kunnskap om risiko og analyser. Det er også formålstjenlig å starte med å vurdere de største risikoene som eventuelt må elimineres, håndteres eller overvåkes. Det er viktig at det gjøres nødvendige avgrensninger og at det sørges for at eventuell restrisiko også behandles og gjøres helhetlige vurderinger på. Deretter må en beskrivelse av arrangementet på plass, gjerne da med kart, publikum og eventuelt artistprofiler samt andre relevante forhold. Slike forhold kan være eksempelvis være hvilke tidspunkt på døgnet ting skal foregå, tilstøtende aktiviteter og forholdet til andre myndigheter. Videre må det foretas beslutninger og lages både en handlingsplan for risikoreducerende tiltak samt en sikkerhetsplan som bygger på grunnlaget fra handlingsplanen og risikovurderingsprosessen. Sikkerhetsplanen kan man enkelt beskrives som den man følger i normaldriftssituasjon, mens selve beredskapsplanen er den som trer i kraft

i det øyeblikket man får en uønsket hendelse av en viss størrelse eller alvorlighetsgrad (som følger av gitte risikovurderinger og pre-definerte sårbarheter (DSB, 2013).

Det kan være krevende å iverksette en plan, blant annet fordi man er avhengig at alle kjenner sin rolle og forstår planen godt. Er ikke planen tilstrekkelig øvet vil det også kunne medføre utfordringer for kommunikasjon og utførelse av planen. Andre forutsetninger som økonomi, samvirke, ressurser og implementering av kommunikasjonsplan vil også være forhold som i varierende grad påvirker iverksettelsen av planen (Rake, 2015) Derfor bør de som planlegger i størst mulig grad prøve å gjøre planen robust og godt kjent i organisasjonen. Robusthet i denne sammenheng handler om reservekapasitet, redundans, tydelighet og forenkling. Samtidig er det viktig at man skaper gode prosedyrer og instruksjoner som er godt implementert. Dette kan bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet for de involverte. Beredskapsplanverket beskriver arrangementets beredskap for ulykker, alvorlige hendelser og krisesituasjoner. Vesentlige områder som må nedtegnes er arrangementets sikkerhetsforberedelser i form av eksempelvis medisinsk beredskap, personellressurser og brannvernutstyr. I tillegg må man kunne forstå hvordan arrangementet skal kunne fungere ved en alvorlig hendelse eller ulykke, da spesielt for samarbeidet med myndigheter (DSB, 2013).

2.4 Forholdet mellom private og kommunale aktører i beredskapsplanlegging for store arrangementer

Beredskapsplanen skal tydelig presisere ansvarsforholdet for alle involverte aktører. Det gjelder spesielt offentlige og private aktører, men også de frivillige (Engen, et al., 2016). Et stort arrangement er for arrangøren i så måte underlagt mange krav i et omfattende regelverk. Det må presiseres at det ikke finnes bare ett regelverk, men mange ulike instrumenter, egne krav og spesielle arrangementsregler som følge av egenart og eierskap for arrangementene (DSB, 2013). Eierrådighet er et sentralt stikkord i denne sammenheng og enhver som ønsker å avvikle et arrangement plikter å innhente tillatelse hos vedkommende grunneier. Det foreligger blant annet også en meldeplikt til politiet og nødvendige avklaringer med kommunen for retningslinjer ved bruk av offentlige steder. Servering og skjenkebevilling er momenter som må avklares, samt at det er viktig å merke seg at det er arrangøren som er ansvarlig for arrangementets brannsikkerhet. (DSB, 2013) Påkrevet dokumentasjon fra Brannvesenet i så henseende kan være omfattende og kravene til nødvendige sikringstiltak og begrensninger strenge. Den offentlige helsetjenesten har to svært viktige hovedoppgaver ved et arrangement. Den ene oppgaven er å ta hånd om alvorlig sykdom eller skader hos publikum, personell og artister. Dette er ingen plikt til å være tilstede ved et slikt arrangement, men kommunene har

plikt til å planlegge sine helse og omsorgstjenester slik at alle som ferdes i kommunen kan få øyeblikkelig hjelp. Det andre er at helsetjenesten skal kunne ta hånd om et større antall skadede etter en alvorlig hendelse. Det er også krav til arrangørens egen helseberedskap, og arrangøren og kommunen kan bli enige seg imellom om det noen ganger kan være hensiktsmessig at arrangøren selv ivaretar helseberedskap. Dette kommer til uttrykk gjennom krav til blant annet lydnivå, hygieniske forhold (eks toaletter, dusjer, avfallshåndtering) og alkoholservering. Videre kan det innebære krav til førstehjelp, behandle mindre skader samt foreta en vurdering om den skadde trenger ytterligere helsehjelp. Ved store arrangementer vil det også kunne kreves at arrangøren både stiller med lege og sykepleier, noe som ble gjort både for Tall Ship 14 og for Hansadagene 2016. Når det gjelder forholdet til andre myndigheter er det vesentlig å vite at det stilles sikkerhetskrav til forbrukertjenester, herunder Produktkontrolloven (Klima og Miljødepartementet, 2015) som ikke er regulert sikkerhetsmessig i annen lovgivning. Med sikker forbrukertjeneste menes en tjeneste som med utgangspunkt i normale vilkår for gjennomføring ikke medfører uakseptabel risiko for helseskade. Til bedre å forstå disse vilkårene finnes en veileder utarbeidet av DSB; veileder for risikofylte forbrukertjenester (DSB, 2007). Forbrukertjenester omfatter det utadrettede tilrettelagte tilbudet, inkludert opplæring og utleie/lån av utstyr. Det er ikke avgjørende om tilbyder av tjenester er offentlig eller privat virksomhet, om det er næringsvirksomhet eller frivillig virksomhet, eller om det tas betaling for deltagelse i tjenesten. Den som tilbyr slike tjenester har ansvar for at sikkerheten er ivarettatt, og aktøren må ha kunnskap for å vurdere risiko/fare ved tjenesten. Arrangøren plikter også å følge lov om arbeidsmiljø (Arbeids og sosialdepartementet, 2016) og Internkontrollforskriften (Arbeidstilsynet, 2014). Enhver virksomhet som sysselsetter arbeidstakere er underlagt bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og tilhørende forskrifter. Disse forvaltes av Arbeidstilsynet. I visse tilfeller kommer også Byggherreforskriften (Arbeidstilsynet, 2010) til anvendelse, for eksempel ved opprigging av midlertidige konstruksjoner. Arrangøren må også ivareta matsikkerhet, et regelverk som forvaltes av Mattilsynetⁱⁱⁱ og omhandler produksjon og omsetning av mat, matloven (Helse og Omsorgsdepartementet, 2004). Trafikksikkerhet skal skje i samarbeid med Statens Vegvesen og et større arrangement krever nøye planlegging av trafikk

iii Mattilsynet er et statlig, landsdekkende forvaltingsorgan som er med på å sikre forbrukerne trygg mat og trygt drikkevann. http://www.mattilsynet.no/om_mattilsynet.

til og fra arrangementet. Statens Vegvesen har sektoransvar for veg og trafikk, men her vil både kommunen og politiet også være sentrale aktører. Relevant i så henseende er skiltplaner, utforming, merking, regulering av parkering og omkjøring samt eventuelle dispensasjoner for spesialtransport til og fra arrangementet. I SVM 2017 er sistnevnte en betydelig utfordring.

Et stort arrangement har en rekke utgifter knyttet til kjøp av ulike tjenester, utøver og materiell. Offentlige instanser leverer en del av disse tjenestene og da primært politiet eller kommunen. Det er viktig at arrangøren, spesielt dersom denne er uerfaren, setter seg inn i og forstår de forutsetninger som ligger til grunn fra kommunens side før eventuelle tillatelser foreligger. For bynære arrangement, og da spesielt byer med havner, vil også dimensjoner rundt IMO (International Maritime Organization) ^{iv}ISPS (International Port and Ship Facility Security Code) (ISPS, 2004) regelverket også måtte ivaretas som følge av ISPS fartøy som berører og tidvis medvirker inn i arrangementet for eksempel som VIP fartøy eller ifm tilleggsaktiviteter.

I arbeidet med beredskapsplanleggingen er det ytre rammer, herunder økonomiske, personellmessige, ressursmessige (utstyr), geografiske og programmessige forhold som eksempelvis innslag av VIP, publikumsprofil m. m som gir begrensninger og føringer for arbeidet som skal utføres. Det finnes også ulike forpliktende avtaler, føringer og prinsipper som er meget relevante i beredskapsplanleggingen. Slike forpliktende avtaler kan som nevnt for eksempel være beredskap og sikringsplaner for havner i Norge (Unntatt offentlighet). Videre kan slike avtaler dreie seg om koordineringsdokumenter i form av instruksjoner og samarbeidsavtaler mellom aktører som Forsvaret, Politiet, Brannvesenet eller sivil beredskap/Sivilforsvaret. Det nasjonale samfunnssikkerhets - og beredskapsarbeidet er basert på fire prinsipper; ansvar, likhet, nærhet, og samvirke (Se begreper). Dersom en alvorlig hendelse inntreffer på et stort og åpent arrangement, og den faller inn under tiltak som følger av beredskapsplanen, vill disse prinsippene ha sin gyldighet. For ansvarsprinsippet (JD, 2002) vil det som et eksempel ved et stort arrangement der det inntreffer en alvorlig hendelse, være politiet som overtar

^{iv} IMO – the International Maritime Organization – is the United Nations specialized agency with responsibility for the safety and security of shipping and the prevention of marine pollution by ships. <http://www.imo.org/en/About/Pages/Default.aspx>

hovedansvaret for og håndterer beredskapshendelsen og beredskapsplanen understøttet av arrangørens sikkerhetsansvarlig og tilgjengelige ressurser. Sikkerhetsplanen representerer arrangementets normaldrift og denne ivretas av arrangørens sikkerhetsansvarlig. For likhetsprinsippet (JD, 2002) vil det eksempelvis være et ressursoppsett eller dimensjonering ved de ulike nødetater som er så nært opp til slik man operer i det daglige som mulig. For eksempel er det for Bergen Brannvesen ikke normalt å endre sin standard organisering mht. slike arrangement, da de allerede er dimensjonert for store og uønskede hendelser. For nærhetsprinsippet (JD, 2002) vil det som eksempel her i første omgang være naturlig at arrangøren med sine ressurser understøtter politiet innsatsleder på stedet slik at dette prinsippet ivretas på best mulig måte. Samvirkeprinsippet stiller krav til at myndighet, virksomhet eller etat har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering. For å sikre best mulig utnyttelse av ressurser på tvers av sektorer, er det naturligvis behov for samarbeid på tvers av ansvarsområder, St. meld 29, (JD, 2012).

For å sikre læring i denne typen organisasjoner, og for den videre forståelsen av oppgavens problemstilling, er det med andre ord viktig at arrangøren setter seg inn i relevant lovverk, standarder/veiledere, forskrifter og planverk i beredskapsarbeid som er relevante for arrangementet. Som eksempler kan slike regelverk være; sivilbeskyttelsesloven (JD, 2011), DSB veileder (DSB, 2013), NORSOK Z-013 (Norsok, 2010) og Norsk Standard 5814:2008 (Norge, 2008) for å nevne noen. De 2 sistnevnte er begge standarder som omhandler henholdsvis beredskapsplanlegging og metoder for risikovurderinger.

3 Teoretisk rammeverk

*«Læring og erfaringsinnhenting er starten og middelet – ikke slutt punktet»
(Rake, 2014)*

Det eksisterer et stort mangfold av teori som berører oppgavens valgte teoretiske rammeverk for læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Hovedproblemstillingen – Beredskapsplanlegging i store og åpen arrangementer – «Lærer vi av hverandre?» og forskningsspørsmålene danner derfor bakteppe for de valgene som er gjort med henblikk denne studiens utvalgte teorier. I punkt. 3.1 vil forfatteren i første omgang se nærmere på tidligere forskning og relevante dokumenter. Deretter i pkt. 3.2 vil det sees nærmere på sentral teori vedrørende risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging. I pkt. 3,3 tar forfatteren for seg kulturbegrepet, kulturens innhold og videre om hva som ligger i det å ha en god sikkerhetskultur, herunder det å skape en informert og lærende kultur. Avslutningsvis i pkt. 3.4 belyser forfatteren relevant teori knyttet til læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Denne tilnærmingen er valgt for å se undersøker hvordan læring av egne og andres erfaringer, samt deres feil og mangler, kan bidra til å forbedre den totale sikkerheten i et stort og åpent arrangement.

3.1 Tidligere forskning og dokumenter med relevans

Det er i forkant av studien undersøkt om det eksisterer annen relevant forskning, dokumenter eller studier innenfor samme tematikk som denne oppgaven har. Det er foretatt litteratursøk i Norge, Sverige, England og USA. Det finnes her en god del teori, artikler og forskning som omhandler eller berører beredskap og beredskapsplanlegging innen ulike fagområder og i arrangementer. Likevel har det ikke lyktes forfatteren å finne relevant forskning som treffer oppgavens problemstilling mer presist. Det er i denne sammenheng likevel verdt å merke seg noen studier og artikler kan være av interesse.

En relevant studie i så måte er Morten Sommers Phd, 2015 (Sommer, 2015) – «*Learning in Emergency Response Work*». Når det gjelder beredskapsarbeid finner denne forfatteren at eksisterende forskning relatert til læring og utvikling av kompetanse i beredskapsorganisasjoner har sine begrensninger (Sommer, 2015). Forskere innen menneskelige og kognitive disipliner fokuserer kun på individuell kognitiv prosess, mens forskere som ser mer på sosial og kulturelle perspektiver fokuserer i all hovedsak på de sosiale og kulturelle omgivelsene. Ingen av disse kan til fulle forklare hvordan personell som arbeider med beredskap lærer. Noen studier har også

stilt spørsmål ved beredkapsorganisasjoners evne til læring av feil som har skjedd i beredskapssituasjoner (Sommer, 2015). Sommer påpeker at en generell svakhet ved forskning på beredkapsarbeid i beredkapsorganisasjoner er at det stoles for mye på retrospektive caseorienterte studier, istedenfor live-real time studier som ville kunne gi bedre målinger (Sommer, 2015). Sammenholdt med Schein (Schein, 1985), som sier at de såkalte organisasjonskulturstudier frem til i dag ikke har kartlagt organisasjonens kultur, men snarere ledelsens kultur, er det viktig å bringe med seg i forståelsen og drøftingen av kulturelle forhold. Hva gjelder artikler er det blant annet skrevet noen som omhandler Crowd management, herunder en artikkel av Kevin Paterson; «A survey of two Crowd events» (Paterson, 2013), en artikkel av Susan T Fiske: Social identification moderates the effect of crowd density on safety at the Hajj» (Fiske, 2014), En artikkel av Erin Blackmore: What if the popes Mass turns into mass chaos? A crowd management scientist weighs in» (Blackmore, 2011) og en artikkel av Jingbo Zhou; Early warning of human crowds based on query data from Baidu Map: analysis based on Shanghai Stampede (Zhou, Pei, & Wu, 2016). Felles for disse og mange tilsvarende artikler er at de i all hovedsak behandler "crowd management" hendelser og utfordringer. Disse er i seg selv lærerike, men felles for dem alle og tilsvarende litteratur som er undersøkt av forfatteren, er at de ikke behandler tema rundt læring, kunnskap og erfaringsoverføring i særskilt grad.

I tillegg finnes en rekke veiledere som har bidratt i grunnlaget for dokumentstudiene, både i Norge, England og Sverige som er relevante for denne studien. En veileder som synes å være meget sentral i USA er utgitt av US Departement of Homeland Security – Special Events Contingency Planning Guide, Job Aids manual (FEMA, 2005). Den beskriver de utfordringer som arrangører har ved arrangement av store og små festivaler, konserter, sports arrangementer, og som har et potensial for å samle store menneskemengder. Secretary of Homeland Security utviklet i 2003 et system som heter NIMS – National Management Incident System. Denne representerer er en nasjonal mal til bruk for føderal, statlig, kommunal (lokal og regional), privat sektor og andre ikke-kommunale organisasjoner. Dette skal sikre at disse arbeider tett sammen for at de effektivt forbedrer, forhindrer, responder, gjenoppretter til normaltilstand etter nasjonale hendelser og uavhengig av størrelse, årsak og kompleksitet. Dette gjelder også for tilsiktede hendelser og terrorisme. Denne veilederen peker på at NIMS system er bygget med fokus på at man oppnår kontinuerlig forbedring, men uten at det sies mer om dette enn at det bør gjennomføres debriefing og etter arrangement-analyser (FEMA, 2005). For konsert og sportsarrangementer bruker enkelte norske miljøer, som for eksempel Bergen Live og tilsvarende selskap, ulike guider som veiledere i tillegg til DSB veileder for gjennomføring av beredkapsplanleggingen ved slike arrangementer. Eksempler på slike guider er «The Green

Guide og «The Purple guide», der kallenavnene rett og slett følger av fargen på guidenes forside. The Green Guide er «Guide To Safety At Sportsground» (DCMS, 2008), og kom som et resultat av flere kjente ulykker som for eksempel Ibrox katastrofen (Wikipedia, 2016) som drepte 66 mennesker i 1971. Ulykken la grunnlaget for den første utgaven som kom i 1973, og er senere oppdatert etter andre ulykker som Valley Parade / Bradford brannen i 1985 (Wikipedia, 2016), og Hillsborough tragedien i 1989 (Wikipedia, 2016). De siste revisjoner kom i 1997, og i 2008 inkluderer risikoanalyser og terror bekjempelse. The Purple Guide ble utgitt i 1993, også kalt The Guide to health and safety and welfare at pop concerts and similar events - populært kalt for the Popcode (HSE, 1993). Denne ble da erstattet av The Event Safety Guide i 1999. Videre følger Alternative Uses of Sports Grounds som kom i 2015 (DCMS, 2008), og erstatter mye av utregningene og kalkulasjonene mht crowd management i «Purple Guide». En annen og lignende veileder er den svenske Event Safety guide (MSB, 2011). Som i DSB veileder finner forfatteren for alle disse omtale av trening, øvelser og at man skal søke erfaring og kunnskap fra rapporter og evalueringer, men uten at dette spesifiseres nærmere. Forfatteren finner også lite eller begrenset med litteratur som omtaler store arrangementer og læring, kunnskap og erfaringsoverføring i kombinasjon. Isolert sett, hva gjelder det teoretiske perspektivet av læring, er det de siste årene likevel blitt utarbeidet flere studier knyttet til problemstillingen, læring som innholdsmessig vil kunne ha sin gyldighet for deler av oppgavens tematikk.

Sikkerheten til denne typen arrangementer vil uansett kunne påvirkes av svært mange ulike faktorer. Vær, topografi, publikumsprofil, infrastruktur, økonomi, tillatelser, regelverk, ressurstilgang på frivillige, teknologi og materiell osv. er eksempler på slike. Derfor vil grunnleggende viten om risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging være svært viktig i den videre tilnærmingen.

3.2 Risiko, Sikkerhet og Beredskapsplanlegging

Formålet med at man beredskapsplanelegger for store og åpne arrangementer er å skape et trygt arrangement for publikum og de involverte. Om man lykkes henger nøye sammen med spørsmålet om hvorvidt man kan styre risiko, og dermed oppnå grad av sikkerhet i arrangementet. For å utvikle en god beredskap må derfor beredskapsplanleggere ha tilstrekkelig kunnskap om hvilke farer som kan true samfunnet og befolkningens sikkerhet. Det er nærmest umulig å definere og måle hvilke farer vi i sum, og til enhver tid er utsatt for. Vi mennesker har erfart at samfunnet kan være meget sårbart også i fredstid, og med denne sårbarheten øker også samfunnskompleksiteten (JD, 2000). Den teknologiske utviklingen har medført økt avhengighet av ekspertkunnskap og større kompleksitet i både tekniske og

organisasjonsmessige systemer. Det er derfor, etter forfatterens mening, rimelig å anta at store og åpne arrangementer faller inn under slike systemer. Mange er eksperter på «delene» av slike systemer, men få ser disse «delene» i en sammenheng (JD, 2000). Slik oppsplitting ligger dypt i den samfunnsmessige strukturen med forankring i profesjonene, sektorene og institusjonene. Både politikere og offentlige myndigheter stilles i økende grad til ansvar dersom sikkerhet og beredskap ikke er tilstrekkelig ivaretatt, og møter oftere krav om økt sikkerhet. Forsikringsbransjen er tilsvarende opptatt av at for eksempel kommunene ivaretar sikkerhet og beredskap i sine ordinære planverk. Når det gjelder synet på hva som er akseptabel risiko, er dette noe som varierer mellom politikere, eksperter og lekfolk. Den generelle kunnskap om vår tids farer og trusler påvirker på den måten vår risikoforståelse (JD, 2000). Den forståelsen kan også påvirkes av lokal kunnskap om hvilke farer og trusler som det aktuelle området spesielt vil være utsatt for. Det er normalt at den enkelte vil være mer motivert for å beskytte seg mot farer han eller hun har vært utsatt for tidligere, enn den risiko som finnes som teoretisk kunnskap. Ulempen med en slik tilnærming er at beredskapen blir for tilbakeskuende og hendelsesbasert. Problemet er at kriser er dynamiske (Kruke, 2012) og at neste krise er helt annerledes (JD, 2000). Nettopp her, etter forfatterens mening, ligger en av de store utfordringene for arrangementer av denne typen.

Av teorien innen dette fagområdet fremgår det flere forskjellige definisjoner. En definisjon som kan være et godt utgangspunkt og ganske dekkende for begrepet risiko, finner forfatteren i boken samfunnssikkerhet (Aven, et al., 2004: s 37), herunder: «... risiko som kombinasjonen av usikkerhet om hva som blir konsekvens/utfall av en gitt aktivitet». For begrepet risikostyring finner man i boken Risikoanalyse (Aven, Røed & Wiencke; s 17) «alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko». Risikostyring handler om å balansere konflikten mellom å utforske muligheter på den ene siden, og unngå tap, ulykker og katastrofer på den andre siden» (Aven, et al., 2004).

I boken samfunnssikkerhet (Aven, et al., 2004) omtales særlig to sentrale teorier for forebygging av ulykker. High Reliability Organizations (HRO) – Teorien og Normal Accident teorien (NAT). Der HRO langt på vei hevder at sikkerheten kan kontrolleres, mener NAT teorien at systemulykker før eller siden vil oppstå. Av mange oppfattes disse to teoriene således som motpoler i synet på hvorvidt sikkerhet kan styres eller ikke.

3.2.1 High Reliability Organizations- teorien

High Reliability Organizations - teorien (HRO) (Weick, Sutcliffe, & Obstfield, 1999) tar utgangspunkt i at ulykker i høyteknologiske systemer kan forebygges ved at organisasjonen hele

tiden må ha fokus på sikkerhet og pålitelighet. For å oppnå dette hevder teorien at det kan skje gjennom desentralisert styring, å ha en sterk organisasjonskultur samt fokus på kontinuerlig læring. Dette skal bidra til hindre at funn og korrigerende avvik akkumuleres, og etterhvert kan utvikle seg til en katastrofe. Westrum (Westrum, 1993) mener man må se nærmere på hvordan stabile kognitive prosesser henger sammen med det å oppdage og rette feil (Westrum, 1993), for på den måten kunne være nærmere på å forstå HRO sin egenart. Westrum viser til en generativ organisasjon der informasjon aktivt søkes, feil fører til undersøkelser, og nye ideer alltid er velkomne. Dette refererer han til som en "lisens til å tenke" (Westrum, 1993).

HRO-organisasjoner er mangfoldige men har også en rekke likhetstrekk. De opererer ofte under ekstremt tøffe forhold, i omgivelser som stadig blir mer komplekse og der skadeomfanget/mulige konsekvenser av svikt er så store at det utelukker læring gjennom eksperimentering (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Svært store arrangementer som OL, Sykkel VM eller tilsvarende, bærer i seg et slikt konsekvenspotensial som tilsvarende på mange måter utelukker læring gjennom eksperimentering. Det kan i denne sammenheng nevnes at beredskapsplanleggingen og gjennomføringen av arrangementet for Sykkel VM i Richmond 2015 (USA) i all hovedsak var organisert på samme måte som for en større militær operasjon eller øvelse. En slik tilnærming er trolig ikke tilfeldig, noe forfatteren vil komme tilbake til i empiri, drøfting og analysekapittelet. Effektive HRO organiserer seg på en slik måte at fokuset er på feil i stedet for suksess, på måter som frembringer en vedvarende tilstand av oppmerksomt nærvær eller «mindfulness» (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Ved å ha dette oppmerksomme nærværet bidrar det til å oppdage avvik tidlig, samt at det korrigerer feil som skapes i uforutsigbare hendelser. Gjennom å ta tak i de tidlige signalene kan således antall uforutsigbare hendelser reduseres. For en HRO organisasjon er det ikke et mål å eliminere alle feil, men derimot heller viktig å erkjenne og håndtere svikt og avvik før disse får utvikle seg til katastrofer. Spesielt viktig blir det at organisasjonen lærer av feilene som oppstår. I sistnevnte ligger det at HRO-organisasjonen kjenner igjen mønstre og reagerer på nye hendelser på bakgrunn av erfaring fra tidligere hendelser med visse likhetstrekk (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999).

3.2.2 Normal Accident – teorien

Motpolen til HRO-teorien er Normal Accident-teorien eller (NAT) som er utviklet av Charles Perrow (1984). Teorien sier i motsetning til HRO-teorien at systemulykker før eller siden vil oppstå i høyteknologiske systemer. Teorien baserer seg på to dimensjoner, herunder dette med interaktiv kompleksitet og forholdet mellom løse/tette koblinger (Perrow, 1999). Disse systemene blir av Perrow sett på som interaktivt komplekse, hvor da eventuelle feil vil kunne

påvirke på måter som operatører eller eksperter ikke kan forhindre. Perrow hevder videre at konsekvensene av at systemet er så tett koblet, er at disse feilene kan komme ut av kontroll før organisasjonen og operatørene er i stand til å oppfatte omfanget av situasjonen og korrigere for eventuelle feil. Dette innebærer at det i slike systemer, så kan tilsynelatende små feil gi meget store konsekvenser (Perrow, 1999). I sum mente Perrow at disse to dimensjonene sammen utgjør en sårbarhet for systemulykker, og at NAT-teorien baserer seg på at organisasjoner ikke kan oppfattes som fullstendig rasjonell. Hans konklusjon på det er at ulykker dermed uansett vil inntreffe. Et interessant forhold er at NAT-teoretikerne mener, i motsetning til HRO-teoretikerne, at pålitelighetsfremmende strategier faktisk øker sannsynligheten for «normale» ulykker. NAT systemer blir mer komplekse, og det at man bygger inn ytterligere redundans kan gi de konsekvenser at systemet blir enda mer uoversiktlig, noe som igjen kan medføre større sannsynlighet for at ulykker inntreffer. Ved beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer er redundanstenkning en relativt vanlig tilnærming, og det kan derfor tenkes at en slik problemstilling er relevant for økt farepotensiale. Læring, kunnskap og erfaringsoverføring kan i en slik sammenheng, etter forfatterens mening trolig ha svært stor betydning for det å finne riktig nivå på beredskapsdimensjoneringen. Perrow (Perrow, 1999) er likevel klar på at sikkerhet kun beskrives som et av flere mål i organisasjon, og at målkonflikter vil dermed kunne oppstå.

3.2.3 Man Made Disaster-teorien

I denne sammenhengen vil det være naturlig å trekke fram en tredje tilnærming som har stått sentral i utviklingen av sikkerhetsteori., nemlig Man Made Disaster teorien (MMD) (Pidgeon & O`Leary, 1997). Denne teorien var lenge sentral for forståelsen av hvorfor ulykker inntreffer. Teorien er fremdeles aktuell fordi ulykker ofte sees på som et resultat av en prosess, snarere enn av tilfeldigheter. Ser man på utviklingen frem mot en ulykke kan den i MMD perspektivet forklares med forhold knyttet til gapet mellom en faktisk tilstand i forverring, og det som kulturelt sett var antatt for å være realiteten om hvordan farer skal håndteres (Pidgeon & O`Leary, 1997). MMD-teorien peker på at alle organisasjoner har sine egne kulturelle antagelser og normer tilstede, både for prosedyrer, etablerte og institusjonelle praksiser. Forfatterne hevder at det eksisterer et kritisk og ofte langvarig avvik mellom antagelser og det som «virkelig» foregår, og at dette er forklaringen på hva som skiller ulykker (disaster) fra andre uhell og hendelser. Således finner man at kulturelt betingede oppfatninger preger organisasjoners forståelse av risikoforhold og hvordan de håndterer de farer som er nedfelt i normer, prosedyrer og etablert praksis. Forfatterne hevder at kulturen vil kunne virke som en barriere mot nytenkning, slik at ny og bedre forståelse ofte vil ha vanskelig for å trenge igjennom (Pidgeon &

O`Leary, 1997). Virkelighetsforståelse og antagelser hos dem som beredskapsplanlegger for store og åpne arrangementer påvirkes dermed trolig av læring, kunnskap, erfaringsoverføring, og ikke minst av kulturelle forhold eller betingelser. Etter forfatterens mening er dette meget interessante forhold som tas med i den videre forståelsen av sikkerhetsteoriene.

Forfatterne Perry og Lindell, 2003 (Perry & Lindell, 2003) har utarbeidet en 10 punkt liste med råd som kan anvendes for god beredskapsplanlegging.

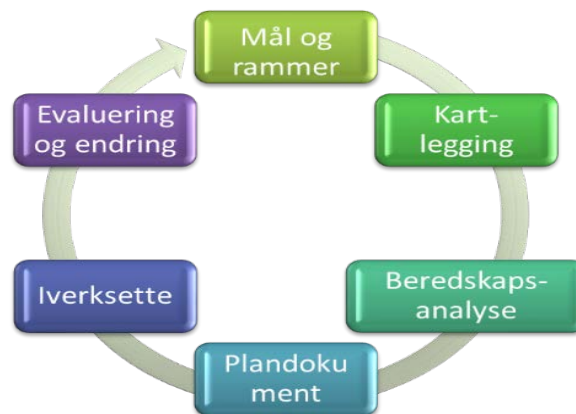
10 råd som kan anvendes i forbindelse med beredskapsplanlegging	
1	Beredskapsplanleggingen må så langt det lar seg gjøre være basert på nøyaktig kunnskap.
2	Man må sørge for at kriseledere har relevant verktøy, relevante handlingsplaner, risikovurderinger og nødvendig trening til at god kriseledelse kan utføres.
3	Kriser er dynamiske, har sin egenart, aldri like og krever således at løsninger som velges i planverket er fleksible og ikke for detaljerte. For operative avdelinger som nevnt tidligere vil en slik tilnærming være avgjørende.
4	<u>Interorganisatorisk</u> koordinering med hensyn til at alle relevante aktører som berøres av beredskapsplanen koordineres.
5	Innsatsen må samordnes som følge av flere enkeltforhold.
6	Beredskapsplanen bør/må omfatte øving og trening.
7	Effektiv kriseplanlegging krever testing, og enhver hendelse vil i så måte bli som eksamen å regne.
8	Den mest effektive beredskapsplanleggingen er å se på den som en kontinuerlig prosess.
9	Beredskapsplanlegging er alltid gjenstand for eller knyttet til grad av konflikt eller motstand.
10	Beredskapsplanlegging og ledelse er ulike funksjoner, og det er viktig at beredskapsplanen er tydelig på roller og ansvar.

Figur 3 – 10 råd som kan anvendes ifm god beredskapsplanlegging

Disse 10 punktene er valgt da flere av rådene har sin relevans ift beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. Ikke minst berører mange av rådene oppgavens forskningsspørsmål vedrørende læring, kunnskap og erfaringsoverføring spesielt. Råd nr. 1,2,4,5,6,8 og 10 er i så måte aktuelle for bruk av så nøyaktig kunnskap som mulig. I boken «*Perspektiver på samfunnssikkerhet*» (Engen, et al., 2016) understøttes dette ved å hevde at «beredskapsplanleggingen må også baseres på så korrekt kunnskap om trusselen som mulig, samt på mulige løsninger for å håndtering av trusselen etter at den har manifestert seg». Eksempler på denne type kunnskap kan være standarder/veiledere, rapporter evalueringer, trening/ øvelser og anbefalinger i planleggingsarbeidet. Videre har den også sin gyldighet når det gjelder bruk av verktøy og metodikk. Like fullt følger det av Perry og Lindells råd betydningen av samvirke og interorganisatorisk koordinering, begge interessante forhold som berører oppgavens forskningsspørsmål om kunnskap og erfaringsoverføring. Beslutningsprosessers

suksess er ofte også avhengig av kompetansesammensetning og mellommenneskelige relasjoner. Råd nr 9 er interessant av hensyn til roller og ansvar og ikke minst kultur. Perry og Lindell (Perry & Lindell, 2007) beskriver formelle og uformelle planleggingsprosesser og påpeker hvordan ansvar og myndighet er organisert, ofte har stor betydning for kvaliteten av planleggingsprosessene. Formelle planleggingsprosesser kjennetegnes ved at ansvaret er gitt til en avdeling med eget budsjett, og dermed har nødvendig ressurser, kompetanse, og motivasjon til å gjennomføre. Dette, hevder de, er noe som er vanligst å finne i større organisasjoner og store prosjekter. Etter forfatterens mening vil en arrangementsorganisasjon av en viss størrelse, med et godt budsjett, kunne være både attraktiv og motiverende for de som ønsker å arbeide eller ha ansvaret for en slik organisasjon. Dette kan igjen ha innvirkning på makt og rasjonalitet som beskrevet av Flyvbjerg (Flyvbjerg B. , 1991), og vil bli omtalt senere. Den formelle organiseringsformen vil i større grad støtte seg på regelverk enn hva som er tilfelle i en uformell organisering, som kjennetegnes ved at ansvaret er fragmentert og utydelig, det finnes ikke et eget budsjett, og ressursene finnes i forskjellige enheter i en organisasjon (Perry & Lindell, 2007).

Faser og beredskapsplanleggingenes formål.



Figur 4 - Beredskapsplanleggingshjulet (Rake, 2015).

Figuren viser eksempler på gode planleggingsprinsipper (Rake, 2015). **Mål og rammer** i denne sammenheng vil da handle om arrangementets målsetting, forventninger fra aktører og eventuelle avgrensinger, som for eksempel kan omhandle økonomi eller geografiske rammebetingelser. **Kartlegging** vil kunne omfatte alt fra regelverk, lover, styrende dokumentasjon, aktiviteter, godhetskriterier, risiko, risiko og sårbarhetsanalyser for å nevne noen. Deretter må det foretas en **beredskapsanalyse** som sier noe om dimensjonerende hendelser og eventuelle tiltak. For beredskapsanalysen bør det tilrettelegges for hensiktsmessig handling i egen organisasjon. Situasjonsvurdering er i så måte også avgjørende for god

håndtering og hurtig handling. Tiltak basert på feilaktige antagelser eller mangelfull informasjon, kan i verste fall føre til utilstrekkelig eller feil respons. Her kreves god kunnskap om hendelser, og gjennomføringen av en god beredskapsanalyse vil derfor kunne gi riktig innsats til riktig tid. Flexibilitet under håndtering er også viktig, ettersom det ikke er mulig å ta høyde for alle eventualiteter (Rake, 2014). Generiske og kjente prinsipper for ressursmobilisering bør legges til grunn for beredskapsplanleggingen, og det bør være fokus på de faktiske sårbarheter, og ikke så mye på detaljerte prosedyrer (Lunde, 2014). **Plandokumentet** vil kunne bestå av en sikkerhetsplan for normaldrift og en beredskapsplan for definerte og uønskede hendelser. Planverket skal deretter øves, opplæring må finne sted samt nødvendige evalueringer og endringer gjøres før endelig implementering. Det er (stor) forskjell på å lage en plan og få en plan implementert, og det kan her være verdt å nevne at «Clarke og Perrow (1996) hevder at planlegging kan resultere i rene «fantasidokumenter» (Engen, et al., 2016), og at dette er noe man bør ha bevissthet rundt slik at de faktisk blir benyttet og operasjonalisert. Rake (Rake, 2015) sier at en analogi for denne tematikken vil da være at «En plan tilsvarer byggetegningene for et hus, mens implementeringen tilsvarer byggingen av huset og bruken etterpå». Det er viktig å forstå at beredskapsplanlegging er en del av beredskapsledelse, og man må arbeide jevnt og trutt med ROS-analyser, beredskapsanalyser, planlegging, gjennomføring av trening og øvelser, evalueringer samt revisjoner. Fordi dette er en kontinuerlig pågående prosess bør det presenterte beredskapsplanleggingshjulet hele tiden snurre og gå. Sluttproduktet ved å følge disse prosesser blir en gjennomtenkt beredskapsplan med etablerte beredskapsstrukturer (Rake, 2015).

Evaluering, endringer, forbedringer, oppdatering av planverk og prosedyrer må skje fortløpende. Dette fordi det ofte er en tendens til å se på en beredskapsplan som et ferdig produkt og ikke en prosess. Dette kan igjen gi en illusjon om at man er forberedt på ulykker og kriser når dette egentlig ikke er tilfelle. Ledelsen i organisasjonene må involvere seg fordi beredskap ofte binder opp mye ressurser, koster penger og tid samt at slik planlegging tidvis kan møte motstand av samme grunn. For å skape forståelse for at beredskap er nødvendig må behovet synliggjøres og man må sette beredskap på dagsordenen i organisasjonen. I forbindelse med beredskapsplanleggingsprosessen kommer det mange og ulike innspill. Mange deler i denne prosessen er både avhengig og uavhengig av hverandre. En del av den kunnskapen og læringen som på en eller annen måte må deles eller overføres mellom aktørene er sammensatt. Vi snakker her om høringer, revisjoner og tilbakemeldinger, involvering av mange ulike aktører, fagdeler og delplaner, Utfordrende er det også at disse oftest skjer på ulike tidspunkt. Dette kan være meget krevende og beredskapsplanlegging er derfor ikke å betrakte som en lineær prosess

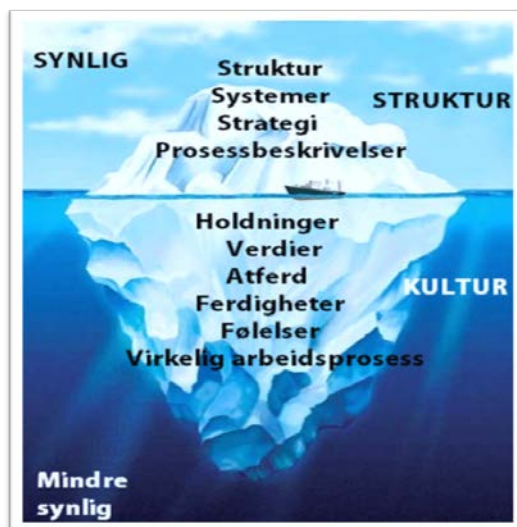
(Rake, 2015). Trening og opplæring av personell må også inkluderes sammen med at beredskapsplanen må testes gjennom øvelser. Det er nødvendig at de som skal respondere på hendelser får riktig kunnskap om hva de skal gjøre og hvordan de skal opptre når en hendelse inntreffer. Beredskapsplanleggingen må derfor være en kontinuerlig prosess hvor utvikling og endring inngår som en naturlig del av planleggingsprosessen. At planleggingen håndteres av organisasjonen er sentralt for å lykkes, i tillegg til at man må anerkjenne forskjellen på planlegging og faktisk håndtering av hendelser (Perry & Lindell, 2003).

Hvorvidt man lykkes med denne typen læring og overføring av kunnskap kan også i stor grad være kulturelt betinget. Det er derfor i det videre naturlig å se nærmere på kulturbegrepet, og hva som ligger i å ha en informert og lærende kultur.

3.3 Kulturbegrepet, informert og lærende kultur

I 1871, og i antropologisk forstand, antar man at kultur første gang ble definert av den engelske antropologen Edward B Taylor; *«Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn»* - referert i (Eriksen, 1993). Tilsvarende som for mange begreper i samfunnsvitenskapen, har det vært nærmest umulig å definere kulturbegrepet, enten vi benytter det om store sosiale systemer som antropologene, eller om grupper og organisasjoner (Bang, 2011). På 80-tallet kom også forskningen rundt organisasjonskultur for fullt. I forbindelse med bedrifters suksess ble det vist en stor interesse for organisasjonskultur (Busch & Vanebo, 2003). Pacanowsky et.al (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983) hevdet at: *«Culture is not a piece of the puzzle; it is the puzzle»*. Henning Bang (Bang, 2011) støtter langt på vei denne tilnærmingen som definerer organisasjonskultur som de sett med felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samspiller med hverandre og omgivelsene. Henning Bang beskriver kultur som «det vi ser» eller en måte å se verden på. Samtidig er det en måte å ikke se verden på, og derfor tillater Bang seg i sin teori om organisasjonskultur, å oppsummere de ulike definisjonene i en enkelt definisjon, herunder at; *«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene»* (Bang, 2011)

Denne definisjonen samler på mange måter de begreper som i stor grad blir benyttet av forskningen. I boken «Dugelige organisasjoner – Praktisk håndbok for ledere (Wig & Sivertsen, 2004) illustreres begrepet kultur ved hjelp av en skisse i form av et isfjell;



Figur 5 - Kulturens isfjell, (Wig & Sivertsen, 2004)

Over vannet finner man det som er synlig, altså selve strukturen som eksempelvis systemer, strategier og prosessbeskrivelser. Under overflaten finner man det som kan betegnes som kulturen som overordnet kan beskrives som "måten vi gjør det på hos oss" eller hvordan arbeidet egentlig utføres, eller med andre ord - «det vi gjør». I dette ligger verdiene, følelsene og de virkelige ferdighetene hos menneskene og organisasjonen. Det kan derfor sies mye om kulturen i en organisasjon bare ved å se på hvorvidt ord og handlinger samsvarer (Wig & Sivertsen, 2004). I en organisasjon vil kulturen være bestående av kulturinntrykk og kulturinnhold. I begrepet kulturuttrykk finner man et nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som er med å definere innholdet kulturen. Populært sies det at innholdet i kulturen befinner seg i organisasjons-medlemmenes hode. Noen kaller kulturuttrykkene for artefakter og disse blir da synlige manifestasjoner av kulturinnholdet. Bang hevder at kulturuttrykk og kulturinnhold kan ses på som gjensidig avhengige (Bang, 2011), og at verdiene i en organisasjon ofte danner grunnlag for normene i en organisasjonskultur. Sistnevnte sier da noe om forventet atferd, og Bang definerer således kulturinnhold som de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen. Om normene følges eller brytes kan det danne grunnlag for incentiver (Busch & Vanebo, 2003). Normer legger føringer for hvordan man skal handle i bestemte situasjoner og knyttes tett mot verdier. Hensikten med normene er at de skal oppfylle en eller flere verdier, og virkelighetsoppfatninger kan tolkes som et filter som medlemmene ser verden gjennom. Dette hjelper medlemmer til å

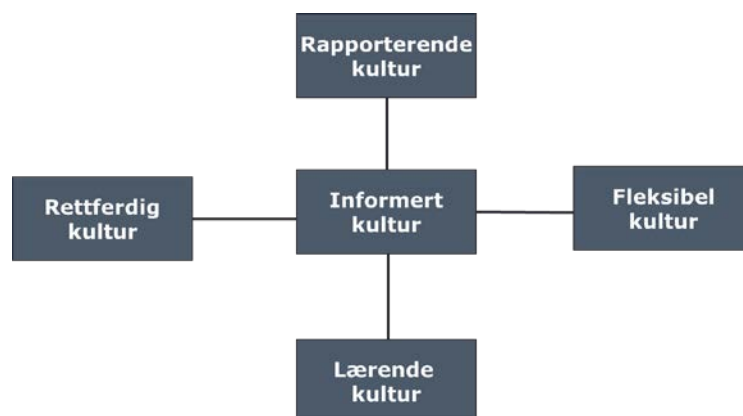
skape mening rundt relasjoner, handlinger, utsagn eller objekter, samt at det ikke følger krav om at disse virkelighetsoppfatningene skal være sanne for å være gjeldende. Hovedfokus er at de som omfavnes av sådanne, oppfatter de som sanne og i liten grad stiller spørsmålstegn til deres gyldighet (Bang, 2011).

3.3.1 Innvendinger og kritikk mot organisasjonskulturbegrepet

Da en entydig definisjon av kulturbegrepet ikke finnes, kan det med rette også utøves kritikk mot samme. Begrepet rommer «alt og ingenting» og kan ofte oppfattes som for omfattende og diffust (Bang, 2011). Således kan det hevdes at kulturbegrepet tilslører mer enn det klargjør når det kommer til organisasjonens dynamikk. Seriøs forskning vanskeliggjøres fordi organisasjonskulturbegrepet er så vanskelig å operasjonalisere, og organisasjonspsykologien kan heller ikke overta et begrep fra en annen fagdisiplin – antropologien – uten at viktige nyanser med begrepet går tapt. For eksempel at en organisasjon er en altfor lite definert enhet med for vagt definerte grenser til at man kan behandle den som en kultur. Det kan også hevdes (Schein, 1985) at de såkalte organisasjonskulturstudier frem til i dag ikke har kartlagt organisasjonens kultur, men heller ledelsens kultur. Dette er på grunn av at valgte intervjuobjekter ofte kun er valgt fra ledelses-segmentet, slik det også er gjort for denne studiens ekspertintervjuer. Dette kommer forfatteren tilbake til. For den videre forståelsen av en organisasjons kultur og sammenhengen mellom risiko og sikkerhet, blir dermed sikkerhetskulturen i slike organisasjoner sentral.

I James Reason`s modell for en «ideell sikkerhetskultur» (Reason, 1997) pekes det på at en viktig forutsetning for å oppnå en slik sikkerhetskultur er det han kaller en informert kultur. Videre at et en slik kultur oppnås gjennom fem såkalte kulturkomponenter. Å inneha en **informert kultur** vil si at de som leder og opererer har relevant og oppdatert kunnskap om de menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømessige faktorer som har betydning for sikkerhetssystemet som helhet. Dersom en organisasjon har en **rapporterende kultur** vil personellet motiveres til å rapportere uønskede hendelser. Det gjelder for alvorlige så vel som for mindre alvorlige hendelser. Sentralt blir det da at denne rapporteringen oppfattes som legitim, og at den som rapporterer ikke blir sanksjonert på en negativ måte. For de aller fleste er det i utgangspunktet vanskelig å rapportere om egne eller andres feil. Derfor må det være en klar og tydelig «*no blame filosofi*» fra ledelsen, i tillegg til at den må være forankret og synlig i organisasjonen generelt. Det vil således være lite formålstjenlig om det etableres et inntrykk i organisasjonen av at man er på jakt på syndebukker. En **rettferdighetskultur** betyr at det i organisasjonen må være likhet for loven, samt forutsigbare grenser for sikker atferd. En god rapporteringskultur stimuleres av

en slik tilnærming der det meldes fra om farlige aktiviteter. En **fleksibel kultur** vil innebære en evne til omstilling for organisasjonen. Iverksetting av tiltak for å unngå tidligere feil forutsetter da ofte krav til å se på organisering, personell og materiell med nye øyne. Endrede rammebetingelser kan føre til forandringer i omgivelsene, noe som igjen kan påvirke sikkerheten. Flexibilitet i organisasjonen så vel som hos den enkelte vil derfor være avgjørende for å lykkes på dette området. Spesielt relevant for denne oppgavens tematikk vil være den informerte og lærende kulturen. En **lærende kultur** handler blant annet om å unngå feilrepetering og fokusere på prosesser og kontinuerlig forbedring. Organisasjoner som har fokus på slik forbedring, minimerer hyppigheten av uønskede hendelser, samt at læring oppnås ved at hendelsesrapporteringssystemet benyttes aktiv slik at feilene identifiseres. Videre må organisasjonen sørge for at riktige konklusjoner trekkes og at de omsettes til effektive og forebyggende tiltak. En god læringskultur forutsetter at organisasjonens ansatte er godt kjent med prosedyrene og endringer som er beskrevet. I tillegg må det selvsagt finnes gode systemer for opplæring. Figur 6 viser en oversikt over James Reasons fem kulturkomponenter.



Figur 6 - Sikkerhetskultur – James Reason's 5 kulturkomponenter.

Subkulturer relatert til motstand og konflikt

Bang (Bang, 2011) hevder det ikke er til å unngå at det i organisasjoner danner seg subkulturer, og for kulturen i en virksomhet er den ofte bestående av flere slike. Ifølge Bang beskrives en subkultur som en undergruppe eller en delkultur som utvikler kulturelle særtrekk innenfor organisasjonen. For å oppnå en slik subkultur kreves samhandling over tid, og etter hvert som erfaringer deles, får disse relativt lik virkelighetsoppfatning, verdier og normer. Subkulturer er helt vanlige, men kan by på utfordringer da det ofte kan utvikle seg konflikter mellom de ulike subkulturene. En slik subkulturkonflikt kan forstås som at disse har virkelighetsoppfatninger, normer og verdier som i større eller mindre grad er motstridende. Utfordringene og hindringene

som disse skaper, kan i verste fall umuliggjøre oppnåelsen av en overordnet målsetting (Bang, 2011).

I relasjon til sistnevnte følger det av Perry og Lindells 10 råd (Perry & Lindell, 2003), at beredskapsplanlegging alltid er gjenstand for eller knyttet til grad av konflikt eller motstand. Relevant i en slik sammenheng blir da trolig Flyvbjerg's (Flyvbjerg B. , 1991) studie fra 1977^v som omhandler planlegging og maktens rasjonalitet. Flyvbjergs studie resulterte i forklaringer på hvordan makt spiller en sentral rolle i samspillet mellom relevante aktører. Flyvbjerg (Flyvbjerg, 1991) hevder at det i all hovedsak finnes maktrelasjoner i de fleste store planleggingsprosesser, og at dette innvirker i større eller mindre grad mht hvordan det planlegges, hvilken rolle planlegging har i organisasjonen og hvordan endringer skjer. Makt dreier seg om styrkeforhold og strategier, samtidig som det også dreier seg om relasjon og konfrontasjon. Det er alltid til stede en maktrelasjon som har i seg innebygd potensiale til konfrontasjon. Stabile maktrelasjoner er mer vanlig enn konfrontasjoner, men har likevel i seg uløste latente konflikter. Ved beslutningsprosesser i stabile maktrelasjoner vil planlegging være en rasjonell måte å løse problemer på. På den andre siden har man åpen konfrontasjon, der planleggingsrasjonalitet må vike for makt. Med det menes at når aktører med mye makt føler seg truet, så viker saklighet, objektivitet og fakta (Flyvbjerg B. , 1991). Dette er interessant for mulige årsaksforklaringer i forholdet til opplevelsen av konflikt motstand, et av spørsmålene i denne studiens spørreundersøkelse og tematikk i intervjuguiden for ekspertintervjuene. Kunnskap om faktorer som påvirker graden av konflikt og motstand kan også være nyttig i forståelsen av hvordan god læring, kunnskap og erfaringsoverføring kan sikres i beredskapsplanleggingsprosessene for store og åpne arrangementer. I tillegg bør dette tema også sees i sammenheng med hva som eventuelt hemmer og eller fremmer slik overføring.

3.4 Læring, kunnskap og erfaringsoverføring

Læring, kunnskap og erfaringsoverføring er trolig en av de viktigste oppgavene for en organisasjon. For et stort og åpent arrangement kan slik overføring, etter forfatterens mening,

^v En studie av Bent Flyvbjerg angjeldende implementeringen av et større plan for trafikksanering i Ålborg sentrum over en 10 årsperiode (Aven, et al., 2004).

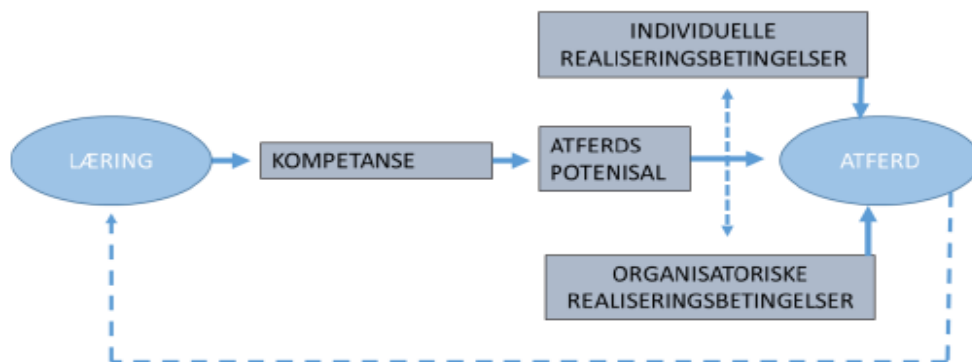
være en betydelig suksessfaktor. Det å lære av andres kunnskaper og erfaringer bringer med seg mange fordeler. Blant annet kan det føre til å skape større trygghet for aktørene som skal delta (for eksempel inneha kunnskap om tidligere og vellykkede arrangement). Det synes å være en åpenbar fordel at egne ressurser spares, og at kunnskaper som man ellers ikke ville kunne fått gjennom egen organisasjon og sine egne erfaringer, gjøres tilgjengelige for aktørene og deres organisasjon. Samtidig vil det kunne være et betydelig bidrag til at feil ikke repeteres for sentrale og spesielt sårbare områder, eller i beste fall, unngås helt. Egen erfaring med uønskede hendelser og ulykker fra forfatterens 26 års fartstid i Sjøforsvaret, tilsier dessverre at når hendelsen først inntreffer, så innser man for sent at man ikke har eller hadde den kunnskapen som skulle til for å forhindre at det gikk galt.

3.4.1 Lærende organisasjoner

Garvin (Garvin D. A., 1993) hevder at i det å bygge en lærende organisasjon etableres en organisasjon som er god til å skape, erverve og overføre kunnskap. Organisasjonen justerer videre tiltak og aktiviteter basert på nyervervet kunnskap og innsikt. Det hevdes at læring skjer i alle organisasjoner, men organisasjonen trenger likevel ikke nødvendigvis å være en lærende organisasjon. Ifølge Garvin (Garvin D. A., 2000) er lærende organisasjoner gode på fem hovedaktiviteter. De er gode på systematisk problemløsning, de evner å eksperimentere, lærer av egne og andres erfaringer, samt at de har en evne til raskt og effektivt overføre kunnskap gjennom hele organisasjonen. Garvin (Garvin D. A., 2000) hevder videre at det viktigste en lærende organisasjon kan gjøre er å skape et åpent miljø som gjør det mulig å være opptatt av læring, noe som igjen berører organisasjonens lærende kultur. At det settes av tid til analyse og refleksjon er viktig, og når det først er tilrettelagt for utvikling og utveksling av ideer, kan organisasjonen utvikle ulike fora for læring. Med slik innsats kan barrierer som hindrer læring elimineres. Deretter kan man flytte læringen på et høyere organisatorisk nivå (Garvin, 1993), og lærende organisasjoner som streber etter høy ytelse i det de kan planlegge for, kan utvikles til en HRO-organisasjon som beskrevet i innledningen, og på den måten bli i stand til å håndtere uventede hendelser bedre enn andre (Weick, Sutcliffe, & Obstfield, 1999). En slik problemstilling vil sannsynligvis være aktuell for dette med store og åpne arrangementer, deltagere eller medlemmenes tid prosjektet, for sårbarhet mht nøkkelpersonell, og kanskje spesielt for tid til refleksjon, øvelser og evaluering samt behov for profesjonalisering fordi at man ikke har «råd» til å eksperimentere med store, åpne og kompliserte arrangementer. Dette er relevant for læring av hendelser. For høypålitelige organisasjoner som tidligere beskrevet, hevder forfatterne La Porte og Consolini (LaPorte & Consolini, 1991) blant annet at effektiv læring av faresituasjoner

er en kritisk forutsetning for å oppnå slike sikre «kulturer» som nevnt ovenfor. Forfatterne ser også på barrierer som forhindrer organisatorisk læring, herunder det som går på feil oppfatning av fare, problemer med informasjonsutveksling og usikkerhet rundt håndtering av formelle avvik fra sikkerhetsreglene. En annen viktig barriere kan også være det at tydelig informasjon blir bagatellisert eller fornektet, hvilket igjen kan medføre forsinkelser i forebyggende handlinger. Skyld, politisk spill og tildekking er også elementer som hemmer den organisatoriske læringen. Det blir da vanskelig å oppdage sikkerhetsproblemer, det skaper flere hendelsesforløp, ulike tolkninger og tidvis interessekonflikter. Hvordan aktørene tolker eller behandler informasjon kan ha betydning for om læring finner sted samtidig som det kan ha læringsforsterkende effekt ved riktig håndtering. Dette bringer oss videre til læringsteori og prinsippet om forsterket læring, hvor neste avsnitt i stor grad er hentet fra Professor Linda Lai's bok «Strategisk kompetanseledelse» (Lai, 2013).

Begrepet læring kan defineres på mange måter, og definisjonen har endret seg gjennom tidene. Lai (Lai, 2013) peker på at i et tradisjonelt atferdsperspektiv, skjer læring ved at en person gjør noe observerbart som han eller hun ikke kunne gjøre før læringen fant sted. Videre at selve læringen er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd (Lai, 2013). Et viktig aspekt i den sammenheng er skillet mellom faktisk og potensiell atferdsendring (Lai, 2013), at man kan si at det har skjedd en endring i personens atferd. Dersom man ser på begrepet læring i forbindelse med en atferdsorientert definisjon, så finner man at *“Læring er en relativt varig forandring i atferd eller i mulig atferd som er et resultat av erfaringer”* På samme måte som med begrepet kultur finnes det ikke en generelt akseptert definisjon av læring, men det er langt på vei en slags konsensus om at begrepet læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd (Lai, 2013). Lai illustrerer sammenhengen mellom begrepene læring, kompetanse, atferdspotensial og atferd gjennom følgende modell:



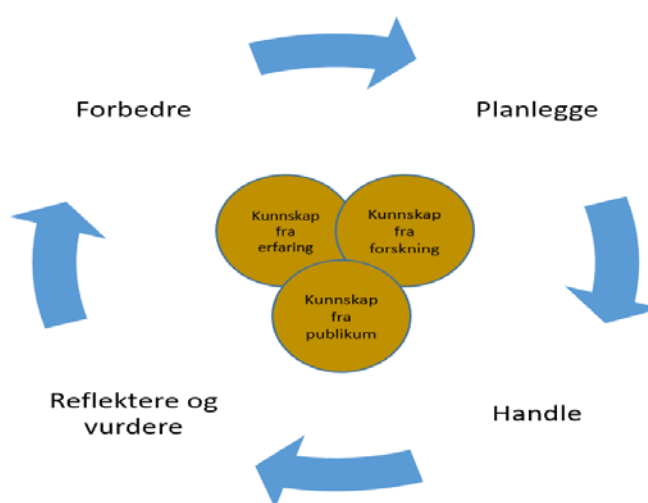
Figur 7 - Sammenheng mellom læring og atferd (Lai, 2013).

Lai (Lai, 2013) hevder at det i kompetansebegrepet ligger både ervervelse av, og helt ny supplerende kompetanse gjennom avlæring og relæring, eller endring i eksisterende kompetanse, gjennom avlæring og relæring. Lai hevder videre at slik ny eller endret kompetanse innebærer et endret atferdspotensial (Lai, 2013), som igjen påvirkes både av individuelle- og organisatoriske betingelser. Som en av flere teorier som forklarer hvordan læring skjer, er teorien om læring gjennom forsterkning. Lai sier at en slik forsterkning kan både være positiv og negativ. Den positive forsterkningen har som mål å øke sannsynligheten for en gitt type ønsket atferd, og det skjer gjennom en belønning hver gang atferden oppstår. På den andre siden vil det for negativ forsterkning derimot være slik at målet er å øke sannsynligheten for at en gitt type ønsket atferd oppstår ved å fjerne noe som er ubehagelig hver gang atferden ønskes oppnådd (Lai, 2013). Da oppstår et slags incentivsystem og negativ forsterkning trigger (ønsket) atferd som fjerner et ubehag. Negativ forsterkning blir ifølge Lai ofte misforstått som straff, men hevder at mekanismene er derimot forskjellige. I så måte betyr positiv straff at en gitt uønsket atferd fører til noe ubehagelig, mens derimot negativ straff innebærer at noe positivt fjernes som følge av uønsket atferd. Av dette følger hovedforskjellene mellom forsterkning og straff. Forsterkning innebærer belønning av ønsket atferd, mens straff skal benyttes til å svekke uønsket atferd. Slik belønning kan være ros eller anerkjennelse, og straffereaksjoner, har ofte eller ingen effekt på læring dersom man ikke samtidig gir konstruktiv tilbakemelding til den det gjelder om hvilken type atferd som ønskes. Viktig blir det også at det gis tilbakemelding på hvordan dette kan nås. En av hovedutfordringene med teorien om forsterkning er at den kan være vanskelig å anvende i en praktisk arbeidssituasjon dersom belønningsskildene er mange og inkonsistente (Lai, 2013). Et annet sentralt læringsprinsipp omhandler prinsippet om tilbakemelding. Gjennom både et informasjonsaspekt og et forsterkningsaspekt kan informasjon og avlæring og atferd fremmes (Lai, 2013). Det er avgjørende at deltagerne får informasjon om både hvorfor konsekvensene av ytelse er positiv eller negativ, samt hvordan atferd og ytelse kan forbedres for at tilbakemelding skal fungere som læringsforsterkende (Lai, 2013). For store og åpne arrangementer vil sannsynligvis dette med tilbakemelding (feedback), evaluering og tid til refleksjon kunne være slike læringsforsterkere, i tillegg til at etablerte og velfungerende delingsfora for kunnskap og erfaringsoverføring også vil kunne ha en slik effekt. Den lærende kulturen vil trolig også påvirkes gjennom slike forsterkere. Når det gjelder begrepet erfaring sier Lindøe (Lindøe, 2003) at erfaringslæring innebærer at oppmerksomheten rettes mot målene vi setter oss, og mot de tiltak som iverksettes for å nå målene (Lindøe, 2003). Deretter, sier han, undersøker vi hvordan vår vurdering og etterprøving av det vi oppnår kan anvendes. Ordet kunnskapsoverføring kan enkelt forklares som det å lære gjennom andres erfaring (Lindøe, 2003). Kunnskap og erfaring er på en måte to sider av samme sak. En trenger altså ikke å oppleve

den ekte hendelsen eller situasjonen for å lære, men kan simpelthen gjennom kommunikasjon og overføring av kunnskapen fra andre aktører oppnå læring (Hærem, 1993).

3.4.2 Erfaringslæring og kunnskapsoverføring

I 2008 oppnevnte Justis- og politidepartementet et utvalg med Liv Finstad som leder hvor oppdraget blant annet skulle være å evaluere kontrollmekanismene for politiet. Arbeidet ble ferdigstilt året etter og resulterte i NOU 2009:12, også kalt Finstadrapporten (JD, 2009). I denne rapporten finner man begrepene kunnskapsbasert erfaringslæring (Hove, 2014), og da kunnskapsoverføring i den betydning av at man overfører læring og erfaring. Her pekes det på at slik kunnskapsbasert erfaringslæring er et begrep som har sitt opphav i politiet, og at man ikke finner begrepene benyttet i andre sammenhenger enn internt i etaten, og første gang omtalt i NOU 2009:12 (Hove, 2014). Videre beskrives det i Finstad rapporten ulike former for kunnskap, individuell og organisatorisk læring uttrykt gjennom en grunnmodell. Erfaringslæring beskrives i Finstadrapporten som «en kontinuerlig læringsprosess der mange elementer er knyttet sammen i en lærings sirkel som inneholder 4 faser som ikke er strengt adskilte, men likevel angir en bestemt tidsrekkefølge» (JD, 2009).



Figur 8 - Kunnskapsbasert erfaringslæring (KEL), grunnmodell.

Ifølge Hove forutsetter vektlegging av systematisk, kunnskapsbasert erfaringslæring en sterk forankring i ledelsen på alle nivå, spesielt for toppledelsen, og i de rammer som gis for å fremme slik læring i organisasjonen. Videre er det viktig at ledere skaper et godt klima for å dele kunnskapen, og at erfaringslæringen blir en del av arbeidskulturen. Medarbeidere må være villig til å dele sine erfaringer i det åpne felleskap. Det er altså utfordrende idealer som stilles til en lærende organisasjon. Hove (Hove, 2014) viser til betingelser som må på plass for utvikling av en sterk læringskultur ved å vise til en figur av Filstad (Filstad, 2010) beskrevet i (Hove, 2014).



Figur 9 - Betingelser for utvikling av en sterk læringskultur (Filstad, 2010).

Figuren tydeliggjør betingelsene for en sterk læringskultur og det påligger ledere først og fremst å skape gode læringsarenaer som både er skriftlige så vel som muntlige. Det forutsettes ledere som på den måten evner å inkludere både formell og uformell læring, som setter kompetansemål, tilrettelegger og er veiledere. Hoves tilnærming til en sterk læringskultur, hvor leders ansvar påpekes spesielt, understøttes av Rake (Rake, 2014) sine betraktninger rundt suksesskriterier for læring. Det innebærer at det må legges ned arbeid i forberedelse til læring og samtidig sørge for å utvikle læringskulturen, både individuelt og i virksomheten. I tillegg må det settes tydelige mål under planleggingen samt at læring og evaluering krever oppfølging av en engasjert og deltagende ledelse.

I Morten Sommers Phd. forskning (Sommer, 2015) refereres til fire artikler som omhandler funn gjort hos fire nødetater (brann, redningssenter, politi og ambulanse. Hovedkonklusjonen hans, gjort ved å kryssanalysere og sammenligne funn i studien, avslører at egenskaper, kunnskap og erfaring sentralt for disse nødetaters læring, først og fremst skjer gjennom praktisk og opplæringsmessige aktiviteter. Det mest interessante i denne sammenhengen er at graden av systematisk kunnskapsakkumulering og erfaringsoverføring i disse beredskapsorganisasjonene viste seg å være generelt lave (Sommer, 2015). Evalueringer etter øvelser er sjelden utført og tilbakemelding (feedback) til personellet etter slike gjennomganger skjer på tilfeldig basis. Videre vises det til i studien at både praktisk og formalisert læring er helt avgjørende for personellens læring i beredskapsarbeid. Ettersom det kan synes vanskelig med læring gjennom erfaringsoverføring innen nødetatene, er det ikke urimelig å tenke seg at det er vanskeligere for deltagerne i et stort og åpent arrangementsprosjekt. Dette er noe som ikke spesifikt er undersøkt av andre.

Vi er også alle avhengig av hverandre i denne type arbeid og samvirke mellom de ulike aktørene må fremmes, ref. samvirkeprinsippet (JD, 2012). Håndteringen av de ulike hendelsene bør skje etter generelle prinsipper for beredskapshåndtering, herunder ansvar, nærhet likhet og samvirke som tidligere omtalt. Evaluering kan være likt uavhengig av alvorlig hendelse, og dette gjør det mulig å benytte samme personell, samme utstyr, prosedyrer og fasiliteter. På samme måte som for erfaringsoverføring kan det tenkes at graden av samvirke på tvers av aktører, bransjer og de ulike organisasjonene påvirker gjennomføringen av beredskapsplanleggingen av store arrangementer.

3.4.3 Hva hemmer og fremmer erfaring og kunnskapsoverføring?

Rake (Rake, 2014) presenterer i sin presentasjon til Norsk brannvernforening en henvisning til en spørreundersøkelse gjennomført i DSB vedrørende erfaring og læring. Denne peker i retning av at det er svært stor variasjon i måten dette gjøres på i dag og kvaliteten på arbeidet. Han sier følgelig at det er stor vilje og et uttalt ønske om å dele erfaringer med andre og det å lære av andres erfaringer. Likevel kommer det fram av undersøkelsen at det mangler systemer og strukturer for å gjøre dette. Et av hovedspørsmålene i denne oppgaven berører nettopp dette, og det er rimelig å anta at denne erfaringen kan være relevant for denne studien. Et DSB prosjekt fra 2014-2016 som omhandler effektiv erfaringslæring (DSB, 2013) og peker på tiltak for systematisk erfaringslæring i brann og redningsvesenet - «*Som arbeider med uttesting av ulike tiltak innenfor innhenting, analyse, formidling og implementering av erfaringer*», herunder hendelser, after action review og hvordan man kan komme raskt ut etter hendelser for evaluering (Rake, 2014). Videre omtales dette med øvelser samt det å planlegge for å evaluere samvirkeøvelser. Rake hevder i likhet med Hove (Hove, 2014) at andres erfaring kan være vanskelig å få tak i, og det er ofte mangel på en felles forståelse for hvorfor man evaluerer. Evalueringen bærer således preg av manglende systematikk, samt at det ofte foreligger lite skriftlig formidling av erfaringer. Evalueringer fremstår derfor også ofte som mangelfull. Når det gjelder hva som hemmer læring fra erfaringsinnhenting, peker Rake på at det ofte er et ansvarsfokus istedenfor at man har et læringsformål med evalueringene. På den måten er det sterk ubalanse mellom negativ og positiv kritikk, og det er ikke veldig motivasjonsfremmende hevder han. Fokus kan ofte også være på hva som gikk galt, framfor å se på hva som gikk bra eller fungerte tilfredsstillende. Mao, hva fungerte framfor hva som er god praksis (Rake, 2014). Videre sier han at fragmentering og beskyttelse av egne hegemonier gjør seg gjeldende, samt at evalueringsrapporter ikke følges opp etter hendelser. Rapportene kommer ofte sent og blir lest av få, og havner derfor i «hylla». Om hva som fremmer læring fra erfaringsinnhenting sier Rake

at aktørenes umiddelbare reaksjoner, rask igangsettelse av evaluering og refleksjon vil fremme ønsket læringsatferd. I tillegg fremheves at det ofte ikke er fokusering på ansvar og skyld, men snarere fokus på hvorfor ting skjer og hva som faktisk kan gjøres med det. Etablering av uformelle arenaer for erfaringsoverføring, slik at historiefortellingene gjøres levende, pekes på som viktig (Rake, 2014). Dette vil ifølge Rake kunne være et meget positivt bidrag til ønsket læringsatferd. I så henseende vil trolig bruken eller nytten av å etablere såkalte paraksisfellesskap (Wenger & Snyder, 2000) også være relevant. Nettverksbygging internt og eksternt, samt viktigheten av å ha kjennskap til andre står da sentralt. Trangen til å fremme nye prosedyrer bør dempes samtidig som arenaen for tillit, åpenhet og respekt må bygges og videreutvikles (Rake, 2014). Dette understøttes av Morten Sommers (Sommer, 2015) og hans presentasjon/forelesning fra – Høgskolen Stord/Haugesund 2014 som omhandler beredskapsarbeid som grunnlag for god og varig læring. Her rettes det fokus mot det systematiske beredskapsarbeidet i Norge, arbeidets ulike faser og opp imot innsatser, øvelser og reelle hendelser. Sentralt i dette arbeidet er også hvordan man utfører beredskapsanalyser, synliggjør ambisjoner, fordeler ressurser og sørger for å definere ytelseskrav, rammer og kriterier slik at adekvat dimensjonering oppnås.

Argote og Ingram (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) argumenterer for at erfaringsoverføring blir en mer og mer viktig oppgave for organisasjoner. Organisasjoner som har evnen til å overføre kunnskap effektivt fra en enhet til en annen er mer produktiv og har større mulighet for overlevelse enn de organisasjoner som er mindre adaptive til erfaring eller kunnskapsoverføring. Til tross for at organisasjoner kan oppnå bemerkelsesverdige resultater gjennom kunnskapsoverføring, er slik overføring likevel vanskelig å oppnå. Artikkelen i nevnte utgave identifiserer faktorer som influerer på kunnskapsoverføring i organisasjoner, og fører empiriske bevis om effektive mekanismer for kunnskapsoverføring og om barrierer for kunnskapsoverføring. I en artikkel identifiserer Argote og Ingram (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) faktorer som samspillet mellom mennesker, oppgaver og verktøy til å være mest utfordrende for kunnskap eller erfaringsoverføring. Ved å fokusere på de psykologiske prosessene som underbygger kunnskapsoverføring i en enhet og mellom enheter i en virksomhet, retter denne artikkelen oppmerksomheten mot kognitiv psykologi i kunnskapsoverføring på individuelt nivå og arbeid ift strategisk og organisatorisk teori på firma og industri nivå. Det hevdes at denne utgaven på en måte åpner opp “den svarte boksen” for kunnskapsoverføring i organisasjoner ved å bringe fram ny kunnskap/teori og empiriske bevis for de psykologiske prosessene som ligger til grunn for erfaring og kunnskapsoverføring (Argote, Ingram, & Moreland, 2000).

For å etablere overføring av kunnskap mellom organisasjonene eller teamet hevder nevnte teorier at det er nødvendig med et godt læringsmiljø i organisasjonen. God kommunikasjon og kontakt i organisasjonen må være på plass før man kan tenke på å dra nytte av kunnskap fra andre organisasjoner. Dette understøttes også av (Ichijo & Nonaka, 2007). Disse forfattere mener videre at en viktig og god kilde til kunnskapsoverføring er det sosiale nettverket som organisasjonen besitter. Denne sosiale kapitalen er en u håndgripelig ressurs som finnes i personlige forhold, og dersom denne er god, kan det bidra til at mye kunnskap samt at det bygger bro mellom de aktuelle sender og mottakerorganisasjonene. Det bidrar til effektiv kunnskapsoverføring. En person kan fungere som et bindeledd mellom organisasjonene, og måten dette formidles på er avgjørende for utfallet av suksessfull deling. Skal man tro forfatterne, er det ikke utelukkende positivt å hente fra åpne porter mellom organisasjonene. En negativ effekt med å la eksterne slippe til i organisasjonen er at man kan risikere å miste den tette kontakten som gruppen kanskje har opparbeidet seg over tid. Tette bånd internt, i tillegg til god tilgang til kunnskap fra eksterne kilder gir høyest ytelse. Derimot kan det å veksle mellom disse disiplinene være vanskelig, og de kan også gå på bekostning av hverandre. Derfor er åpenhet rundt dette viktig for å kunne lykkes. Ichijo & Nonaka (Ichijo & Nonaka, 2007) sier at refleksjon, eller tid til refleksjon er et ord som går igjen i nevnte teorier. Olsen (2003) i Lindøe (Lindøe, 2003) hevder også at systematisk tilnærming til arbeid skjer gjennom fasene planlegging, handle, reflektere, vurdere og forbedre: *«Å lære av erfaringer gjennom kollektiv refleksjon og evaluering betyr altså at det er vilje og mulighet til åpenhet om hendelser, at tema kan settes på dagorden og at det er ressurser og kompetanse til kartlegging og analyse»* (Lindøe, 2003). Nettopp i sistnevnte ligger det, etter forfatterens mening, et mulighetsrom for refleksjon som kan være svært nyttig i læringsøyemed. Gjennom empirien, er det som en del av denne oppgaven spurt både respondenter og informanter om forslag til forbedring for gjennomføringen av beredskapsplanleggingen i store og åpne arrangementer. Cabrera (Cabrera, 2000) som har studert en industri-rapport fra KPMG (KPMG, 2000), hevder at det er to faktorer som bidrar til stor interesse for det hun kaller «Knowledge Management». Det første er at det er en økende overbevisning blant bedriftsledere, konsulenter og forskere at organisatorisk kunnskap representerer en strategisk nøkkel ressurs. Kunnskapen kan sees på som en immateriell kunnskap som er unik, vanskelig å kopiere eller erstatte samt at det gir organisasjonen konkurransefortrinn. Den andre faktoren som bidrar til interessen er utviklingen innen informasjon og kommunikasjonsteknologier. Hun peker her på de delingsmulighetene som i dag foreligger og som muliggjør deling av dokumenter og kunnskap både på en effektiv og økonomisk måte. For store og åpne arrangementer av det kaliber som følger av denne oppgaven, vil det trolig ligge store muligheter i slik «Knowledge Management», spesielt å

benytte ulike arenaer for informasjonsdeling av støttedokument, rapporter, evalueringer og bruk av verktøy/metodikk. Noen dilemma som følger av utveksling av informasjon blant de ansatte i en organisasjon må også nevnes, da det har innvirkning på «knowledge management» prosessen Cabrera (2000). Organisasjoner som investerer i slike teknologier sliter ofte med å motivere de ansatte i organisasjonen til å bruke systemene og til å dele ideene om dem. Det kan være dilemmaer knyttet til det å dele de ansattes innsikt vil innebære en «kostnad» for noen som kan gi avkastning, men samtidig medføre samarbeidsproblematikk og utfordringer rundt dette med fordeling av goder. Slike utfordringer vil sannsynligvis også være gjeldende for organisasjoner i store og åpne arrangementer, og interessant for denne oppgavens forskningsspørsmål to som berører kulturelle forhold.

3.5 Sammendrag av teori

Forfatteren har nå presentert det teoretiske grunnlaget for forskningen for studiens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål der læring er det mest sentrale nøkkelordet. For å oppsummere teorikapitlet har forfatteren derfor utarbeidet en modell som har til hensikt å kort illustrere sammenhengene mellom presentert teori og hvordan disse har relevans for studiens tema, forskningsspørsmål og videre problemstillinger. De ulike segmentene som er presentert ved de blå pilene representerer spørsmål og tema som både er behandlet i teori, spørreundersøkelse og intervju. Disse vil også omtales næremer i empiri, drøfting og analysekapittel. Figurens nederste og midterste del representerer både forfatteren og studiens deltakere sine tanker om mulige forslag til forbedring, og som ikke er teoretisk behandlet i dette kapitlet. Disse er tatt med for å vise helheten i oppgavens problemstilling. Forbedringsforslagene fra studiens respondenter og informanter vil blir nærmere beskrevet i empiri, drøfting og analysekapitlet.

Hovedhensikten med det teoretiske rammeverket som presentert i fig 10 på neste side, har vært å se på sentral teori som grunnlag for studiens hovedproblemstilling og hvordan beredskapsplanleggere bedre kan lære av hverandre i arbeidet med beredskapsplanlegging for store og åpne arrangementer. Det er pekt på viktigheten av å ha kunnskap om risiko og sikkerhet, samt kjenne til forutsetninger som kan bidra til at en slik risiko skal kunne kontrolleres eller styres i denne type arrangement. Uten et bevisst forhold til de mange og ulike sikkerhetsaspekter i beredskapsplanleggingen, vil gjennomføringen av slike prosjekter ikke være mulig eller akseptabelt å gjennomføre. HRO, NAT og MMD teoriene er tatt med fordi de beskriver viktige dimensjoner i forholdet mellom risikoforståelse og perspektiver på hvordan sikkerheten kan påvirke beredskapsplanleggingen.



Figur 10 - Teori oppsummert (fritt utarbeidet)

Perry og Lindells (Perry & Lindell, 2003) råd til beredkapsplanleggere bærer i seg viktige momenter som både er relevant for studiens empiri, samtidig som det er anvendelige anbefalinger om hvordan beredkapsplanlegging bør foregå på en god måte. Hvorvidt læring, kunnskap og erfaringsoverføring finner sted er ofte kulturelt betinget. Kultur som begrep og kunnskap om hva som er en informert og lærende kultur har derfor også vært viktig å belyse i dette kapitlet. Momenter som konflikt, motstand og subkulturer kan ha innvirkning på læringsprosessene, og er derfor beskrevet. Argote (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) peker på de psykologiske prosessenes betydning mht kunnskapsoverføring, og Garvin på at lærende organisasjoner kjennetegnes av å være gode til å skape, erverve og overføre kunnskap (Garvin D. A., 1993). Dette viser at det å skape og eller overføre slik kunnskap innehar mange utfordringer. Teorikapitlets del om læringsteori og teori om læringsforsterkere understøtter på den måten sentrale forhold som bør tas i betraktning for å kunne skape slike organisasjoner. Like viktig blir også kunnskapen om hva som hemmer og fremmer slik læring (Rake, 2014). Avslutningsvis i er det sett nærmere på Argote og Ingram (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) som argumenter for at erfaringsoverføring blir en mer og mer viktig oppgave for organisasjoner, i tillegg til Cabrera (Cabrera, 200) som viser til stor interesse for det hun kaller «Knowledge

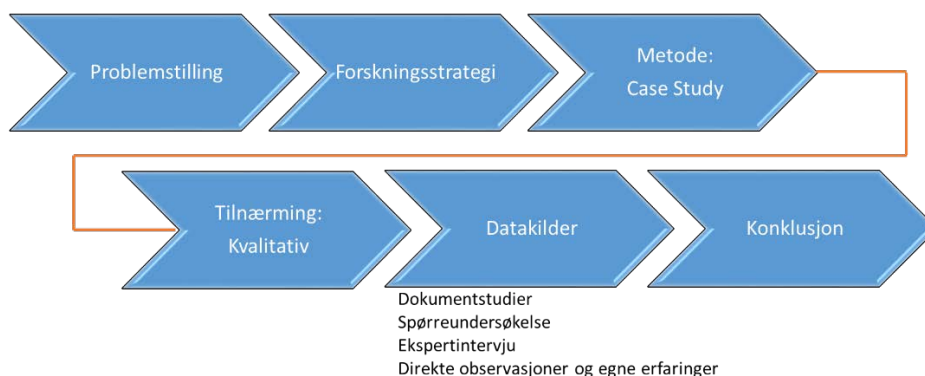
Management». I sistnevnte ligger det en økende overbevisning blant bedriftsledere, konsulenter og forskere at organisatorisk kunnskap representerer en strategisk nøkkel ressurs. Før design og metode nå beskrives nærmere, er det samtidig viktig å ta med seg Argotes betraktning om at det til tross for at organisasjoner kan oppnå bemerkelsesverdige resultater gjennom kunnskapsoverføring, så kan slik overføring likevel være vanskelig å oppnå.

4 Design og metode

«Man is a tool-using animal...without tools he is nothing, with tools he is all»

(Thomas Carlyle, 1834) (Knowles, 2001)

I dette kapittel vil forfatteren gjøre nærmere rede for valg av forskningsstrategi og metodisk tilnærming. Hovedhensikten er at dette skal bidra til å forklare hva som faktisk studeres og hvordan det er gjennomført. De vurderinger og valg som er foretatt vil begrunnes, samt at styrker og svakheter ved valgt forskningsdesign beskrives nærmere. Avslutningsvis er det også tatt med noen sentrale vurderinger av hensyn til oppgavens validitet, reliabilitet og etiske utfordringer. Et annet formål med redegjørelsen er at leseren skal kunne følge prosessen i studien trinn for trinn, og at den således fremstår så transparent som mulig. Samtidig skal det bidra til at resultatene fra studiens datakilder blir så presise og tolkbare som mulig. Figuren nedenfor viser forenklet veien og de overordnede valg som er foretatt - fra valgt problemstilling, gjennom forskningsstrategi, metodevalg, tilnærming, bruk av datakilder og fram til endelig konklusjon med anbefalinger.



Figur 11 - Oversikt denne studiens design og metode

Når en masteroppgave skal skrives vil det å designe forskningsprosjektet stå meget sentralt. Forskningsdesignet beskriver retningslinjene for hvordan prosjektet skal utføres, hva undersøkelsen skal ha fokus på, hvem som er de aktuelle deltakerne og ikke minst hvor undersøkelsen skal finne sted. Med andre ord skal forskningsdesignet inneholde den faglige konteksten (Thagaard, 2013). Den amerikanske samfunnsviteren og forfatteren Robert K Yin kaller det å utvikle et hensiktsmessig forskningsdesign som; «a logical plan for getting from here to there» (Yin,2003:s20), hvor hovedhensikten er å unngå en situasjon der bevisene ikke adresserer forskningsspørsmålene (Yin, 2014). Oppgavens tema og problemstilling er noe

forfatteren har arbeidet med over lengre tid, og det har etter hvert som arbeidsprosessen har utviklet seg, vært nødvendig å foreta justeringer underveis både av hensyn til problemstilling og design. Årsaken til det er at ny kunnskap om teori og resultater fra de ulike valgte datakilder underveis bidro til nye problemstillinger og valg av fokusområder for oppgaven. Dette er også i tråd med eksplorerende studie som er valgt for denne oppgaven, og som innebærer at studien tar utgangspunkt i en problemstilling, men utvikles og presiseres i løpet av prosjektet. Det samme gjelder for den metodiske tilnærmingen (Thagaard, 2013). For den videre forståelsen av oppgaven er det derfor viktig å redegjøre nærmere for forfatterens valg av forskningsstrategi, design og metoder.

4.1.1 Forskningsstrategi, design og metode

Med forskningsstrategi menes en form for logikk eller et sett av prosedyrer for å kunne besvare problemstillingen (Blaikie, 2010). Blaikie presenterer videre fire ulike forskningsstrategier, herunder induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Disse forskningsstrategiene representerer i så måte ulike tankesett og måter å trekke slutninger på. På den måten kan man også komme frem til noe annet enn det en hadde som utgangspunkt (Danermark, Ekstrøm, Jacobsen, & Karlsson, 2002). På den ene siden har man da deduktiv og retroduktiv forskningsstrategi som begge tar for seg hvorfor-spørsmål, og som er best egnet for forskning som har et forklarende formål. På den andre siden finner man Induktiv og abduktiv forskningsstrategi. Disse er ifølge (Blaikie, 2010) de eneste strategiene som kan besvare hva - spørsmål, mens abduktiv forskningsstrategi i tillegg kan besvare hvordan-spørsmål. Dersom et forskningsprosjekt har som formål å utforske og beskrive sosiale fenomen er disse to spesielt nyttige, og begge kan vise seg å være gode strategier (Blaikie, 2010). Forfatteren har derfor i denne masteroppgaven valgt å benytte en kombinasjon av både induktiv og abduktiv forskningsstrategi. Induktiv framgangsmåte baserer seg på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier (Thagaard, 2013). Enhver forskningsmetode hviler på antakelser om sannhet og oppfatninger av verden (Everett Euris & Inger, 2012). Der det tidligere har vært en diskusjon innenfor samfunnsvitenskapene om bruken av kvalitative og kvantitative metoder, er det nå en erkjennelse av at begge tilnærmingene har både sterke og svake sider (Everett Euris & Inger, 2012). Med hensyn til denne oppgavens omfang er det foretatt et valg om at den gjennomføres kvalitativt. Thagaard (Thagaard, 2013) sier at kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg, og at slik fleksibilitet kan være en styrke som innebærer at forfatteren kan arbeide parallelt med de ulike delene av prosessene gjennom studien. En annen styrke ved kvalitative studier er at vi kan studere fenomener som det er vanskelig å få tilgang til ved andre metoder (Silverman, 2011). For den abduktive

tilnærmingen er faktorer som er sentrale med henblikk på studiens hovedtema læring, kunnskap og erfaringsoverføring; motiver, meninger og intensjoner til de ulike aktørene som har deltatt i spørreundersøkelsen så vel som i ekspertintervjuene. I tråd med en abduktiv forskningsstrategi bidrar denne tilnærmingen til en bedre forståelse av aktørens «virkelighetsbilde» av problemstillingen. I en slik «verden» må forfatteren som forsker tre inn i aktørens «verden» for å finne motivene og meningene som følger med sosiale aktiviteter. I denne studiens sammenheng kan slike sosiale aktiviteter eksempelvis være selve beredskapsplanleggingsprosessen. Forfatterens hovedmål med dette har vært å oppnå en rekontekstualisering av det som skal forskes på. Gjennom tolkning av det man har en forestilling eller antagelse om, forsøker forfatteren å komme til en ny forståelse av forestillingene eller observasjonene (Danermark, Ekstrøm, Jacobsen, & Karlsson, 2002). Dey (Dey, 2004) peker på at bruk av abduksjon er en måte å tolke et fenomen på innenfor en bestemt tolkningsramme. Avhengig av teorien som benyttes, blir denne tolkningen én av flere mulige tolkninger. Et sentralt poeng med abduktiv forskning er at den tilbyr mulige tolkninger fremfor logiske slutninger (Dey, 2004). Tolkningsrammen kan likevel muliggjøre logiske slutninger men da er dette ikke nødvendigvis et mål i seg selv. Det teoretiske rammeverket og anvendte metoder i denne oppgaven setter scenen for denne studiens tolkningsramme. Svarene som gis og funnene som presenteres kan derfor ikke bli absolutte. Det er viktig å presisere at disse er mulige tolkninger basert på forfatterens presenterte teorier og egne erfaringer. Med andre ord kan en annen tolkningsramme tilsvarende derfor føre til andre tolkninger.

For det rent metodiske er argumentet for å velge flere metoder i denne studien at hver enkelt metode ikke gir tilgang til samme data. I tillegg innehar de de enkeltvis sine styrker og svakheter. For å redusere betydningene av eventuelle svakheter er derfor metodetriangulering valgt som en strategi for denne studien. Dette innebærer at det for masteroppgaven er valgt kombinasjoner av kvalitativ og kvantitativ metode (enkel sådan) (Thagaard, 2013), slik at det legges best mulig til rette for å finne gode, adekvate og objektive bevis som underbygger funn og resultater relatert til hovedproblemstillingen.

De seks mest vanlige kilder til bevis er ifølge Yin (Yin, 2003): Dokumentasjon, arkiverte opptak, intervjuer, direkte observasjoner, deltagelse observasjon samt psykiske artefakter^{vi}. Disse har hver for seg ulike styrker og svakheter, men det er viktigst å merke seg at ingen enkelt kilde har en spesiell fordel sett opp imot de andre, ifølge Yin. De ulike kildene er i realiteten meget komplementære, og et godt forskningsdesign vil derfor være avhengig av at man benytter så mange datakilder som mulig (Yin, 2003). Forfatteren har, for å styrke kvaliteten på studiens resultater og funn, valgt et forskningsdesign som benytter flere ulike datakilder. Om bruk av denne typen kilder sier Yin (Yin,2003:s 98); *“..any finding or conclusion in a case study, is likely to be much more convincing and accurate if it is based on several different sources of information»*. Som kvalitative metoder har forfatteren valgt dokumentstudier, semi-strukturert ekspertintervju, direkte observasjoner og bruk av egen erfaring. For det kvantitative er det da valgt å gjennomføre en enkel spørreundersøkelse med et utvalg på 88 beredskapsplanleggere. Metodene vil bli nærmere omtalt.

4.2 Casestudie

Et såkalt case-study kan være en av flere former for samfunnsvitenskapelig forskning. Andre former for forskningsmetoder kan være spørreundersøkelser, eksperimenter eller statistiske analyser. «The case study» som Yin (Yin, 2003) kaller det, er i likhet med andre forskningsstrategier en måte å undersøke et empirisk emne ved å følge et sett med predefinerte prosedyrer. Yin presenterer et slikt Case study som : *« A process or record of research in which detailed consideration is given to the development of a particular person, group, or situation over a period of time”*. For slike «case studies» eksisterer det ifølge Yin fire komponenter som er spesielt viktige; 1. Spørsmålene i studien 2. Dets proporsjoner (Sammenlignbare størrelsesforholdet mellom for eksempel fordeling, antall, mengde etc.), dersom de finnes. 3. Enheter som skal analyseres 4. Den logiske linken mellom data og proporsjoner, og til sist 5. Kriteriene for å tolke funnene. Yin (Yin, 2014) hevder at en casestudie er den foretrukne metoden sett opp mot andre forskningsmetodene i situasjoner hvor forskningsspørsmålene er»

vi Atferdsmessige artefakter kan for eksempel være seremonier, tradisjoner eller kommunikasjonsmønstre.

Verbale artefakter kan blant annet være anekdoter, talemåter, fortellinger eller metaforer (Schein, 1985).

hvordan» eller «hvorfor» spørsmål, og hvor forfatteren har liten eller ingen kontroll over de involverte aktørene, samt at fokus for studien er et nåværende fenomen. På bakgrunn av dette har forfatteren har valgt case-study som hoveddesign for denne oppgaven, med det formål å forsøke å forstå eller finne et mønster ift studiens hovedproblemstilling. Derfor har det også vært hensiktsmessig å søke dypt og detaljert ved hjelp av kvalitativ metode (Thagaard, 2013). Kvantitativ metode går ifølge (Andersen, 2006) ofte mer i bredden og berører overflaten, og en slik metode kunne vært foretrukket dersom man eksempelvis søkte svar på hvor mange som benyttet seg av et bestemt dokument i beredskapsplanleggingen, og gjerne med et meget stort utvalg av respondenter, for eksempel i hele Norge. Det er likevel, for det kvantitative og for studiens kvalitet foretatt en enkel spørreundersøkelse, hvorpå resultatene av denne behandles kvalitativt.

4.3 Datakildene

4.3.1 Dokumentstudier

Yin (Yin, 2014) peker på at dokumentstudier er relevant for omtrent enhver casestudie. Hensikten med slike studier skal være å underbygge og forsterke bevis fra andre kilder som nevnt i forskningsdesignet. For denne oppgaven er det, basert på egne erfaringer, gjennomført litteratursøk, mange samtaler med andre beredskapsplanleggere og fagpersoner, samt foretatt en gjennomgang av utvalgte og relevante dokumenter for store og åpne arrangementer. Av disse dokumentstudier følger spesielt dokumenter som DSB veileder, evalueringsrapporter fra ulike arrangement, sikkerhet og beredskapsplaner, norske og utenlandske veiledere/guider, myndighetsanbefalinger, rapporter og beredskapsplaner i inn og utland samt norske standarder for risikovurderinger. Referanser til de enkelte dokumenter som er benyttet i studien forefinnes i referanselisten, og beskrives nærmere der de er funnet relevante mot oppgavens problemstilling.

4.3.2 Spørreundersøkelsen

Det ble gjennom eget og andres nettverk, opprettet kontakt og laget en spørreundersøkelse med et utvalg på 88 personer, heretter kalt respondenter. Alle respondentene er, eller har vært beredskapsplanleggere for store og åpne arrangementer i byene Bergen, Oslo, Stavanger og Trondheim. Som eksempler på type arrangementer som respondentene har deltatt i er Tall Ship Race, VG Lista, Ski VM, Skiskytter VM, Ungdoms OL, Gladmaten/World Tour og Sykkel VM. Listen er således ikke uttømmende og det var også respondenter som har deltatt i andre typer

arrangementer av varierende størrelse. Blant annet gjaldt dette spesielt for respondentene fra Trondheim, og da eksempelvis mindre kulturfestivaler av ymse slag. Spørreundersøkelsen representerer sammen med ekspertintervjuene en av hoveddata innsamlingsmetodene for denne oppgaven, og har som formål å bidra til å besvare oppgavens problemstillinger på best mulig måte.

Av hensyn til forskningens omfang i denne studien er det foretatt bevisste valg med henblikk på hvem og hvor mange som kunne delta på spørreundersøkelse og intervjuer. Som følge av tidsaspektet, eventuelt behov for reisevirksomhet og at arbeidsmengden kunne være håndterbar innenfor fristene, falt valget på å begrense antall byer til fire. Da forfatteren er i fullt arbeid ved siden av ble det bestemt at målet i utgangspunktet skulle være å få tak i ca. 100 respondenter. Totalt 88 respondenter i nevnte kategori viste seg til slutt å være tilgjengelig for å besvare et enkelt web-basert spørreskjema. Av 88 respondenter som hadde takket ja, var det til slutt 70 stk som svarte. Dette medfører en svarprosent på 80, som må sies å være tilfredsstillende. Basert på funn fra denne spørreundersøkelsen, direkte observasjoner og dokumentstudier, ble det videre foretatt åtte dybdeintervjuer eller såkalte ekspertintervju av personell som har hatt hovedansvaret for sikkerhet og beredskapsplanlegging ved et eller flere store og åpne arrangement (Strategisk nivå). Samtlige åtte eksperter takket ja til deltagelse. I tillegg har flere av respondentene og informantene deltatt aktivt i, og har erfaring fra både 1 og 2 linje beredskap (operasjonelt og taktisk) i samme og/eller fra tilsvarende arrangementer. Ser man på hvem som normalt sett blir utpekt til å delta i beredskapsplanlegging for denne typen arrangementer, kan det være verdt å nevne at det norske beredskapssystemet er bygget opp på streng hierarkisk måte, herunder operasjonelt, taktisk og strategisk nivå (Sommer M. , 2015). I forbindelse med oppgavens problemstilling og av hensyn til utvalgsstrategi, har det således ikke vært tilfeldig at aktuelle kandidater til slutt ble en blanding av erfarne og uerfarne beredskapsplanleggere fra blant annet nødetater som politi, brann og helse, i tillegg til personell fra Forsvaret, vaktelskap, beredskapsavdelinger i kommuner og enkelte forvaltningsorgan (eksempelvis kommunale etater og havner). Representanter fra ulike private arrangører og aktører har også deltatt i studien.

4.3.3 Utarbeidelse av spørreskjema

Samtlige respondenter i spørreundersøkelsen fikk i forkant tilsendt, et skjema som beskriver bakgrunn og formål med denne undersøkelsen. Skjemaet er det samme som er oversendt og godkjent av NSD (NSD, 2016). Spørreskjemaet ble utarbeidet på egen arbeidsplass og i Bergen og Omland Havnevesen kvalitetsstyringssystem hvor det finnes en egen responsmodul for blant

annet slike formål. Spørreundersøkelsen var web basert og link ble tilsendt på mail til den enkelte respondent. I introduksjonen til den web-baserte spørreundersøkelsen ble det oppgitt både formål, tidsbruk, kontaktdata og annen nødvendig informasjon som gjaldt selve undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble også delvis utformet som multiple choice, hvorav seks utvalgte spørsmål inneholdt kommentarfelt med muligheter for fritekst. Sistnevnte er nærmere kommentert i empirikapittelet. Undersøkelsen tok ca. 6-10 minutter å besvare, og spørreskjemaet fremgår i sin helhet av vedlegg A.

4.3.4 Inndeling av spørreskjemaet

Selve spørreskjemaet er inndelt i to deler, hvorav første del består av nøkkeldata og andre del omhandler områdene som følger av valgt teoretiske rammeverk for oppgaven, herunder beredskapsplanlegging, informert og lærende kultur samt læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Noen spørsmål berører flere av de valgte hovedområdene, og det måtte derfor foretas valg om hvor de enkelte spørsmål naturlig hører hjemme i disse. Det er viktig å merke seg at spørsmålene 9,17,20,21,31,33 innehar kommentarfelt, og disse blir nærmere behandlet empirikapittelet og avslutningsvis i drøftingskapittelet.

Område	Del 1	Del 2
Nøkkeldata	1,2,3,4,	
Beredskapsplanlegging		5,6,7,8,11,23,24,27,28,32
Kultur, informert og lærende		16,25,26,34
Læring, kunnskap og erfaringsoverføring		9,10,12,13,14,15,17,18,19,20, 21,22,29,30,31,33

Tabell 1 - Oversikt over spørsmål og tilhørighet til oppgavens teoretiske rammeverk.

Testing av Spørreskjemaet og gjennomføring av undersøkelsen

I den hensikt å sikre at et spørreskjema fungerer slik det var tenkt, ble det foretatt en test på utvalgte kollegaer i BOH. Deretter ble spørreundersøkelsen også testet på personer som lignet på dem som var i undersøkelsens utvalg, blant annet beredskapsplanleggere i Bergen. Det ble videre utarbeidet et utkast til skjema i BOH web-baserte responsemodul, som igjen ble sendt pr mail til forfatterens kollegaer i BOH. Disse testpersonene er ikke representert i den endelige spørreundersøkelsen. På bakgrunn av tilbakemeldingene fra involverte testpersoner (og UIS veileder), ble det foretatt nødvendige justeringer på enkelte spørsmål samt mindre endringer på skjemaets førsteside vedrørende undersøkelsens formål og bakgrunn. Før endelig utsendelse ble det gjennomført en ny test på samme representanter for ytterligere kvalitetssikring.

Spørreundersøkelsen så ble endelig sendt ut gjennom BOH web-baserte kvalitetsstyringssystem, (responsemodul) laget av TQM.^{vii}

4.3.5 Ekspertintervju

For å styrke datakvaliteten og til hjelp for å tolke resultatene fra datainnsamlingen, ble det i tillegg til spørreundersøkelsen gjennomført åtte såkalte ekspertintervju, hvorav som nevnt to representanter fra hver av byene. Resultatene fra spørreundersøkelsen danner grunnlaget og utgangspunktet for gjennomføring av disse intervjuene. Når forfatteren velger å bruke ordet ekspert om informantene er det basert på definisjonen om at en ekspert kjennetegnes ved at ferdighetene man tilegner seg er i stor grad er avgrenset til området man er ekspert i, samt at eksperter skiller seg fra nybegynnere i hvor mye kunnskap man besitter (Feltovich, Prietula, & Ericsson, 2006). Her finnes flere definisjoner, men hovedpoenget er at de utvalgte informanter må ansees å ha betydelig erfaring innen fagområdet som er hovedtema for oppgaven.

Ekspertintervjuene er også å regne som en kvalitativ datainnsamlingsmetode, og bidrar på den måten til å styrke dataenes validitet, og gir en bedre forståelse av spørreundersøkelsens resultater. Slike intervjuer regnes av Yin (Yin, 2003) til å være en av de viktigste kildene i en forskningsstudie. Han hevder at intervjuer fremstår som guidede konversasjoner snarere enn en strukturert utspørring, altså mer flytende i sin form enn et rigid oppsett (Yin, 2003). Yin peker samtidig på to viktige fokus i intervjuprosessen. Det ene er at forskeren følger sin egen linje mht utspørring og forutbestemt protokoll/guide. Det andre er at forskeren stiller de faktiske og aktuelle spørsmål på en objektiv måte. Dette skal også tjene forskerens behov for å følge «den røde tråden» i utspørringen (Yin, 2003). Yin beskriver videre to tilnærminger som forfatteren har valgt for denne oppgaven, herunder det som han kaller; focused interview og open ended nature (Yin, 2003). Disse to tilnærmingene kan best beskrives ved at intervjuene innehar kort varighet av inntil en time. Intervjuet er i en form av konversasjon, men følger likevel et bestemt mønster mht spørsmål som blir stilt underveis (Se intervjuguide vedlegg B). En fordel med at intervjuet er «open ended» er at forskeren da både kan spørre informanten om fakta, meninger

vii TQM Enterprise, Total Quality Management Partner – Proessorientert styringssystem for HMS, Kvalitet og Ytre miljø. Responsemodul for spørreundersøkelser i Bergen og Omland Havnevesen's kvalitetsstyringssystem.

og forslag til forbedring. I tillegg kan også informanten i løpet av intervjuet oppgi andre man bør snakke med henblikk på studiens tematikk (Yin, 2003). Desto mer en respondent bidrar til dette, desto mer er respondenten å betrakte som en informant (Yin, 2003). Det er derfor naturlig at samtlige som har gjennomført ekspertintervju i denne studien heretter blir omtalt som informanter.

Forfatteren har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, den mest brukte fremgangsmåten i kvalitative intervjuer (Thagaard, 2013). Fordelen med en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare, fordi alle intervjupersonene har gitt informasjon om de samme temaene. Delvis strukturert innebærer at det forskeren skal spørre om i all hovedsak er fastlagt på forhånd, mens rekkefølgen og temaene bestemmes underveis. På en slik måte kan forskeren følge informantens fortelling, og samtidig sørge for at de temaer som er viktige i problemstillingen blir diskutert i løpet av intervjusamtalen. Fleksibiliteten som et semistrukturert intervju gir, er viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte intervjupersons forutsetninger (Thagaard, 2013).

Yin (Yin, 2003) peker på at det er viktig å være bevisst i forholdet til bruken av såkalte nøkkelinformanter. Det vil si informanter som sitter på særskilt kunnskap eller informasjon, og at forskeren tar med i betraktning at man ikke gjør seg for avhengig av slike. Forskeren har fra et objektivt ståsted et spesielt ansvar for uholdethet og objektivitet. For denne studien er dette løst ved at samtlige intervjuobjekter er å betrakte som nøkkelinformanter for denne masteroppgaven.

Før intervjuene ble det utarbeidet en guide (Vedlegg B) som med en kort momentliste oppsummerte de viktigste resultatene fra spørreundersøkelsen og SPSS. Dette ble gjort for lettere å kunne holde en samtale rundt de valgte tema, og innenfor oppgavens teoretiske rammeverk. Intervjuguiden er oppdatert underveis i prosessen som følge av forhold som ble avdekket i de første intervjuene. Dette medførte blant annet at nye oppfølgingsspørsmål og enkeltmomenter kom til. Når det gjelder intervjuguidens struktur så beskriver Rubin & Rubin (Rubin & Rubin, 2012) en modell for hvordan en intervjuguide kan utformes. Denne kalles «tre med grener modellen» hvorpå stammen representerer hovedtemaet og grenene de enkelte tema. Hvert tema utdypes med oppfølgingsspørsmål, og det er viktig å finne en balanse mellom det å gå i dybden på hvert tema, og det få dekket alle temaene i intervjuet. Modellen passer særlig godt når forskeren på forhånd er klar over hvilke tema som skal belyses i intervjuet (Thagaard, 2013), slik det var tilfelle for denne studien. Forfatteren har valgt å bruke oppgavens hovedproblemstilling og de tre forskningsspørsmålene i tilnærmingen for oppgavens

intervjuguide og for selve gjennomføringen av intervjuer. Første informant intervju var i en åpen form der hensikten var at intervjupersonen skulle gi så utfyllende informasjon som mulig. Dette ble gjort for å skape et godt grunnlag for utforming av intervjuguiden (Thagaard, 2013). Som det fremgår av intervjuguiden er det først stilt noen generelle hovedspørsmål og deretter noen utvalgte oppfølgingsspørsmål innenfor valgt tematikk. Avslutningsvis i intervjuene er informantene bedt om å kommentere enkeltfunn fra spørreundersøkelsen.

4.3.6 Direkte observasjoner og egne erfaringer

I tillegg til dokumentstudier, spørreundersøkelse og ekspertintervjuer er det også metodisk benyttet det som Yin (Yin,2003) kaller direkte observasjoner. Det er for denne masteroppgaven gjennomført flere slike i form av tilfeldig datainnsamling. Slike observasjoner er ofte benyttet og kan være nyttige for å fremskaffe tilleggsinformasjon til det som studeres. Slike observasjoner kan gi nye dimensjoner i forståelse av studiens kontekst og ulike fenomener (Yin, 2003). Thagaard (Thagaard, 2013) peker i en slik sammenheng på viktigheten av være bevisst på forskeren både som observatør og deltaker. Hammersly og Atkinson (Hammersly & Atkinson, 2004) benytter betegnelsen feltroller for de ulike måtene en slik observasjon kan gjennomføres på. Den ene ytterligheten er representert ved fullstendig observasjon, hvor forskeren ikke deltar i det som skal observeres, og den andre er fullstendig deltakelse hvor forskeren deltar på lik linje med de andre i felten. Kontakt, nærvær og aktiviteters innvirkning på studien er problemstillinger som må tenkes igjennom sier Thagaard (Thagaard, 2013). Forfatteren har for denne studien benyttet både fullstendig og deltakende (Direkte) observasjon, noe som utgjør en mellomting mellom de to ytterpunktene (Thagaard, 2013). Eksempler på slike observasjoner har blant annet vært ifm beredskapsplanlegging av Tall Ship Race Bergen 2014, Sykkel VM i Richmond 2015, Hansadagene Bergen 2016, Skiskytter VM Oslo 2016, VG Lista topp 20 Oslo 2016 og Sykkel VM Bergen 2017, for å nevne noen. Sistnevnte er under planlegging og en pågående prosess fram til neste års mesterskap. Forfatteren har i den forbindelse også deltatt i utallige møter, hatt uformelle samtaler og altså vært både aktiv deltager og tidvis observatør ift beredskapsplanleggingsprosesser for disse. For Tallship Race 2014 og Hansadagene 2016 har forfatteren selv deltatt mer aktivt med ansvaret for beredskap og sikkerhetsarbeidet både før og under gjennomføringen. Det er laget korte protokoller fra nevnte observasjoner, samt en mer utfyllende rapport fra Sykkel VM i Richmond 2015 (Malkenes, 2015) som er en førsteinntryksrapport og omhandler i stor gradberedskapsplanleggingen for dette arrangementet spesielt. Yin (Yin,2003) hevder at objektive funn som følger av slike observasjoner kan være er nyttig tilleggsinformasjon til oppgavens problemstilling. Det er likevel

viktig å presisere at dette er forfatterens egne opplevelser og oppfatninger som kommer til uttrykk gjennom deltagelse som beskrevet.

4.4 Dataanalyse og kategorisering av funn

Dataanalyse består av undersøkelse, kategorisering, tabulering (stille opp i tabellform), testing og kombinerer av oppgavens kilder. Yin (Yin,2014) sier at dette er en krevende oppgave da de ulike delene ikke er godt definerte. Det er for denne oppgaven derfor søkt å støtte seg til det teoretiske rammeverket, arbeide med dataene fra bunnen av, utvikle en casebeskrivelse, og deretter studere eventuelle motsetninger og overenstemmelser i funnene. I etterkant av ekspertintervjuene er det blant annet foretatt justeringer i teorikapittelet, hvilket som nevnt er i tråd med det eksplorerende designet (Yin, 2003). Blant annet fremkom det funn som pekte på nye områder og problemstillinger innenfor oppgavens teoretiske rammeverk. Når det gjelder kategorisering av funn er dette løst ved at funnene presenteres i rekkefølgen som følger av studiens valgte datakilder. Funnene fra dokumentstudier presenteres først og deretter finner leseren funn fra spørreundersøkelsens kategorisert og analysert ved hjelp av verktøyet SPSS. I andre del presenteres resultatene fra ekspertintervjuene. Disse ble gjennomført etter spørreundersøkelsen og informantene gav sin tillatelse til at samtalene kunne tas opp elektronisk. Intervjuene ble også deretter i sin helhet transkribert etter gjennomføringen og samtlige data gruppert og kategorisert. Dette bidro til at arbeidet med å tolke resultatene ble noe enklere. I oppgavens empirikapittel finner leserne utdrag av de resultatene som forfatteren mener har mest relevans for forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen. Helt avslutningsvis i empirikapittelet beskrives også funn og betraktninger fra direkte observasjoner og egne erfaringer. Funnene fra de ulike datakilder er så oppsummert og bringes videre i studiens analyse og drøftingsdel der disse har relevans ift studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

4.5 Metodiske betraktninger, nærhet og distanse

Det er flere utfordringer knyttet til etikk og habilitetsproblematikk i denne studien som må sees nærmere på. Forfatteren er ansatt i Bergen og Omland havnevesen (BOH) som med sin sentrale og bynære plassering, svært ofte er involvert i beredskapsplanlegging, fasilitering og tilrettelegging av denne typen arrangementer. Dette skjer i all hovedsak i samarbeid med private og kommunale arrangører. Gjennom arbeidet i BOH innehar forfatteren erfaring og kunnskap om hvordan slike arrangementer både planlegges og utføres. Under Tall Ship Race i Bergen Havn

2014 (TSR 14), et komplekst maritimt og åpent publikumsarrangement som var besøkt av ca. 500 000 mennesker, deltok forfatteren selv med ansvar for de maritime operasjoner, i tillegg til å være nestkommanderende for sikkerhet og beredskap (Safety og Security - ISPS). Videre har forfatteren vært Sikkerhetssjef for Hansadagene 2016 og er for tiden BOH's representant i gruppen som planlegger for sikkerhet og beredskap for Sykkel VM i Bergen - SVM 2017. Som forsker i denne studien har forfatteren således en bakgrunn og en posisjon innenfor det miljøet som skal studeres (Thagaard, 2013). Dette har på den ene siden gitt et særlig godt grunnlag for forståelse av valgt tematikk, men samtidig også tidvis vært en utfordring med henblikk på å ivareta habilitetsproblematikken mellom pålagte oppgaver og forventede leveranser fra de ulike aktørene som forfatteren har arbeidet sammen med i ulike arrangementer. Forfatteren har en klar oppfatning av hvilke faktorer som er av betydning for oppgavens problemstilling. Det har derfor vært svært viktig i den samlede vurderingen at datainnsamlingen har vært basert på metoder som forfatteren i minst mulig grad har hatt muligheten til å påvirke resultatet av. Data fra spørreundersøkelsen og intervjuene er 100% anonymisert. I tillegg har forfatteren valgt å styrke tolkningen av resultatene fra spørreundersøkelsen gjennom intervju og samtaler med eksperter fra de fire store byene. Disse ekspertene har representert ulike kommunale og private organisasjoner. Det har vært et viktig poeng for studien at intervjuobjektene har hatt hovedansvaret for gjennomføringen av beredskapsplanlegging for ett eller flere store og åpne arrangement. Årsaken til det er at forfatteren har ønsket å styrke eventuelle funn gjennom å utfordre de med mest erfaring til å tolke eller mene noe om studiens resultater. Forfatteren har i forbindelse med analysen og drøfting av disse, derfor vært særlig bevisst på å ikke legge egne oppfatninger eller meninger til grunn. En utfordring er at forfatteren gjennom sin rolle i ulike prosesser har kunnet hatt muligheten til å påvirke informantene og deres utsagn. Denne påvirkningen kan forsterkes av det faktum at jeg oppleves som «innenifra», noe som kan føre til taktiske svar. Andersen (Andersen, 2006) påpeker at en annen utfordring knyttet til informantenes pålitlighet er at » ..aktører har en ganske naturlig tendens til å se og fremheve sin egen rolle mer enn andres» (Plous, 1993). Dette trenger ikke å bety at aktører bevisst ønsker å sette seg selv i et gunstig lys, men at det er lettere å overse andres bidrag enn sine egne. Forfatteren har ved bruk av forskjellige spørsmål og bevissthet rundt sistnevnte forsøkt å redusere en slik virkning. Forfatteren har også i møte med aktørene vært bevisst å fremheve sin rolle som student. Der egen erfaring blir trukket inn i studiens synspunkter, bemerkes dette spesielt. I sum er dette forhold som bidrar til å redusere utfordringene knyttet til habilitet og forfatterens rolle som ansatt, deltagende i beredskapsplanleggingen og ikke minst som forsker under innsamlingen av dataene.

4.5.1 Svakheter med metodene

Dokumentstudier er en form for datakilde som både har noen ulemper og fordeler som kan være relevante for denne studien. Det å skaffe dokumentasjon eller å få innsyn kan medføre at viktige dokumenter blir valgt bort av andre, eller at de ikke eksisterer. Yin (Yin, 2014) sier videre at partisk selektivitet hos forskeren oppstå dersom denne innsamlingen er ufullstendig. Fordelene ved dokumentstudier er at dataene kan gjeninnhentes, og at de dekker et vidt tidsspenn som muliggjør å gå tilbake i tid. Innsyn i denne studien har ikke vært et problem, og dokumentasjonen som er etterspurt og benyttes i referansene er normalt tilgjengelige.

Når det gjelder **spørreundersøkelsen**, er det for utvalget en svakhet at ikke alle som er involvert i beredskapsplanlegging for slike arrangementer i Norge har kunnet svare. En slik mulighet, sett med forskerøyne hadde selvsagt vært fantastisk men kanskje ikke særlig realistisk. Gitt rammen for oppgaven og eventuelle kostnader, har det ikke vært mulig å gjennomføre. Av samme grunn falt valget om å begrense undersøkelsen og ekspertintervjuene til å gjelde de fire store byene som beskrevet før. Et viktig poeng i denne vurderingen er at de aller største arrangementene av interesse finner sted nettopp her. Videre er også valgene som er foretatt basert på antatt erfaringsnivå, arrangementstilhørighet og ikke minst geografisk tilhørighet. Dessverre viste det seg at det ikke var mulig å få til like mange respondenter innenfor de ulike funksjoner fra hver by, hvilket kunne gitt et bredere analysegrunnlag, spesielt med henblikk på mulige forskjeller og flere parameter for krystabulering. Totalt sett var det også noen færre respondenter fra Trondheim som valgte å delta i spørreundersøkelsen enn fra de andre byene. Dette var mindre enn forventet, men etter forfatterens oppfatning, likevel tilstrekkelig for oppgavens helhet og gjennomføring. En annen mulig svakhet med spørreundersøkelsen er at spørsmålene til informantene utelukkende er egenprodusert, basert på egen erfaring og med henblikk på forfatterens valgte hovedproblemstilling. Det er så langt det har latt seg gjøre vektlagt og tatt hensyn til Yin's (Yin, 2014) anbefaling om en kategorisering av type spørsmål som omfavner de kjente utgangspunktene «hvem», «hva», «hvor», «hvordan», «hvilken» og «hvorfor» som Utgangspunkt. Dette har forfatteren gjort for å unngå ensidighet i resultatene og i et forsøk på å favne bredere. Likevel kan det, etter det forfatteren kjenner til, trolig ligge en svakhet i at disse spørsmålene altså ikke vært gjenstand for annen testing i tidligere spørreundersøkelser. På den ene siden kan dette ha hatt betydning for presisjonen i spørsmålene, slik at man ikke får frem det man ønsker. På den andre siden kan det gi rom for misforståelser av spørsmålene, og man kan miste gode og viktige funn. En annen svakhet ved spørreundersøkelsen, gitt rammen for denne studien, kan ligge i at valgene som er tatt kan medføre at man går glipp av noe som kunne være viktig for andre. Alt kan selvsagt ikke tas med, og i det ligger at det er en mulighet for at

det som oppfattes som viktig for forfatteren kan oppfattes av andre til å ha mindre betydning og vice-versa. Materialet er uansett tilgjengelig på en slik måte at de som ønsker å se på spørsmålene på nytt har anledning til dette på et senere tidspunkt.

For **ekspertintervjuene** har forskeren, fra et objektivt ståsted, et spesielt ansvar for uholdethet og objektivitet. De samme metodiske utfordringer gjelder for oppgavens bruk av **direkte observasjoner og egne erfaringer**. Det er et faktum at de erfaringene som er gjort, samt de observasjoner som er gjennomført, startet før skrivingen av selve masteroppgaven. Ettersom hensikten med disse ikke da var klart definert, kan det sannsynligvis bidra til å forringe innholdet i observasjonene og kvaliteten på disse. Øvrige forhold knyttet til observasjoner og egne erfaringer er nærmere omtalt i avsnittet ovenfor under nærhet og distanse. Gitt denne oppgavens ramme og omfang er det også forfatterens opplevelse, at ved å benytte såpass mange ulike datakilder kan det også være vanskelig å gå dypt nok i de ulike kildene. Det kan være en svakhet. Hovedformålet med trianguleringen har uansett vært å være åpen for flere forskningsmetoder. Dette i trygg forvisning om at det er en god tilnærming som kan bidra til å styrke besvarelsen av oppgavens hovedproblemstilling med forskningsspørsmål (Yin, 2003). I sum og etter forfatterens mening, bør dette være et tilstrekkelig grunnlag for å gjennomføre en kvalitativ analyse av disse.

4.6 Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer

Primært to forhold kan identifiseres som utfordringer knyttet til datakvaliteten i denne oppgaven, herunder validitet og reliabilitet (Grønmo, 2004). I tillegg har forfatteren valgt å se på noen etiske utfordringer knyttet til rollen som forsker og ansatt i en organisasjon som har hatt ansvar for beredskapsplanleggingen av store og åpne arrangement. Som nevnt tidligere, gir det at forfatteren er en del av det samme nettverket innenfor segmentet som undersøkes, noen problemstillinger som man bør være klar over. Dette som en del av vurderingen om hvorvidt metodene og datagrunnlaget er av god nok kvalitet (Thagaard, 2013).

4.6.1 Validitet og reliabilitet

Gyldighet og pålitelighet – eller validitet og reliabilitet er knyttet til tolkning av data. Validiteten handler om gyldighet av de tolkninger som forskeren kommer fram til. Videre om disse tolkningene er gyldig i den virkeligheten forskeren har studert (Thagaard, 2013). Seale (Seale, 1999) skiller også mellom intern og ekstern validitet. Her knyttes intern validitet til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. Yin (Yin,2014) sier at ekstern validitet er knyttet til hvordan forståelsen som utvikles innenfor en studie også kan være gyldig i andre

sammenhenger, altså hvorvidt resultater og funn kan generaliseres. Sistnevnte behandles nærmere i pkt 4.7. Problemstillingen som er valgt kan direkte påvirke hvilke strategier som brukes i arbeidet med å sikre ekstern validitet. For å styrke denne oppgavens validitet er transparens eller gjennomsiktighet sentralt (Silverman, 2011). Derfor har det vært viktig for denne studien med en kritisk gjennomgang av analyseprosessen, samt at grunnlaget for forfatterens fortolkninger og konklusjoner er gjort rede for. Forfatterens relasjon til det miljøet som er eksponert for denne studien gjør at tolkningene til en viss grad er utviklet i relasjon til egne erfaringer. Derfor har det vært viktig og ikke overse det som er forskjellig fra disse erfaringene, og på den måte sikre nødvendig distanse og åpenhet for at andre nyanser også blir ivaretatt. De ulike metodene som er valgt for innsamling av data for denne studien kan ha betydning for validiteten, men ved å benytte flere ulike datakilder gjennom såkalt data eller metodetriangulering, er målet at det validiteten ytterligere styrkes.

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet og kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte (Thagaard, 2013). Yin (Yin, 2014) hevder at påliteligheten i en casestudie i likhet med begrepsvaliditet best sikres under datainnsamlingen. Begrepet refererer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene ville komme frem til det samme resultatet (Thagaard, 2013). I så henseende har det derfor vært viktig for forfatteren i denne studien å tydeliggjøre i forskningsprosessen hva som er faktiske data og hva som er referat fra intervju samtaler, direkte observasjoner eller egne erfaringer. Relasjonene til deltagerne i denne studien har vært preget av stor åpenhet mht. deling av informasjon, og det har på den måten vært enda viktigere å ha et markert skille mellom hva som er studiens primærdata og forfatterens egne vurderinger. Informantenes pålitelighet kan variere med holdninger, erfaringer, saker, situasjoner, tidsspenn og institusjonelle sammenhenger (Andersen, 2006). Det vil ikke være mulig, fra et kvalitativt ståsted, og fullt mulig etterprøve studien. Dette skyldes at det vil være en lang pågående prosess, i tillegg til at dataene vil være formet av det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn. Forfatterens rolle i prosessen kan sannsynligvis også påvirke informantene og deres utsagn. Svarprosenten for spørreundersøkelsen landet på 80 %. I seg selv er det en ytterligere en indikasjon på reliabilitet som kan bidra til at man slipper en eventuell mistanke om at utvalget kan være for «tynt» eller «skjevt». I tillegg blir spørsmål om hvorfor så mange eventuelt ikke har svart, eller om det eksisterer underrepresentasjon i tallmaterialet (Hansson, 2013) mindre aktuelle. Det at oppgaven er gjort transparent slik at leseren selv kan vurdere forskningsstrategi og analysemetoder, styrker reliabiliteten ytterligere (Thagaard, 2013).

For ekspertintervjuene sier Andersen (Andersen, 2006) – at spørsmål om reliabilitet og validitet må håndteres på to nivåer; «For det første hvorvidt det kan dokumenteres at det som sies i en intervjusituasjon blir oppfattet riktig og forstått». De elektronisk innspilte og transkriberte ekspertintervjuene gjør det mulig å etterprøve forfatterens tolkning av materialet. Den enkelte ble også forespurt om de ønsket å kommentere det ferdige materialet. Ingen av informantene har ytret et slikt ønske. Andersen (Andersen, 2006) sier videre, «For det andre er reliabilitet og validitet knyttet til de fakta og vurderinger som benyttes i beskrivelse, tolkning og analyse på en måte som er etterprøvbart og holdbart til undersøkelsens formål og referanseramme» (Andersen, 2006).

4.6.2 Ethiske utfordringer

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til de etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i relasjon til omgivelsene (Thagaard, 2013). Normer for vitenskapelig redelighet er definert og presisert i en innstilling fra «De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH, 2006). Et grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis er knyttet til de konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard, 2013). «Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger» (NESH, 2006). Derfor er prinsippene om konfidensialitet, informert samtykke og konsekvenser søkt ivare tatt gjennom at denne masteroppgavens resultater publiseres anonymt. Det innebærer at deltagere, som ikke ved samtykke har gjort til kjenne at navnet kan benyttes, ikke kan gjenkjennes i studien. Til tross for at jeg som forsker har forsøkt å samle informasjon som en som kommer «utenifra» (student), er det ikke mulig å garantere at respondentene og informantene fortsetter å betrakte meg som en kollega eller «venn», som kommer «innenifra». Med dette menes at det kan være et uklart skille mellom dobbeltrollen som forsker og tidvis «kollega» i en slik sammenheng. Faren for at «bidragene» kan bli farget av et slikt uklart skille er åpenbart tilstede. Det kan likevel tas hensyn til gjennom tiltak som god struktur, anonymitet og bevissthet rundt de etiske utfordringene gjennom prosessen.

Også for denne masteroppgavens del er det likevel et problem at det sjelden finnes fullgode svar på de etiske spørsmålene som reises. Ansvaret som forskeren har overfor deltakerne må ikke undervurderes. Nielsen (Nielsen, 1996) peker på at det må være en bevissthet rundt tenkningen om at om «dette kan jeg bruke», ofte bør følges opp av spørsmålet om «bør jeg bruke dette»? Nielsen peker videre på at forskeren ofte må lete seg fram til den «minst dårlige løsningen». Dette er viktige momenter som forfatteren gjennomgående har forsøkt å ta hensyn til i forskningsprosessen. For oppgaven er det gjennomført åtte intervjuer, samt at det er bedt om

kommentarer eller subjektive meninger til seks ulike problemstillinger i spørreundersøkelsen. Schein (Schein, 1985) hevder at, de såkalte organisasjonskulturstudier frem til i dag ikke har kartlagt organisasjonens kultur, men snarere ledelsens kultur. Dette er på grunn av at valgte intervjuobjekter ofte kun er valgt fra ledelsesnivået, slik det også er gjort for denne studiens ekspertintervjuer. Det er heller ingen tvil om at mange av respondentene i denne studien i en eller annen form har vært eller er ledere i beredskapssammenheng. Således kan dette være en svakhet ved bruken av denne datakilden og et moment i studiens diskusjon rundt kultur. Ettersom forfatteren har en relasjon til fagmiljøet innen fagfeltet, har det samtidig vært viktig å være så nøyaktig og lojal som mulig i tilnærmingen til hvordan deltakernes perspektiver videre blir representert i analysen av innsamlet tekstmateriale. Nå er det slik at problemstillingen og spørsmålene i intervjuguiden i utgangspunktet ikke bør være spesielt kontroversielle eller sårbart å snakke om. I så måte opplevde forfatteren også intervjuene som både naturlige og uanstrengte. Det følger likevel et stort ansvar for bruken av slik informasjon, spesielt med tanke på at informantene ofte deler tanker og meninger i en slik sammenheng. Flere av informantene snakket bant annet om forhold utover det som ble spurt om, noe som selvsagt var nyttig for helheten og forståelsen av hva de enkelte var opptatt av. Likevel innebar intervjuene informasjon som forskeren må være varsom med å formidle. Under intervjuene forekom det tidvis avsporinger fra valgte tema. Informantene ble da på en høflig og bestemt måte ledet tilbake temaene som forutbestemt og planlagt gjennom intervjuguiden.

4.7 Generalisering

Yin (Yin, 2014) peker på at ekstern validitet, uavhengig av forskningsmetode som brukes, handler om hvorvidt funn i en studie er generaliserbar utover det som følger av den umiddelbare forskningen (Yin, 2014). I denne studien har ikke generalisering vært et mål i seg selv, men først og fremst et hovedmål om å oppnå innsikt i det jeg skal studere. Likevel håper forfatteren selvsagt at studien kan bidra til konklusjoner som kanskje kan gjøre seg gjeldende eller være nyttig for flere beredskapsplanleggere eller organisasjoner enn de som naturlig omfattes av studien. Flyvbjerg (Flyvbjerg B. , 2004) hevder det er riktig at å generalisere casestudier ofte er vanskelig, spesielt når det gjelder prosessen, men at det er mindre korrekt når det gjelder utfallet av caset. Trolig kan altså denne casestudien identifisere forhold som kan være felles for andre beredskapsorganisasjoner i sitt arbeide med både store og små arrangementer organisert på tilsvarende måte i Norge. Forfatteren vil i drøftingskapittelets avsluttende del kort se nærmere på om studiens funn er generaliserbare.

5 Empiri

*«Det er sannsynlig at noe usannsynlig kommer til å skje»
(Aristoteles)*

I denne delen av studien vil forfatteren presentere oppgavens analysedata og resultater i fire deler. Første del består av funn som følger av dokumentstudier. Andre del består av resultatene av spørreundersøkelsens primærdata, herunder nøkkeldata, og hoveddata med krystabuleringer. I tredje del, og basert på spørreundersøkelsens funn, finner leseren resultatene fra gjennomførte ekspertintervjuer. Avslutningsvis, i fjerde del beskrives resultatene for direkte observasjoner og forfatterens egne erfaringer fra deltagelse i beredskapsplanleggingsarbeid i store og åpne arrangementer. Rekkefølgen for presentasjonen er valgt for å danne best mulig struktur og grunnlag med henblikk på studiens drøfting og analysedel.

5.1 Resultater fra dokumentstudier

Gjennom dokumentstudiene er ulike veiledere, rapporter og artikler sett nærmere på, herunder:

Veiledere:	DSB veileder (DSB, 2013), Special Events Contingency Planning (FEMA, 2005) The Green Guide (DCMS, 2008), The Purple Guide (HSE, 1993), Event Safety Guide (MSB, 2011), UCI reglement (UCI, 2016), NIMS – National Management Incident System (FEMA, 2005). FARK (FARK, 2016), Arrangementshåndbok for utendørs arrangement i Stavanger kommune (Stavanger Kommune, 2011).
Rapporter/ planer:	Tallship Race 2014 (Bergen2014, 2014), Richmond SVM 2015 (Malkenes, 2015), Hansadagene 2016, Skiskytter VM 2016 (Oslo2016, 2016)
Artikler:	Kevin Paterson; «A survey of two crowd events» (Paterson, 2013), Susan T Fiske: Social identification moderates the effect of crowd density on safety at the Hajj» (Fiske, 2014), Erin Blackmore: What if the popes Mass turns into mass chaos? A crowd management scientist weighs in» (Blakemore, 2011), Jingbo Zhou; Early warning of human crowds based on query data from Baidu Map: analysis based on Shanghai Stampede (Zhou, Pei, & Wu, 2016).

Tabell 2 - Oversikt dokumentstudier

I tillegg til Norge er det gjennomført litteratursøk i England, USA og Sverige for å se om det finnes relevante oppgaver eller artikler som treffer denne oppgavens tematikk spesielt.

Forfatteren finner at det eksisterer til dels mye litteratur som omhandler beredskapsplanlegging generelt. Store arrangementer er også behørig omtalt i ulike sammenhenger, men det har ikke lyktes forfatteren å finne litteratur som treffer denne studien mer direkte. Artiklene som er nevnt i tabell 2, i likhet med mange andre artikler, omhandler i all hovedsak spesielle Crowd Management utfordringer, alvorlige hendelser eller ulykker og læringspunkter som følger av disse. Med henblikk på denne studiens tematikk er det derimot lite eller ingenting å finne vedrørende selve beredskapsplanleggingsprosessene i konteksten kunnskap og erfaringsoverføring. En gjennomgang av øvrige dokumenter i studien, som eksempelvis øvelsesrapporter og ulike evalueringer, viser grunn til å anta at det finnes begrenset med litteratur som treffer denne oppgavens problemstilling mer presist. Dette er et funn i seg selv, og understøtter langt på vei behovet for ytterligere forskning på området. Isolert sett, hva gjelder det teoretiske perspektivet av læring, er det de siste årene likevel blitt utarbeidet flere studier knyttet til problemstillingen som innholdsmessig vil kunne ha sin gyldighet for deler av oppgavens tematikk. Men som pekt på tidligere, er det tilsvarende som for DSB veilederen, at mange av disse veilederne langt på vei kun er arrangementsbeskrivelser. De er ofte en samling av lovkrav og gode gjøremålslistor for å kunne gjennomføre arrangementer av denne størrelsen. Det interessante er likevel at slike nettopp er basert på kunnskap og erfaring, men det er altså svært lite beskrevet i veilederne hvordan slik kunnskap kan, bør eller skal formidles for å oppnå bedre læring. I DSB veileder er det for eksempel beskrivelser som kan relateres til læring, kunnskap og erfaringsoverføring nevnt på to steder. Det ene stedet er i innledningen, der det er et punkt om erfaringstilbakeføring hvor DSB ber om at synspunkter og forslag til endringer kan meldes til arrangementer@dsb.no. Det andre stedet tilsvarende er nevnt i pkt 1.1.3 der det for informasjonsinnhenting anbefales at det brukes tid på å gjennomgå eventuelle evalueringer og rapporter fra tidligere arrangementer, andre aktører og informasjon om lokale forhold. Etter samtaler med DSB om hensikten med mailadressen for erfaringstilbakeføring, hevder DSB at den i første omgang er ment for faglige tilbakemeldinger til selve veilederen. Men, sier DSB, det utelukker selvsagt ikke annen type erfaringsoverføring dersom noen skulle ønske det. Likevel kunne DSB ikke vise til at det var kommet inn denne typen tilbakemeldinger i det hele tatt. I USA's NIMS (FEMA, 2005) finner man derimot et sett av felles standarder vedrørende organisatoriske strukturer, eksempelvis; hendelses og kommando kontroll systemer, tverrfaglig koordineringssystemer presse og informasjonssystemer til systemer som utelukkende er laget for bedre samvirke, prosesskontroll, prosedyreverk innenfor samtlige disipliner og fagområder (trening, øving, kommunikasjon, kompetansestyring og teknologi støtte). I motsetning til DSB veilederen peker NIMS på dette med kontinuerlig forbedring på en tydeligere måten, men også de uten å være veldig konkret på dette. NIMS veilederen har uansett sine klare styrker i at

veilederen fremstår som altomfattende (alt ivaretatt på et sted) felles, enhetlig og meget strukturert. Dette er noe beredskapsplanleggere i Norge helt klart bør nærmere på. Merk likevel at også i denne veilederen heller ikke ser dette ut til å være noe krav til evaluering, læring eller kunnskapsoverføring. Det ser her ut til at USA har utviklet et mer enhetlig og felles system som ivaretar alle områder og aktører for denne type hendelser og arrangementer. Vedrørende annen læring, kunnskap og erfaringsoverføring peker DSB på sin side at dette først og fremst er et anliggende for de ulike arrangørene, og at det i stor grad er tenkt ivaretatt gjennom etterlevelse av internkontrollforskriften (Arbeidstilsynet, 2014) og Produktkontrollloven (Klima og Miljødepartementet, 2015). Sistnevnte skal bidra til å forebygge at produkter og forbrukertjenester medfører helseskade, herunder sørge for at forbrukerprodukter og forbrukertjenester er sikre. Her tenkes det da på miljøforstyrrelse, bl.a. i form av forstyrrelse av økosystemer, forurensning, avfall, støy og fremme effektiv bruk av energi i produkter og lignende. Hovedformålet er etterlevelse av det systematiske helse, miljø og sikkerhetsarbeidet's faser, herunder igangsette, kartlegge, planlegge og prioritere tiltak ihht forskriften. I det å følge opp, hevder DSB, ligger ansvaret for å gjennomføre tiltak, rette opp feil og mangler, gjøre forbedringsarbeid samt foreta jevnlig gjennomgang av arbeid og planverk. Utover dette er ikke læring, kunnskap og erfaringsoverføring beskrevet spesielt. Videre sier DSB at de for egen del ikke kjenner til etablerte delingsfora for denne type kunnskap, og at det i så måte er en meget interessant problemstilling. Funn som peker på en slik mangel gjelder i stor grad også for øvrige veiledere som er studert. De sier også mindre om denne oppgavens tematikk mht læring, kunnskap og erfaringsoverføring utover at aktiv bruk av disse og intern deling, i seg selv delvis oppfyller et slikt formål. I tillegg til dette funnet har forfatteren etter en gjennomgang av mange ulike veiledere og artikler ikke funnet bevis for noe som beskriver eller peker på eventuelle krav til arrangør eller beredskapsplanleggere om evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter etter gjennomført arrangement. Nettopp fordi det stilles så mange andre ulike krav for å få lov til å arrangere et stort arrangement, er det at et slikt krav ikke eksisterer, underlig slik forfatteren ser det. Konklusjonen på dette synes altså å være at det da er opp til den enkelte organisasjon å vurdere hvorvidt slik læring, kunnskap eller erfaringsoverføring skal foregå, noe som etter forfatterens oppfatning er uheldig. Oppsummert følger da tre dominante funn som for det første tilsier at det trolig foreligger et behov for mer forskning på området. Det andre er at det ikke forefinnes særlige beskrivelser om kunnskap og erfaringsoverføring i de ulike dokumentene. Det tredje, og kanskje det mest interessante er at det synes som at det heller ikke er et generelt krav til evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter for denne type arrangementer. Funnene er interessante både av hensyn til behovet for videre forskning, og spesielt for mulighetene til å påvirke læringsprosesser ved bruk av incentiver.

5.2 Resultater fra spørreundersøkelsen

Hovedtema for studiens spørreundersøkelse har vært beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. Dette kapittelet er inndelt i 4 deler. Spørreundersøkelsen består av 34 spørsmål. Første del er en presentasjon av selve spørreskjemaets nøkkeldata og hoved data. Studiens teoretiske rammeverk, herunder 1. Beredskapsplanlegging 2. Informert og lærende kultur og 3. Sikre læring, kunnskap og erfaringsoverføring er utgangspunktet for hvordan resultatene fra spørreundersøkelsen her blir presentert. Spørreskjemaet er i sin helhet i vist i vedlegg A. Andre del består av datanalysen fra verktøyet SPSS, hvorpå en hovedoversikt over resultatene fra frekvensanalysene fremgår av vedlegg B. Denne delen vil bli også bli presentert under nevnte kategorier som er koblet mot studiens teoretiske rammeverk. I tredje del finner leseren resultatene fra spørreundersøkelsen som inneholdt kommentarfelt og fritekst, herunder spørsmålene 9, 17, 20, 21,31 og 33. For å forenkle tolkningen av disse resultatene er svarene er analysert, strukturert og kategorisert i noen hovedtema, for deretter å bli presentert kronologisk. I fjerde og siste del blir funn fra krysstabeller og krysstabulering nærmere gjort rede for.

5.2.1 Del 1 - Nøkkeldata

På spørsmål 1, under nøkkeldata, har respondentene blitt bedt om å krysse av for hvilken organisasjon han eller hun kommer fra.

TILHØRIGHET	FØRDELING
Politi	14 %
Brannvesen	11 %
Helse	9 %
Forsvaret	4 %
Kommunal aktør	17 %
Privat arrangør	16 %
Privat aktør/konsulent	16 %
Andre	13 %

Tabell 3 - Fordeling tilhørighet

Tabell 3 viser, med unntak av aktører fra Forsvaret som er i et klart mindretall, at det er en relativt jevn fordeling når det gjelder utvalget av deltagere fra øvrige organisasjoner, og således god variasjon av hensyn til bredde i respondentenes tilhørighet til de ulike organisasjonene. Da tallgrunnet totalt sett blir noe for lite, har forfatteren i det videre valgt å ikke se nærmere på organisasjonstilhørighet som parameter når det kommer til krysstabulering.

Spørsmål 2 - Hvilken stilling eller funksjon har du eller har hatt i forbindelse med beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

FUNKSJON	FORDELING
Leder for arbeidet	37 %
Mellomleder	13 %
Deltager i arbeidsgruppen	21 %
Flere av nevnte	29 %

Tabell 4 - Fordeling funksjon

Tabell 4 viser de ulike respondentenes funksjon for sin deltagelse i store og åpne arrangementer. Med henblikk på denne studiens problemstilling, ser det ut til å være et godt og jevnt totalutvalg når man ser på funksjon. Forfatteren bemerker imidlertid at majoriteten av de spurte, ca. 40 % av respondentene har vært i lederfunksjon for denne type arbeid. Dette er et interessant moment, spesielt sett i lys av Scheins (Schein, 1985) teori, der det pekes på at det som oftest er ledelsens kultur som blir kartlagt og ikke organisasjonens. Funksjon er i denne studien derfor viktig og tas med i den videre vurderingen av krysstabulering.

Spørsmål 3 og 4 - Hvilket arrangement representerer du eller har deltatt i mht. beredskapsplanlegging og hvor lang erfaring har du med beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

ARRANGEMENT	FORDELING
Tall Ship Race	6 %
VG listen topp 20	1 %
Ski VM	4 %
Sykkel VM	9 %
Glamaten	4 %
Flere av de nevnte	36 %
Andre	40 %

Tabell 5 - Fordeling Arrangement

På spørsmålet om arrangementstilhørighet ser vi at brorparten av respondentene har deltatt flere av de nevnte store og åpne arrangementer eller andre. Det mest dominante funn her er likevel bekreftelse på at respondenter totalt sett synes å inneha et tilstrekkelig erfaringsnivå til å bidra i undersøkelsen. Da tallgrunnet også her blir for lite og arrangementstilhørigheten noe fragmentert, har forfatteren i det videre valgt å se bort ifra arrangementstilhørighet som parameter i krysstabulering.

ERFARING	FORDELING
1 Arrangement	9 %
2 Arrangement	7 %
Flere enn 2 arrangement	40 %
Flere års erfaring, arrangement som hovedoppgave	44 %

Tabell 6 - Fordeling erfaring

Av tabell 6 fremgår det at 84 % har flere enn to arrangementer eller flere års erfaring med arrangement som hovedoppgave. Tilsvarende de med lite erfaring totalt 16 %. Forfatteren har

registrert ulike og interessante forskjeller når det gjelder svar på spørreundersøkelsens ulike problemstillinger. Dette gjør at erfaring sammen med funksjon fremstår som viktige parametere og blir med videre i vurderingen av krysstabulering.

5.2.2 Del 2 – Beredskapsplanlegging

Tabell 7 viser samlet viktige områder som er undersøkt i denne studien for bruken av støttedokumentasjon. Med slik dokumentasjon menes da blant annet DSB veileder, rapporter, erfaringer fra andre, evalueringsrapporter, andre kilder, informasjon, maler, verktøy, metoder og forventninger.

Beredskapsplanlegging							Antall respondenter = 70		
							Gruppering		
Spør. Nr	Spørsmålstekst	Helt Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Helt enig & delvis enig	Vet ikke	Helt uenig & delvis uenig
Q6.1	Det ble benyttet et forhåndsbestemt oppsett/mal	25,7 %	55,7 %	14,3 %	2,9 %	1,4 %	81,4 %	14,3 %	4,3 %
Q6.2	Jeg fikk presentert forventninger fra interne aktører	25,7 %	57,1 %	11,4 %	4,3 %	1,4 %	82,8 %	11,4 %	5,7 %
Q7.1	Informasjon om forventninger ble tatt med i risikovurderingene	31,4 %	47,1 %	12,9 %	2,9 %	5,7 %	78,5 %	12,9 %	8,6 %
Q7.2	Informasjon om forventninger ble tatt med i øvrig planarbeid	41,4 %	41,4 %	10,0 %	1,4 %	5,7 %	82,8 %	10,0 %	7,1 %
Q8.1	Rapporter fra eget arrangement?	51,4 %	30,0 %	8,6 %	5,7 %	4,3 %	81,4 %	8,6 %	10,0 %
Q8.2	Rapporter fra tilsvarende arrangement?	38,6 %	41,4 %	11,4 %	8,6 %	0,0 %	80,0 %	11,4 %	8,6 %
Q8.3	Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?	47,1 %	48,6 %	2,9 %	0,0 %	1,4 %	95,7 %	2,9 %	1,4 %
Q8.4	DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?	32,9 %	38,6 %	12,9 %	10,0 %	5,7 %	71,5 %	12,9 %	15,7 %
Q8.5	Øvelsesrapporter fra tilsvarende arrangement?	10,0 %	34,3 %	24,3 %	20,0 %	11,4 %	44,3 %	24,3 %	31,4 %
Q8.6	Andre kilder?	24,3 %	37,1 %	11,4 %	5,7 %	21,4 %	61,4 %	11,4 %	27,1 %
Q11.1	DSB veileder - "Sikkerhet i store arrangement" ble benyttet	25,7 %	38,6 %	20,0 %	11,4 %	4,3 %	64,3 %	20,0 %	15,7 %
Q11.2	Arrangementets egen veileder ble benyttet	28,6 %	45,7 %	7,1 %	11,4 %	7,1 %	74,3 %	7,1 %	18,5 %
Q11.2	Brukt/bruker andre veiledere	15,7 %	45,7 %	14,3 %	12,9 %	11,4 %	61,4 %	14,3 %	24,3 %
Q23	Det ble gjennomført øvelser og evaluering ifm. arrangementene	18,6 %	50,0 %	18,6 %	7,1 %	5,7 %	68,6 %	18,6 %	12,8 %
Q24.1	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. er tilgjengelige i	12,9 %	28,6 %	35,7 %	14,3 %	8,6 %	41,5 %	35,7 %	22,9 %
Q24.2	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. formidles i	7,1 %	30,0 %	42,9 %	11,4 %	8,6 %	37,1 %	42,9 %	20,0 %
Q27	Jeg kjenner til de ulike organisasjoner/aktørers oppgaver, organisering	27,1 %	55,7 %	12,9 %	2,9 %	1,4 %	82,8 %	12,9 %	4,3 %
Q28.1	Moderne IKT verktøy benyttes i stor grad ved beredskapsplanlegging av	11,4 %	47,8 %	26,1 %	8,7 %	7,2 %	59,2 %	26,1 %	15,9 %
Q28.2	Det er behov for nye og bedre verktøy for beredskapsplanlegging i store	27,1 %	41,4 %	21,4 %	0,0 %	10,0 %	68,5 %	21,4 %	10,0 %
Q28.3	Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging	41,4 %	50,0 %	5,7 %	0,0 %	2,9 %	91,4 %	5,7 %	2,9 %
Q32.1	Det er negativt for beredskapsplanleggingsarbeidet at personell fra	22,9 %	52,9 %	15,7 %	5,7 %	2,9 %	75,8 %	15,7 %	8,6 %
Q32.2	Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike	42,9 %	47,1 %	8,6 %	0,0 %	1,4 %	90,0 %	8,6 %	1,4 %

Tabell 7 - Frekvenser Beredskapsplanlegging

Når det gjelder beredskapsplanlegging og bruken av forskjellig type støttedokumentasjon fremgår det av tabell 3 ikke en entydig trend som tilsier en klar og tydelig bruk av slike. Ser man på totalen for helt enig er det i snitt ca. 1/3 som er helt enig i de ulike påstandene vedrørende bruk av slik dokumentasjon. For de som er delvis enig i de samme påstandene ligger snittet på ca. halvparten. Ser man på gruppering samlet for begge kan det tolkes som at slik bruk er god. Ettersom man ikke vet hva som ligger under et delvis uenig svar, og at det gjelder for nesten halvparten, kan dette likevel være et tegn på at slik bruk kan være fragmentert samtidig som

dette kan være et utrykk for usikkerhet på hvilken støttedokumentasjon som egentlig trengs eller er ment å benyttes. At støttedokumentasjon ikke benyttes i det hele virker usannsynlig. Dette må uansett også sees i sammenheng med studiens øvrige funn, parameterne funksjon/erfaring i krysstabulering og nærmere på hvem som har svart hva. Dette vil bli nærmere omtalt i avsnittet om krysstabulering.. Ser man på gruppering finner forfatteren tre dominante funn som er verdt å nevne;

1. Q8.3 hvor helt 95,6 % er helt eller delvis enig at erfaringer fra andre personer eller fagmiljø benyttes. Om det menes internt, eksternt eller begge er ikke entydig, og dette er interessant å undersøke videre og se på hvem som har svart på dette ut ifra funksjon/erfaring.
2. Q28.3 hvor 91,3 % er helt eller delvis enig i at det er behov for en mer felles og enhetlig metodikk. Dette kan tyde på at det eksisterer et klart ønske og behov for forbedring på dette området.
3. Q32.2 hvor hele 89,9 % er helt eller delvis enig i at det er behov for større grad av profesjonalisering. Funnet er interessant av hensyn til forskningsspørsmålene, spesielt nr 3, og tas med i den videre analyse og drøfting.

5.2.3 Del 3 – Informert og lærende kultur

Tabell 8 omhandler spørsmål om informert og lærende kultur. Dersom man innledningsvis ikke ser på gruppering isolert, finner man en gjennomgående lav svarprosent på svaralternativ helt enig. Dette gjelder for områdene; det å være oppdatert, vilje til informasjonsdeling, tid til analyse og refleksjon, tilstrekkelig med tid, feedback (tilbakemelding) og strukturert evaluering etter et arrangement. Tilsvarende interessant som for funnene i beredskapsplanlegging, vil det være nødvendig å se dette i sammenheng med studiens øvrige funn og krysstabulering ift funksjon/erfaring - som vil bli omtalt senere.

Informert og lærende kultur							Antall respondenter = 70		
Spør. Nr	Spørsmålstekst	Helt Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Gruppering		
							Helt enig & delvis enig	Vet ikke	Helt uenig & delvis uenig
Q16	Jeg er oppdatert på andre aktørers måter å arbeide på (risikovurderinger og løsninger)	5,7 %	71,4 %	18,6 %	1,4 %	2,9 %	77,1 %	18,6 %	4,3 %
Q25.1	Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer	17,1 %	34,3 %	44,3 %	0,0 %	4,3 %	51,4 %	44,3 %	4,3 %
Q25.2	Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med	11,4 %	42,9 %	30,0 %	11,4 %	4,3 %	54,3 %	30,0 %	15,7 %
Q26.	Det er avsatt tilstrekkelig tid til analyse og refleksjon i arbeidet med et	11,4 %	42,9 %	30,0 %	11,4 %	4,3 %	54,3 %	30,0 %	15,7 %
Q26.2	Det er avsatt tilstrekkelig tid til å etablere en god rapporteringskultur i	17,1 %	34,3 %	34,3 %	10,0 %	4,3 %	51,4 %	34,3 %	14,3 %
Q26.3	Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet	10,0 %	21,4 %	41,4 %	21,4 %	5,7 %	31,4 %	41,4 %	27,1 %
Q34.1	Det gis fortløpende feedback til personellet som har deltatt i	27,1 %	51,4 %	11,4 %	4,3 %	5,7 %	78,5 %	11,4 %	10,0 %
Q34.2	Det gjennomføres en strukturert evaluering etter arrangementet	21,4 %	45,7 %	20,0 %	5,7 %	5,7 %	67,1 %	20,0 %	11,4 %

Tabell 8 - Frekvenser Informert og lærende kultur

Av andre dominante funn finner forfatteren:

4. Q25.2 at ingen er helt enig at de opplever konflikt og motstand i arbeidet med beredskapsplanleggingen. Dette er interessant sett opp imot Perry og Lindells teori (Perry & Lindell, 2003) råd nr 9 som hevder at det alltid er grad av konflikt eller motstand i slikt arbeid.
5. Q26.3 kun ca. 1/3 som er helt eller delvis enig i at det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser. Dette kan tyde på en generell oppfatning om at dette ikke fungerer godt nok i planleggingen av slike arrangementer.

Begge interessante funn som bringes videre til analyse og drøftingsdel.

5.2.4 Del 4 – Sikre læring, kunnskap og erfaringsoverføring

Sikre læring, kunnskap og erfaringsoverføring							Antall respondenter = 70		
							Gruppering		
Spør. Nr	Spørsmålstekst	Helt Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Helt enig & delvis enig	Vet ikke	Helt uenig & delvis uenig
Q10	Jeg opplever beredskapsorganisasjoner som lærende	25,7 %	60,0 %	11,4 %	0,0 %	2,9 %	85,7 %	11,4 %	2,9 %
Q12.1	Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen	54,3 %	38,6 %	2,9 %	1,4 %	2,9 %	92,9 %	2,9 %	4,3 %
Q12.2	Det utveksles kunnskap på tvers av arrangementene og fagmiljøene	35,7 %	42,9 %	14,3 %	4,3 %	2,9 %	78,6 %	14,3 %	7,2 %
Q13	Utteksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen	35,7 %	47,1 %	12,9 %	2,9 %	1,4 %	82,8 %	12,9 %	4,3 %
Q14	Erfaring og læring fra tidligere, eller tilsvarende arrangement ble formidlet	37,1 %	48,6 %	11,4 %	1,4 %	1,4 %	85,7 %	11,4 %	2,8 %
Q15	Jeg opplever at beredskapsplanleggere i arrangementer er oppdatert på andre bransjer	12,9 %	57,1 %	17,1 %	5,7 %	7,1 %	70,0 %	17,1 %	12,8 %
Q18	Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?	JA	35,7 %		NEI	64,3 %			
Q19.1	Jeg opplever godt samvirke mellom aktørene	37,1 %	48,6 %	11,4 %	1,4 %	1,4 %	85,7 %	11,4 %	2,8 %
Q19.2	Jeg opplever konflikt og motstand	14,3 %	31,4 %	50,0 %	0,0 %	4,3 %	45,7 %	50,0 %	4,3 %
Q22	Systematisk gjennomgang av læringspunkter etter arrangementet ble	11,4 %	48,6 %	20,0 %	11,4 %	8,6 %	60,0 %	20,0 %	20,0 %
Q29	Organisering av store og åpne arrangementer har et	57,1 %	37,1 %	1,4 %	0,0 %	4,3 %	94,2 %	1,4 %	4,3 %
Q30	Basert på din erfaring: tiltak og aktiviteter justeres, basert på	30,0 %	57,1 %	5,7 %	1,4 %	5,7 %	87,1 %	5,7 %	7,1 %

Tabell 9 - Frekvenser Sikre læring, kunnskap og erfaringsoverføring

Tabell 9 har samlet resultatene vedrørende læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Som for de øvrige nevnte tabeller, og uavhengig av gruppering, ser man gjennomgående lav svarprosent (med unntak av Q12.1 og Q29 henholdsvis 55.1 og 58% på helt enighet). Av gruppering, der helt og delvis enig er samlet, gir derimot et langt «bedre» bilde. Ettersom man også her ikke helt kan vite hva som ligger under svaret om «delvis enig», kan det likevel være grunnlag for å anta at måten læring sikres på og hvordan kunnskapen og erfaringen overføres på, ikke er entydig men snarere fragmentert. Større grad av helt enighet ville kunne styrket påstanden om at slik overføring er utelukkende god. Sammenholdt med studiens øvrige funn og krysstabulering vil dette ytterligere undersøkes og kan være interessant i vurderingen av om slik kunnskap overføres i tilstrekkelig grad eller på en god måte.

Av øvrige dominante funn finner forfatteren her at:

1. Q18 – Kjennskap til delingsarenaer. Her svarer hele 63.8 % at NEI, det kjenner de ikke til. Dette er interessant av hensyn til mulighetene for informasjonsdeling og om det fra sentralt hold tilrettelegges for slikt.
2. Q12.1 hele 92.8 % helt eller delvis enig i at det utveksles kunnskap internt mellom ulike aktører. Interessant her er det at det synes å være bred enighet om at deling i «egen linje» (organisasjoner og arrangementer) eller internt er meget god.

Også for disse funnene er det interessant å sammenholde med studiens øvrige funn. I tillegg vil krysstabuleringen nærmere kunne avdekke hvem som har svart hva ved å se på funksjon og erfaring. Dette vil bli nærmere omtalt i avsnittet for krysstabulering.

5.2.5 Resultater fra spørsmål med kommentarfelt

Diagrammene nedenfor viser enkeltvis og i kronologisk rekkefølge svarprosent for spørsmål i spørreundersøkelsen som hadde kommentarfelt. De ulike kategorier som forfatteren har valgt å sortere de ulike svarene under er plassert på diagrammets høyre side. Det er viktig å merke seg at kommentarfeltene ikke inneholdt svaralternativer, men utelukkende fritekst som i ettertid er kategorisert under gitte hovedkategorier.

Hovedkategorier	Prosent
Læring av egne feil, endringsvillighet, gjenbruk av kunnskap	50 %
Kompetanse, erfaring og kunnskapsoverføring	36 %
Utstrakt bruk av evaluering og øvelser	14 %

Tabell 10- Spørsmål 9 - Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon? – 70 respondenter

På spørsmål 9 ser man at svarprosenten er ganske lav på utstrakt bruk av evaluering og øvelser. Spørsmålet er stilt på en åpen måte, men forfatteren mener likevel at funnet både overraskende og interessant og det faktum at så få kobler læring til evaluering og øvelser. Sammenholdt med studiens øvrige funn fra frekvenser kan dette være en indikasjon på lavere fokus på disse som en viktig del av læringsprosessen, og kanskje et bilde på at slike nedprioriteres.

Hovedkategorier	Prosent
Beredskapsråd, foreninger, samarbeidsmøter på myndighetsnivå	30 %
Konferanser, kurs, seminarer, workshops studieturer – Regionale og kommunale	21 %
Gjennom Table top øvelser, simuleringer og case studies	9 %
Nettverkssamlinger og praksisfellesskap	17 %
Gjennom bredt/tverrfaglige sammensatte faggrupper	23 %

Tabell 11 - Spørsmål 17 - I hvilke typer fora mener du at kunnskapsoverføring for denne type arrangement vil fungere best? – 70 Respondenter

På spørsmål 17 finner man en relativt jevn fordeling av respondentenes forslag til kjente arenaer for kunnskapsoverføring. Likevel, at så få som 9 % mener at kunnskapsoverføring vil kunne fungere best gjennom øvelser eller case studies, er interessant og gir trolig ytterligere næring til at øvelser og evalueringer trolig ikke har riktig fokus eller fungerer som det skal.

Hovedkategorier	Prosent
Starte i god tid, tidlig dialog med involverte aktører, tilstrekkelig med ressurser, kompetansebehov og økonomi avklart tidlig	46 %
Tydighet i forventninger, roller og ansvar, gode styringsdokumenter, proaktiv i tilnærmingen mht samvirke	37 %
Bruke gode nettverktøy, fellesmaler	9 %
Åpenhet mht læringspunkter	6 %
Gjennomføring og evaluering av øvelser og samlinger.	3 %

Tabell 12 - Spørsmål 20 - Hvilke råd vil du gi med hensyn til å forbedre beredskapsplanleggingsprosessen i slike arrangementer? 70 respondenter

På spørsmål 20 ser man jevnt over meget lav svarprosent på områdene som omhandler bruk av fellesmal, evaluering og øvelser og åpenhet for det å dele læringspunkter. Majoriteten av respondentene vil fremheve tid og tydelighet på roller og ansvar, som også er interessant. Likevel kan dette være en indikasjon på mindre fokus på førstnevnte.

Hovedkategorier	Prosent
Skjer i liten grad og oppfattes som generelt dårlig	53 %
Mangelfullt og bærer preg av mye feilrepetisjon	22 %
Ikke systematisk, tilfeldig og fragmentert	12 %
Nettverks og personavhengig	14 %

Tabell 13 - Spørsmål 21 - Har du noen tanker om i hvilken grad systematisk læring og erfaringsoverføring skjer ifm store og åpne arrangementer? 59 respondenter

På Spørsmål 21 er det mest dominante funn at over 80 % (3 øverste kategorier) mener at systematisk læring og erfaringsoverføring skjer i liten grad og oppfattes som generelt dårlig. Manglende systematikk og feilrepetering går igjen, i tillegg til at en mindre del, 14 % peker på at slik overføring er nettverks og personavhengig. Dette er spesielt interessant sett opp imot oppgavens hovedproblemstilling, men må sees i sammenheng med frekvens og krysstabulering for samme tema.

Hovedkategorier	Prosent
Arrangør	40 %
Ledelsen i arrangementet	19 %
Fagansvarlig/Sikkerhetsleder for arrangementet	24 %
Alle aktører arrangementet	3 %
Andre svar, objekteier, kommune, utpekt person etc	14 %

Tabell 14 - Spørsmål 31 - Hvem mener du har hovedansvaret for informasjonsinnhenting i et arrangement? 70 Respondenter

Det kanskje mest interessante med resultatene fra spørsmål 31 er at det eksisterer såpass mange ulike svar på det som i utgangspunktet kanskje skulle være et enkelt spørsmål. Dette kan tyde på at forhold rundt ansvar og roller ikke nødvendigvis fremstår klart og at det eksisterer til dels svært ulike oppfatninger om hvem som har hovedansvaret for informasjonsinnhenting.

Utdanning	Prosent
Tydelighet i ansvar og roller	7 %
Relevant kompetanse og erfaring	44 %
Bred og tverrfaglig sammensatt, samvirke	39 %
Løsningsorientert, læringsevne, kontinuitet	3 %
Beslutningsmyndighet	3 %
Kontinuitet på nøkkelpersonell	3 %

Tabell 15 - Spørsmål 33 - Hva mener du er det viktigste å ta hensyn til når det gjelder sammensetningen av gruppen som skal drive beredskapsplanleggingsarbeid? 61 Respondenter

På spørsmål 33 finner man at det synes å være bred enighet om viktigheten av at deltagere har relevant kompetanse, i tillegg til at slike grupper bør være bredt og tverrfaglig sammensatt. Svar i retning av kontinuitet, egenskaper som løsningsorientert og tydelighet i roller får her relativt lav svarprosent. Etter forfatterens oppfatning gir disse resultatene ingen spesielle funn som det kan være verdt å bringe videre i analyse og drøfting.

5.2.6 Resultater fra krysstabulering

Etter en nøye gjennomgang av verktøyet SPSS og analyse med henblikk på signifikans, så er det forfatterens klare oppfatning at tallene blir for marginale til at de gir noen særlig mening. Forfatteren har derfor for det videre arbeidet i dette avsnittet valgt å fokusere på interessante funn fra krysstabulering for funksjon og erfaring. De viktigste sammenhengene fremgår av diagrammene i dette delkapittelet og øvrige krysstabuleringer fremgår i sin helhet av oppgavens vedlegg C

Q8.3 – Erfaring. Krysstabulering viser at på spørsmål om man deler erfaringer fra andre personer eller fagmiljø så er det en klar overrepresentasjon av de med mer enn to arrangementers erfaring som er helt eller delvis enig.

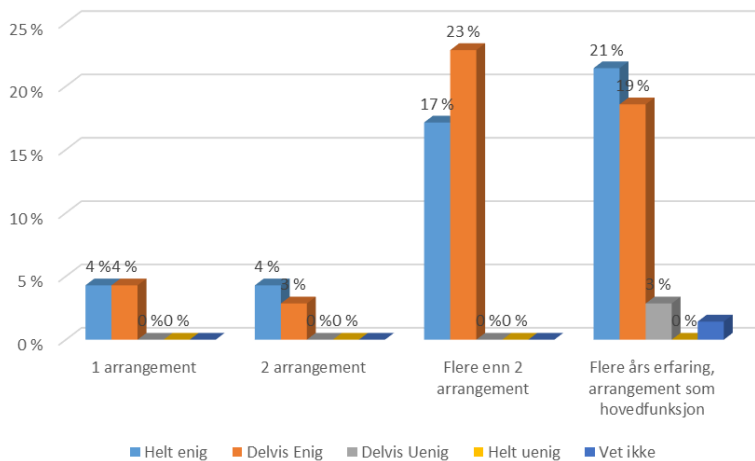


Diagram 1- Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,3

Nøyaktig det samme kommer til uttrykk ved krysstabulering Q8.4 som omhandler bruken av DSB veileder. Dette kan tyde på at de med mest erfaring, naturlig innehar mest kunnskap, men at denne kunnskapen trolig ikke blir videreført i nevneverdig grad til de med mindre erfaring. Det kan skyldes mangel på system eller mangel på vilje til slik deling. Man ser tilsvarende ved krysstabulering for samme spørsmål sett opp imot funksjon, altså at det er de med funksjon på ledernivå som er mest enig i gitte påstander. Samlet ser det da ut som at de med erfaring og som er på ledernivå innehar kunnskapen, men at den altså ikke overføres eller videreformidles i nevneverdig grad til de med mindre kunnskap og mindre erfaring.

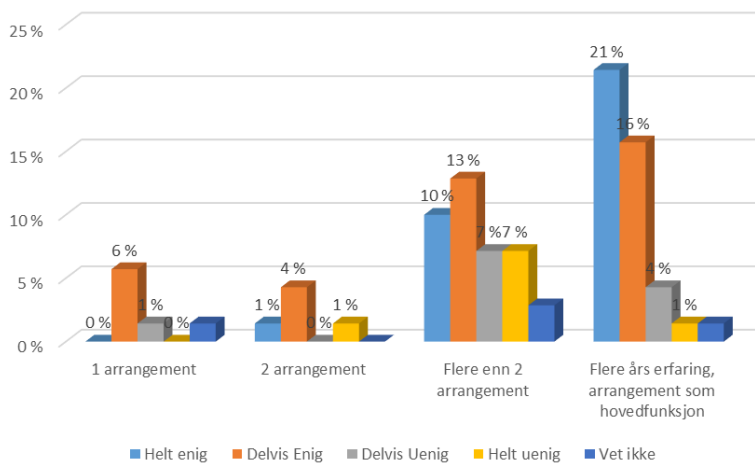


Diagram 2 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,4

Ser man på Q13 – Utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte. Krysstabulert med erfaring, ser man igjen en klar overrepresentasjon av enighet blant de med flere enn to arrangementers erfaring. For funksjon finner man akkurat samme, nemlig at ledere er overrepresentert på enighet til gitt påstand.

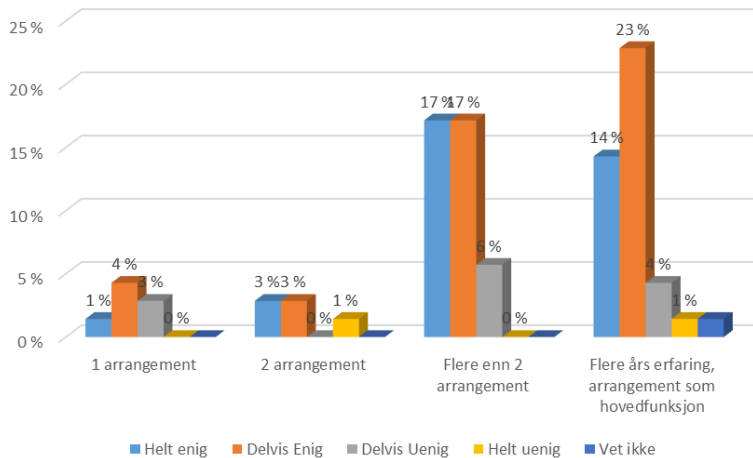


Diagram 3 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 13

Av Q18 – Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for BP i store og åpne arrangementer, krysstabulert med erfaring - Klar overrepresentasjon både svaralternativ JA og NEI blant de med flere enn 2 arrangementers erfaring. Funksjon - Akkurat samme, ledere overrepresentert på svaralternativ JA og NEI til gitt påstand.

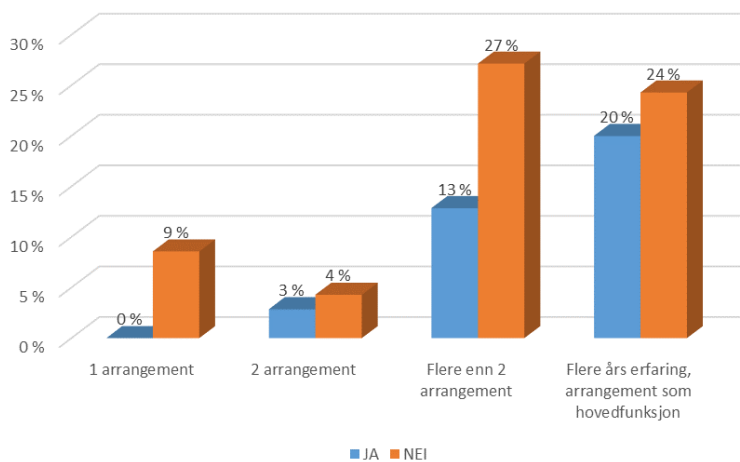


Diagram 4 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 18

Av Q25,1 – Jeg opplever vilje til deling av informasjon på tvers av arrangementer, krysstabulert med erfaring er det klar overrepresentasjon på helt eller delvis enig blant de med flere enn to arrangementers erfaring. Igjen vises det samme for funksjon, altså en klar overrepresentasjon blant ledere på helt eller delvis enighet til gitt påstand.

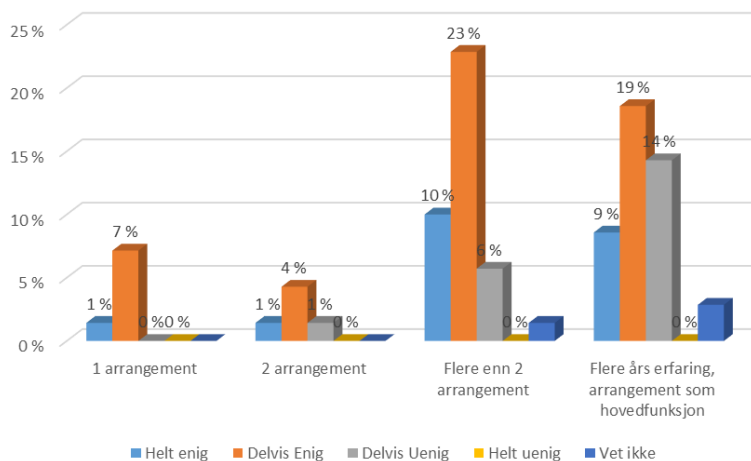


Diagram 5 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 25,1

Q29 – Organisering av store og åpne arrangement har et stort forbedringspotensial. Erfaring - Klar overrepresentasjon på helt eller delvis enig blant de med flere enn to arrangementers erfaring. Funksjon – Akkurat samme, leder er overrepresentert når det gjelder helt eller delvis enighet til gitt påstand.

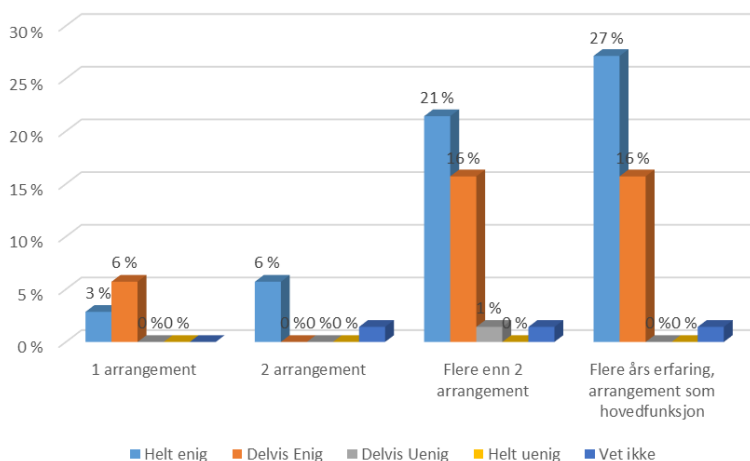


Diagram 6 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 29

Etter en gjennomgang av øvrige relevante krysstabuleringer for områdene som nevnt ovenfor for beredskapsplanlegging, informert og lærende kultur samt læring, kunnskap og erfaringsoverføring, finner man ved krysstabuleringer for Q12.1, Q25.2 (Kultur-konflikt og motstand), Q26.3, Q28.3, Q32.2 at det er det en gjennomgående trend at de med mest erfaring og med funksjon på ledernivå, er overrepresentert med hensyn til helt eller delvis enighet til spørreundersøkelsens gitte påstander. Oppsummert; kunnskapen finnes, ledere og de med erfaring hevder at kunnskapen deles men det faktiske bilde er at slik overføring i liten grad finner sted. Dette er meget interessant med henblikk på kunnskap og erfaringsoverføring. Det er viktig å nevne at selv om denne kategorien personell er overrepresentert er likevel svarprosenten tidvis relativt lav. Alle krysstabuleringer som her er omtalt fremgår i sin helhet av vedlegg C.

5.3 Resultater fra ekspertintervjuer.

Som en del av grunnlaget for gjennomføringen ekspertintervjuene følger intervjuguiden i vedlegg C. Måten resultatene fra intervjuene er presentert følger i all hovedsak inndelingen for oppgavens forskningsspørsmål og teoretiske rammeverk som tidligere beskrevet. Resultatene representerer forfatterens samlede hovedinntrykk fra ekspertintervjuene.

5.3.1 Beredskapsplanlegging

Informantene hevder enkeltvis at de har ikke kjennskap til at det benyttes eller eksisterer overordnede felles, enhetlige og etablerte standarder for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. Det fremkommer en felles oppfatning av at det skjer mye godt arbeid både på lokalt og tidvis regionalt nivå. Ekspertene peker likevel ofte på at bruken av støttedokumentasjon eller standarder er fragmentert, og at eventuell deling av informasjon kun skjer gjennom eget arrangement eller i dets «linje». Informant B01 sier blant annet med henvisning til eget arrangement; «...så har det utviklet seg til at det faktisk er veldig strukturert og veldig gode samarbeidsformer» men sier videre «..men vi blir i liten grad etterspurt vår kompetanse fra andre tilsvarende arrangementer». Dette samsvarer i stor grad med svarene som ble gitt av de øvrige informantene på dette området. På mer direkte spørsmål om samarbeid på tvers av fagmiljøer svarer informantene generelt at de i meget liten grad har kunnskap om det. Det fremgår likevel at noen kommunale aktører har etablerte samarbeidsformer for store arrangementer og egne arrangementshåndbøker, for eksempel (FARK, 2016) og (Stavanger Kommune, 2011). På spørsmål til informantene om de funn som følger av som spørsmålene 5,6, 7 og 8 (Vedlegg A) – og som henholdsvis omhandler bruk av standarder, forventninger fra egen og eksterne aktører samt bruk av støttedokument eller DSB veiledere, bekreftes hovedinntrykket langt på vei om at bruk av slike er meget fragmentert. På spørsmål om man ved oppstarten av beredskapsplanleggingen får presentert forventninger, erfaringsbanker eller rapporter fra andre svarer eksempelvis informant B02: «Nei, det er ikke mitt inntrykk, det vi gjør hos oss, dersom man snakker 22-25000 publikummere.. er at vi i vårt planverk drar med oss erfaringen fra våre arrangementer» Et slikt hovedinntrykk må sies å gjøres seg gjeldende hos informantene også når det gjelder spørsmålene 23, 24, 27 og 28 som omhandler evaluering av øvelser, bruk av evalueringsrapporter, kunnskap om andre bransjer og bruken av en felles og enhetlig metodikk. Spørsmål 32 omhandler et stort arrangement som et tidsbegrenset prosjekt. I lys av diskusjoner rundt dette er det forfatterens hovedinntrykk at nesten alle informantene mener et eksisterer et behov for større grad av profesjonalisering. Informant B01 sier om muligheter for forbedring at: « ..noe av det viktigste må være at noen har

profesjonelt ansvar for store arrangementer..» Det samme inntrykket sitter forfatteren igjen med når det gjelder informantens syn på behovet for at fagpersoner med erfaring fra andre miljø bør benyttes i mye større grad enn hva som er tilfellet i dag. I tillegg uttrykker ekspertene et ønske om en mer felles metodikk eller bedre verktøy.

5.3.2 Informert og lærende kultur

Med informert og lærende kultur som utgangspunkt, understøttes også her ovenfor nevnte funn om at informantene i stor grad synes å være enig i at informasjon deles internt på en god måte. Likevel er oppfatningen at lite informasjon deles på tvers av arrangementene. Fra informantenes side pekes det på flere forhold som kan være årsaken til dette, herunder at beredskapsplanleggere trolig føler et stort eierskap til eget arrangement, tro på egen fortreffelighet, «vet best selv» tenkning eller at det å hegne om sitt og sine. Sistnevnte kanskje som uttrykk for en type «norsk væremåte» der janteloven står sterkt. En holdning som for eksempel kan være; «ja, jeg ser hva de andre har gjort, men tenker det er best at vi gjør dette på vår måte». Om dette sier Informant B01: «... jeg tror at, om det er noe man virkelig burde samarbeide om på tvers av alle grenser, så er det et som gjelder sikkerhet rundt store arrangementer - sikkerhet og åpenhet... likevel virker det som det er en kultur for at mennesker ikke er være veldig flinke til å dele det. Jeg er ikke sikker på hva som gjør det, men jeg tror det dreier seg om at vi blir litt stolte av det vi gjør, så vil vi ikke dele det, så andre får klare seg selv. Altså en dårlig kultur for å dele informasjon». En slik tenkemåte nevnes også av de fleste informantene, noe som er kan indikere kulturen for å dele ikke er spesielt god. Flere informanter, særlig blant de med erfaring fra private aktører, sier blant annet at manglende vilje til slik deling kan ha sin årsak i kommersielle hensyn, og det at man ikke ønsker å dele eksempelvis metodikk eller verktøy som de selv har utviklet, og kanskje på sikt også ønsker å selge. Det er også slik at på spørsmål 16, som omhandler hvorvidt man er selv er oppdatert på andre bransjer, så svarer kun 8 % at de for egen del er helt enig. Informantene understøtter også dette inntrykket av tegn på manglende vilje til å sette seg bedre inn i tverrfaglige bransjeforhold og muligheter for læring på tvers av arrangementer. Av spørsmål nr. 26 og 34 som omhandler organisasjonskulturen i arrangementet, tid til øvelser, tid til refleksjon og analyse samt rapporter og evaluering, bekrefter informantene samstemt at dette skjer i liten grad og at det er «mye å gå på».

Spørsmål 19 har et underspørsmål som omhandler opplevelse av konflikt og motstand. Her svarte som nevnt ingen at de var helt enig i at dette finner sted. Ved nærmere samtale om dette funnet syntes alle ekspertene at dette fremsto som bemerkelsesverdig, i den forstand at de alle

mente at det normalt sett er noe friksjon knyttet til slike prosesser. Informant B02 sier: *«Ja, det synes jeg var rart, det høres veldig feil ut. Jeg har gjort en del arrangementer der vi har møtt mye motstand, og vi opplevde blant annet at det var utrolig tungt å jobbe opp imot kommunen.»* Informantene peker videre på at dette kanskje kan ha sin årsak i at slik motstand eller konflikt ofte er knyttet til selve oppstartsprosessen der ansvar, roller og fordeling av posisjoner finner sted. Det at ingen opplever dette kan selvsagt også ha med måten spørsmålet er stilt på, gitt at respondentene ikke opplever konflikt eller motstand når først arbeidet har startet og «toget har forlatt stasjonen». Da er det «føttene sammen» og lojalitet til arrangementet som gjelder. Informant B02 sier i denne sammenheng; *«.. men motstanden kan ofte være før eller i oppstarten av arrangementet, før du får tillatelsen din - at motstanden kan komme der..»*. I lys av Perry og Lindells råd nr 9 er dette uansett et interessant funn, og kan tyde på at en slik påstand kanskje ikke alltid har sin gyldighet og trolig vil være avhengig av hvilken fase i beredskapsplanleggingsprosessen man befinner seg i.

5.3.3 Læring, kunnskap og erfaringsoverføring

På spørsmålet om hvordan læring sikres, samt hvordan kunnskap og erfaringsoverføring skjer, svarer informantene rimelig samstemt. Mye og god læring finner sted, særlig lokalt, tidvis regionalt og fra arrangement til arrangement. Blant enkelte respondenter pekes det på ulike typer samarbeid lokalt og regionalt som for eksempel i Trondheim (FARK, 2016). Informant T01 sier; *«..hvor vi for et år siden avsluttet et utviklingsprosjekt hvor Trondheim kommune, sammen med Lillehammer kommune og et selskap som heter Midtby Management (driver med planlegging av arrangement i åpne byrom), laget et arrangementsplanleggingsverktøy som har egen risikomodul i seg, slik at arrangøren skal forstå sitt eget risikobilde, og at politi og brann, når de får oversendt en melding kan få innsyn i at arrangøren har gjort en risikovurdering som er relevant for arrangementet...»*. Deling av dette verktøyet har skjedd innenfor prosjektet og mellom berørte kommuner, men informanten er nøyende til at deling utover dette finner sted. Forfatteren har heller ikke i sitt feltarbeid sett dette tilsynelatende gode systemet i bruk andre steder eller oppdaget om andre har kunnskaper om det. I FARK (FARK, 2016) - finner man et delingsfora hvor prioritert målgruppe er arrangører innenfor det frivillige kulturlivet. At mange informanter snakker varmt om sine egne prosjekter og det de har fått der de selv er, var kanskje å forvente. Det er derimot sjelden man opplever at noen snakker ned sine egne arrangement. På oppfølgingsspørsmål blir det likevel klart at informantene ikke har kjennskap til at det eksisterer felles etablerte og overordnede delingsfora, læringsplattformer, rutiner eller felles tilnærminger for kunnskap og erfaringsoverføring for beredskapsplanlegging i store og åpne

arrangementer. Informant T02 sier enkelt og greit på spørsmål om slik kunnskap: «Nei, det gjør jeg faktisk ikke...» Dette representerer gjennomgående det svaret som ble gitt av samtlige eksperter. Videre sier informantene at de oppfatter organisasjonene sine som lærende, noe som er i tråd med resultatene fra spørsmålene 9 og 10. Likevel pekes det på, av samtlige, at her ligger et stort potensiale for forbedring.

Vedrørende spørsmål 20 som omhandler råd til beredskapsplanleggere fremheves det å starte tidlig, tydeliggjøring av ansvar/roller, viktigheten av samvirke samt deling av kunnskap og erfaring fra øvelser og evalueringer som særlig viktig. Opp imot oppgavens kontekst er sistnevnte et spesielt interessant funn. Informantene mener at systematisk gjennomgang av læringspunkter skjer i liten grad og at det settes av for liten tid til evaluering. Resultatene fra spørsmål nr 29 som omhandler behov for større grad av profesjonalisering støttes av et slikt syn av samtlige informanter. Av spørsmål 12,13 og 14 som omhandler utveksling av kunnskap og erfaring og om det skjer på en god måte og er systematisk - så bekrefter informantene langt på vei at dette er mangelfullt. Av spørsmål 27 og 30, som omhandler kunnskap om andre aktørers organisering og arbeidsmåter, samt om tiltak iverksettes basert på nyervervet kunnskap – så bekrefter informantene langt på vei at kunnskapen er god nok, men at det mangler gode og felles systemer for at tiltak som gjennomføres blir videreformidlet og brukt til læring.

Av spørsmål 15 og 16, som omhandler beredskapsplanleggeres kunnskap om andre og egne aktørers kunnskap om andre bransjer, svarer informantene at de har et inntrykk av at slik kunnskap er relativt lav. Som nevnt er informantene altså gjennomgående enige i at erfaring og kunnskap deles i linjen for enkelte og etablerte arrangementer, som for eksempel VG lista, Gladmatfestivaler og ski VM, men at deling på tvers av arrangementer og bransjer skjer i liten grad. Resultatene fra spørsmål 21 som omhandler i hvilken grad systematisk læring og erfaringsoverføring skjer, understøtter et slikt hovedinntrykk. Den erfaringsoverføringen som skjer oppfattes gjennomgående som veldig fragmentert. I tillegg virker den til å være betydelig nettverks og personavhengig. Informant O02 sier blant annet til dette; *«Det er jo arrangementsrettet, vi jobber jo med arrangements - Norge som ikke er så stort, så vi blir jo trukket inn der det er noen kjente som er med fra de forskjellige stedene. Men hvis du ikke er kjent i markedet, er det ingen som vet om deg, jeg tror det er mange som googler beredskapsplanlegging og tenker at dette er noe vi kan gjøre selv.»* Ser man på spørsmålet om kunnskap om delingsfora, spørsmålene 17 og 18, er det forfatterens gjennomgående inntrykk fra intervjuene at informantene etterspør et mer overordnet og sentralt styrt delingsfora for denne type kunnskap. Her tenkes det da trolig på myndighetsnivå og et fora der man kan treffes på mer rutinemessig basis. I tillegg nevner informantene behovet for en mer felles, enhetlig og

styrt metodikk og tilnærming – gjerne da med DSB veileder som utgangspunkt. DSB veileder – sikkerhet ved store arrangement er et styringsdokument som de samlet oppfatter som meget godt. Når det gjelder grad av samvirke, som også behandlet under spørsmål 19, underspørsmål 1, oppleves tilsvarende av informantene til å være god, men igjen da altså innenfor eget arrangement og i mindre grad tverrfaglig.

5.3.4 Forslag til forbedring

Når det gjelder forslag til hvordan beredskapsplanlegging for slike arrangementer kan forbedres nevner flesteparten av informantene momenter som; Viktigheten av tilstrekkelig tid, sammensetning av kompetanse, større grad av standardisering, tydelighet i ansvar/roller samt viktigheten av øvelser, evaluering og tid til refleksjon. Flere nevner også dette med at slike arrangementer ofte er prosjekter som er korte i tid. Disse prosjektene kan være meget ressurskrevende og komplekse. Dette nevnes stadig som en av hovedgrunnene til at det kanskje kreves større grad av profesjonalisering både på statlig og kommunalt nivå innen dette fagområdet. Forfatteren har spurt samtlige informanter om de har kunnskap hvorvidt det forefinnes noen form for krav til systematisk gjennomgang av læringspunkter eller en evaluering etter et stort og åpent arrangement. Alle informantene bekrefter at de ikke har kunnskap om slikt. At et slikt krav ikke synes å eksistere trenger ikke å bety at det ikke finnes i enkelte regelverk eller veiledere. Forfatteren synes imidlertid at dette er meget interessant av hensyn til sikring av læring og systematisk gjennomgang av læringspunkter. På oppfølgingsspørsmål kan informantene ikke gi et svar på hvorfor det er slik, men er i meget stor grad enig i at dette muligens kan være en god måte så sikre bedre læring i denne typen arrangementer. Et annet interessant forhold som framkom under ekspertintervjuene var dette med at det oppleves som krevende å vite hva som eventuelt bør, kan eller skal deles av erfaring eller kunnskaper. Informant S01 sier: *«..den som sitter ved siden av deg og har kunnskapen, han eller hun vet kanskje ikke at den andre mangler det. Jeg vi snu på det og si at de som har kunnskapen bør være mer på arenaen og forstå hvordan vi skal dele en kunnskap vi ikke har - den er ganske krevende..»* Dette er interessant og sannsynliggjør et mulig behov for ytterligere standardisering, overordnet og sentralisert styring for denne type arrangementer.

5.4 Direkte observasjoner og egne erfaringer

Som skissert i metodekapittelet er det foretatt direkte eller deltakende observasjoner gjennom ulike former for tilstedeværelse for beredskapsplanlegging av Tall Ship Race Bergen 2014 (Bergen2014, 2014), Sykkel VM i Richmond 2015 (Malkenes, 2015), Hansadagene Bergen 2016

(rapport ikke utgitt p.t), Skiskytter VM Oslo 2016 (Oslo2016, 2016), VG Lista topp 20 Oslo 2016 og Sykkel VM Bergen 2017. Forfatteren har videre deltatt i mange møter, hatt uformelle samtaler, vært aktiv deltager og tidvis også observatør i selve gjennomføringen av disse og andre mindre arrangement. For Tall Ship Race 2014 og Hansadagene 2016 har forfatteren selv deltatt mer aktivt med hovedansvar for beredskap og sikkerhetsarbeidet under gjennomføringen. Det er laget korte protokoller fra disse observasjonene, samt en mer utfyllende rapport fra Tall Ship Race (Bergen2014, 2014) og Sykkel VM i Richmond 2015 (Malkenes, 2015). Sistnevnte er en førsteinntryksrapport for dette arrangementet, og laget til bruk i planleggingen av neste års SVM i Bergen. Med henblikk på studiens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål, vil forfatteren i det følgende oppsummere sine hovedinntrykk fra nevnte observasjoner, samtaler og møter.

Bruken av støttedokumentasjon som tidligere beskrevet, synes, etter det forfatteren erfarer i stor grad å være fragmentert. Dette gjelder for samtlige arrangementer forfatteren har deltatt eller vært involvert i. Det er benyttet ulike standarder for risikovurderinger, ulike tilnærming til prosesser, ulik metodikk og verktøy. Spesielt gjelder dette risikovurderinger. Tilsvarende har forfatteren observert overraskende liten og synlig bruk av DSB veileder – sikkerhet ved store arrangementer - som grunnlag i beredskapsplanleggingsprosessen (Ikke Richmond selvsagt). Samlet sett gjelder det også for inntrykket av systematisk gjennomgang av andre arrangements evalueringsrapporter, øvelser eller rapporter. Det er forfatterens klare oppfatning at evalueringer, øvelsesrapporter og erfaringsrapporter ligger der, blir nevnt og leses nok av enkelte, men i liten grad fremmes strukturert i plenum eller etter en fast metodikk. Dette bekreftes også av de involverte når de blir spurt om dette. Som en digresjon kan nevnes at noen arrangement, for eksempel de som er arrangert av VG lista (Oslopolitiets planavdeling) og Bergen Live, ser ut til å ha en meget forutsigbar og gjennomarbeidet struktur og gjenbruk av egne og andres erfaringer, veiledere eller rapporter. Viktig å presisere at dette gjelder for intern bruk i Bergen Live og innad i deres miljø. Poenget er at det finnes svært mye god kunnskap. Gjennom mange møter og samtaler der beredskapsplanlegging er hovedtema, er forfatterens videre hovedinntrykk at mange av aktørene er genuint opptatt av kontinuitet og erfaringsoverføring. Forfatteren har derimot stort sett erfart at tilstedeværelse av eksterne, profesjonelle eller personell med spesiell erfaring fra andre arrangement i liten grad finner sted. Dersom, eller når de dukker opp i et arrangement for å dele erfaring, virker det både tilfeldig og lite planlagt. I tillegg har forfatteren et generelt inntrykk av at denne type interaksjon i stor grad er nettverksbasert eller personavhengig – altså om slik erfaringsdeling i det hele tatt finner sted. Fagmiljøene er til dels små og det finnes noen kjente private aktører som gjenbrukes, men

mange benytter altså eget nettverk eller bekjentskap. På den måten synes det ikke som tilnærmingen på noen måte er styrt. Det er tilsynelatende heller ingen spesiell «kompetansebank» man kan gå i for å finne disse fagpersonene. Mange med til dels svært lang erfaring fra slike arrangementer, sier til forfatteren at det nettopp av slike årsaker er et klart behov for større grad av profesjonalisering. For å understreke dette nevnes ofte slike arrangementers kompleksitet, kostnadsbilde, hvor ressurskrevende arrangementet kan være rent personellmessig, og ikke minst hvor skadelig en større uønsket hendelse kan være for arrangementet eller de involvertes omdømme. Noen uttaler også at det ofte er gjentakelse av samme feil fra arrangement til arrangement, til tross for at både kunnskapen og kompetansen finnes.

Gjennom de årene forfatteren har deltatt i de nevnte fagmiljøer og arrangementer har forfatteren, ikke på noe tidspunkt blitt gjort kjent med at det eksisterer etablerte delingsfora eller praksisfellesskap for kunnskap og erfaringsoverføring for slike arrangementer. Dette bekreftes også langt på vei også gjennom samtaler med DSB 15.sept 2016. Sentralisert styring eller krav gjennom forskrift både til kunnskap og erfaringsoverføring er derfor en interessant diskusjon. Videre har forfatteren fått bekreftet at det langt på vei eksisterer en manglende vilje til å dele på tvers av arrangementer. Som et nært eksempel fra egen by er det mer enn underlig å erfare at de med øverste ansvaret for beredskapsplanleggingen av neste store arrangement ikke prioriterer tid til viktig tilstedeværelse eller besøk i arrangementet hos dem man skal overta «stafettpinne» fra. Dette har vært tilfelle ved flere av Bergens siste store arrangementer. Dette bidrar til en følelse av at man hele tiden starter på nytt, og hvorvidt erfaring brukes eller implementeres virker på den måten noe tilfeldig. Det kan derfor trolig også hevdes at dette kan være problematisk og en utfordring på nasjonalt plan. Når det gjelder konflikt og motstand, roller og ansvar har forfatteren erfart at dette kan være krevende, spesielt ved oppstarten av prosjekter og før organisasjonen setter seg. Roller, funksjoner og ansvar skal avklares og det kan være mange ulike interesser og agendaer, avhengig av arrangementets størrelse og kompleksitet, profil (ungdom, voksne eller alle?) eller om arrangementet ansees som attraktivt. Det er også forfatterens erfaring at grad av konflikt eller motstand ofte er knyttet til eierskap, posisjoner (roller og ansvar) eller prosesser. I en samtale med Johan Kaggstad ifm oppstartarbeidet med SVM 2017 i Bergen pekte han på, basert på sin lange erfaring med hovedansvar for store arrangementer (bla tidligere president skiflyging i Vikersund og kultursjef i Modum kommune), hevdet han at det vanligste er at kommunene svært sjelden legger seg opp i hvem arrangøren tildeler de ulike roller for et arrangement (for eksempel innen sikkerhet), så lenge kommunens interesser er ivaretatt gjennom utvidet samarbeid mellom kommune og

arrangør. Han mente videre at han hadde en forståelse av at «i Bergen liker man å gjøre ting på sin egen måte» ved at man ikke nødvendigvis følger en slik praksis. Gyldigheten av denne samtalen ble bekreftet gjennom telefonsamtale i oktober 2016 (Kaggestad, 2016). Det hersker liten tvil om at både kunnskapen og kompetansen er tilgjengelig, og at det er svært mange dyktige beredskapsplanleggere som gjør en utmerket jobb. Hovedutfordringen synes likevel å være at man ikke evner å skape god kultur, struktur, et enhetlig system eller klarer å utnytte kunnskapen og erfaringene i tilstrekkelig grad. Dette medfører både ekstraarbeid, økte kostnader, tap av tid og kan dermed føre til redusert kvalitet. Ved meget store arrangement kan ofte samvirke bli tema for diskusjon når det kommer til hvem som skal betale regningen for de ulike aktørers deltagelse eller innsats. Skal man eksempelvis opprette et felles operasjonssenter kan det være en kime til friksjon, dersom ikke nødvendige økonomiske avklaringer er gjort på forhånd. Forfatteren har også opplevd at erfaringsrapporter er gjort tilgjengelig i planleggingen så sent som et år etter at de er kommet ut. Det mest interessante her er inntrykket av mangel på system for erfaringsoverføring, og at det er vanskelig å se at det blir prioritert i tilstrekkelig grad. Forfatteren har erfart ulike grader av konflikt og motstand i oppstartsarbeidet ved flere arrangementer, og da som oftest knyttet til roller og ansvar. Nesten samtlige jeg har møtt i observasjonssammenheng bekrefter slike opplevelser. Hvem som skal være hovedansvarlig for arrangementet, mandatavklaringer til disse og spørsmål om ressurstilgang og økonomi er etter forfatterens oppfatning områder hvor det ofte oppstår friksjon eller konflikt. Dette er interessant for tematikken rundt makt og rasjonalitet (Flyvbjerg B. , 1991), der rasjonalitet ofte må vike for makt i de situasjoner hvor maktrelasjonene er uavklart, typisk da i forbindelse med rolle og ansvarsavklaringer i en tidlig fase av et stort og eksempelvis profilert arrangement. Dette er særlig interessant sett i lys av Perry og Lindell's (Perry & Lindell, 2003) råd nr 9; at «Beredskapsplanlegging er alltid gjenstand for eller knyttet til grad av konflikt eller motstand».

Som deltagende observatør i den norske delegasjonen til sykkel VM i Richmond 2015 (Malkenes, 2015), var forfatterens hovedinntrykk at beredskapsplanleggingen og gjennomføringen av selve arrangementet, var organisert tilsvarende som for en større militær øvelse eller operasjon. Forfatteren, som selv har mer enn 26 års erfaring fra det norske Forsvaret, så relativt raskt at arrangementet inneholdt alle hovedelementene i militær planlegging og gjennomføring. Svært synlig militær tilstedeværelse, militære strukturer og kommandolinjer, militært oppsatt operasjonssenter samt en betydelig mengde militært personell og utstyr. Sistnevnte billedliggjort gjennom betydelig terrorsikring (Kamera), luftkontroll (helikoptre) og skarpskyttere på hotelltakene i Richmond. Dette er interessant i et HRO perspektiv der behovet for et høypålitelig system står sentralt når systemene blir store og komplekse. Etter forfatterens

oppfatning er dette neppe tilfeldig for å kunne håndtere så store og komplekse systemer som et SVM. Avslutningsvis vil forfatteren nevne at det i direkte observasjoner og møter med mange ulike aktører, gjennomgående er benyttet anledningen til å spørre om det forefinnes krav til evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter etter slike arrangementer. Ingen har så langt kunne bekrefte dette, utover at noen arrangement har en etablert praksis for det.

5.5 Sammendrag av resultater og funn

Resultatene fra dokumentstudiene viser det trolig finnes lite og relevant forskning rundt denne oppgavens tematikk, og det er sannsynliggjort at det ikke eksisterer krav til evaluering, eller pålegg om systematisk gjennomgang av læringspunkter etter slike arrangementer. Dette understøttes av funn både i intervjuer, direkte observasjoner og egne erfaringer. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser i sum at bruk av støttedokumentasjon som overordnede standarder/veiledere, evalueringer og øvelsesrapporter er fragmentert og finner sted er fragmentert. Resultatene viser at kunnskap og erfaringsoverføring forekommer lokalt, innad i egen organisasjon og blant enkelte kommuner. Derimot, informasjonsdeling på tvers av arrangementer, mellom fagmiljøene eller andre aktører synes å skje i mindre grad. I tillegg er slik deling i stor grad funnet å være nettverks eller personavhengig. Et sentralt funn som følger av krysstabuleringen, er at de med mest erfaring og kunnskap tilsynelatende ikke evner å bringe kunnskapen og erfaringen videre til de med mindre erfaring. Derfor kan det trolig hevdes at det mangler systemer, kultur eller praksis for at slik kunnskap kan overføres på en god måte. Det synes å være bred enighet blant studiens deltagere om at kunnskap og erfaringsoverføring har et stort forbedringspotensial og kanskje økt grad av profesjonalisering. Feilrepertisjon og manglende systematikk nevnes ofte, samt flere utfordringer som går på det å dele kunnskap og erfaring utover egen linje, organisasjon eller mellom samme type arrangement. Således er det klare indikasjoner på en manglende informert eller lærende kultur. Funnene fra spørreundersøkelsen, intervjuer og egne erfaringer gir grunnlag for hevde at det ikke eksisterer overordnede og etablerte delingsfora eller praksisfellesskap for deling av informasjon mellom denne typen arrangementer. Tydeliggjøring av ansvar og roller i planleggingen av slike arrangementer nevnes av mange i studien, i tillegg til læring etter hendelser, hendelsesrapportering og manglende system for videreformidling av denne typen informasjon til andre fora. Forfatterens innledende antagelser, egne observasjoner og erfaringer samstemmer i stor grad med resultatene som fremkommer i studien. For den videre forståelsen, og for å danne et best mulig nyansert bilde, er det nå viktig at presenterte funn fra de ulike områder drøftes og analyseres nærmere.

6 ANALYSE OG DRØFTING

*«Dersom jeg har sett litt lengre enn andre, så har jeg gjort det ved å stå på kjempers skuldre»
(Isaac Newton, 1676)*

Med oppgavens hovedproblemstilling og tre forskningsspørsmål som bakteppe, er det gjennom teorigrunnlaget presentert ulike perspektiver som skal bidra til økt innsikt til den videre drøfting og analyse av studiens funn. Det er blant annet pekt på hvordan læring, kunnskap og erfaringsoverføring kan sikres, og i tillegg hvordan kultur eller kulturelle betingelser kan påvirke læringsprosesser. I den hensikt å prøve å gi svar på studiens problemstillinger, har forfatteren i det følgende forsøkt å trekke linjer mellom presentert teori og resultatene i empirikapittelet. De ulike teorier og datakildenes relevans for studiens funn vil bli nærmere drøftet og analysert her. Innledende del vil omhandle risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging i et HRO, NAT og MMD perspektiv. Andre del tar for seg funn rettet mot kulturbegrepet samt informert og lærende kultur. Tredje del vil se nærmere på resultatene som er relevante for læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Avslutningsvis vil leseren finne en oppsummering av kapittelet med tilhørende konklusjon, anbefalinger og forslag til videre forskning. Merk at noen funn naturlig griper inn i flere deler av teorien, og der det er naturlig, beskrives dette nærmere.

6.1 Risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging - HRO, NAT og MMD perspektiv

Perry og Lindell hevder at beredskapsplanlegging blir drevet av to mål: farevurdering og risikoreduksjon (Perry & Lindell, 2003). Det handler om risiko og sårbarhetsanalyser, om identifiserbare trusler som har berørt samfunnet tidligere, men også nye og potensielle trusler. Det er derfor naturlig at et stort og åpent arrangement i sin planlegging bør følge en slik tilnærming. Som grunnlag for en slik forståelse må beredskapsorganisasjonene ha kunnskap om relevant dokumentasjon. Av dokumentstudiene finner forfatteren at de ulike veiledere som eksisterer for store og åpne arrangementer langt på vei følger ovenfor nevnte tilnærming uten at rekkefølgen nødvendigvis er den samme. Måten dette er gjort på understøttes av Perry og Lindells råd om at beredskapsplanleggere må ha tilgang til så nøyaktig kunnskap som mulig, om mulig gjerne hendelser som kan skje i virksomheten, samt kunnskap om sannsynlige menneskelige reaksjoner. At man har god kunnskap om mulige uønskede hendelser innenfor ansvarsområdet hvordan de som rammes vil opptre er essensielt. I tillegg må man kunne håndtere hendelsene kunne håndtere hendelsene. På den ene siden, og noe av det mest grunnleggende for å forstå et arrangements risiko, er bruken av støttedokumentasjon. På den

andre siden representerer slik dokumentasjon en viktig del av den nøyaktige kunnskapen som Perry og Lindell peker på. Et av studiens første presenterte funn omhandler bruk av felles støttedokument som veiledere, plandokumenter, erfaringsdokumenter, verktøy, metodikk, øvelsesrapporter og evalueringer. Funnene i pkt 5.2.2 – Beredskapsplanlegging viser at slik bruk fremstår som fragmentert og trolig finner sted i liten grad. Mine funn gjennom direkte observasjoner og egen erfaring som beskrevet, og sammenholdt med resultatene fra spørreundersøkelsen og ekspertintervjuene, bekrefter at en slik påstand synes å være gyldig. Uten slik nøyaktig kunnskap som Perry og Lindell (Perry & Lindell, 2003) hevder må være på plass, kan arrangementet eksponeres for økt risiko. En annen tilnærming for økt forståelse av denne risikoen og arrangementets sikkerhet generelt, er å se på slike arrangementer i et HRO perspektiv. Ser man på store og åpne arrangementers kompleksitet og muligheten for svært alvorlige konsekvenser, forstår man samtidig at et slikt arrangement langt på vei bærer i seg tilsvarende det som kreves av en HRO organisasjon. Store og komplekse arrangementer som eksempelvis OL, Sykkel VM eller tilsvarende, kan ved en uønsket og stor hendelse få et betydelig omdømmetap. Ikke bare vil det gjelde for selve arrangementet, men også for arrangør, vertskapsby eller vertsnasjon. Som nevnt tidligere var Sykkel VM i Richmond 2015 organisert som en større militær operasjon, noe forfatteren ikke tror er tilfeldig. På den ene siden, og et viktig moment, er den politiske situasjonen som supermakten USA er i av hensyn til det generelle trusselbilde og faren for terrorangrep. På den andre siden er arrangørens behov for å skape et trygt og hyggelig arrangement for publikum, i tillegg til ønske om å ha grad av kontroll med de komplekse systemene som et slikt arrangement ofte innebærer. Uansett vil muligheten være tilstede for et betydelig omdømmetap for USA som nasjon, dersom noe skulle gå galt. Med et slikt konsekvenspotensial utelukkes læring gjennom eksperimentering, slik det kjennetegnes for en HRO organisasjon (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Det kan være en hovedårsak til at USA dimensjonerer beredskapen for slike arrangement slik de gjorde i Richmond 2015 (UCI, 2016). Store og åpne arrangementer kan gjerne ikke betegnes som høyt teknologiske i industriell forstand, men innehar likevel stor grad av tette koblinger, og dermed også stor grad av kompleksitet. Både HRO og NAT teorien peker nettopp på denne kompleksiteten som utgangspunkt for teoriens ulike perspektiver. HRO teorien (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999) peker på at for å få til en HRO organisasjon, må det hele tiden være fokus på sikkerhet og pålitelighet. Det kan realiseres gjennom desentralisert styring og at det er etablert en sterk organisasjonskultur. Basert på studiens funn fra ekspertintervjuene i pkt 5.3 og et bredt ønske om tydeligere overordnet styring, rolleavklaring og profesjonalisering, er det grunn til å anta at her ligger et forbedringspotensial. Funnene på dette området i studien, indikerer mangel på overordnet styring for denne type arrangementer. Dette understøttes av funn som følger av

spørsmål 20 der majoriteten peker på roller og ansvar som et av mange råd til forbedring. Uten en slik felles og overordnet tilnærming vil også desentralisert styring påviselig fungere dårlig, ettersom det er da blir opp til de enkelte organisasjoner selv å bedømme hva man skal styre etter, formidle eller lære av. Informant S01 fra ekspertintervjuer, og flere med han, sier blant annet: «*det er vanskelig å vite hva som skal deles av informasjon*». For en HRO organisasjon er det meget sentralt at organisasjonen lærer av feilene som blir begått, kjenner igjen mønstre og reagerer på nye hendelser på bakgrunn av erfaring fra tidligere hendelser (Weick, Sutcliffe, & Obstfield, 1999). Dette står i kontrast til studiens funn fra spørreundersøkelsen spørsmål 21 med kommentarfelt (tabell 13) og ekspertintervjuene spesielt. Disse peker på at man i liten grad lærer av feil, at det forekommer mye feilrepetisjon, samt at kunnskap og erfaringsdeling er fragmentert. Videre hevder informantene at slik deling skjer tilfeldig, og ikke minst at det oppleves som sterkt nettverks eller personavhengig. Det kan derfor langt på vei hevdes at studiens beredskapsorganisasjoner eller miljøer ikke innehar egenskapene til en HRO organisasjon. Den andre tilnærmingen og i motsetning til HRO tilnærmingen, finner man av NAT - teorien påstanden om at en slik HRO organisasjon vil være umulig å oppnå. Perrow (Perrow, 1999) peker på at ulykker uansett vil inntreffe som følge av systemets interaktive kompleksitet eller tette koblinger. Eventuelle feil i en slik organisasjon (i oppgavens sammenheng; et stort og åpent arrangement), vil pga. kompleksiteten kunne innvirke på måter som hverken kontrollører eller eksperter kan kontrollere. Studiens funn bla i pkt 5.2.5 og spørsmål 21 med kommentarfelt (tabell 13) som omhandler graden av systematisk læring og erfaringsoverføring, gir således grobunn for antakelser som leder i retning av at beredskapsorganisasjoner ikke fremstår som fullstendig rasjonelle, og derfor at ulykker vil inntreffe. I kommentarene pekes det på mye feilrepetisjon og at erfaringsoverføring oppfattes til å være generelt dårlig. Det er et poeng at det ved at beredskapsplanlegging for store og åpne arrangementer stadig også søkes ytterligere redundans gjennom å etablere nye tiltak og barrierer. Ifølge NAT teorien kan en slik tilnærming i seg selv kan bidra til at faren for at en ulykke inntreffer øke. Den tredje tilnærmingen er MMD-teorien (Pidgeon & O`Leary, 1997) som peker på at alle organisasjoner har sine egne kulturelle antagelser og normer tilstede, både hva gjelder prosedyrer og i etablerte og institusjonelle praksiser. Studiens funn fra empirien støtter denne tilnærmingen, ved at det er avdekket ulike antagelser basert på den kulturen de enkelte kommer fra. Blant annet fremgår et slikt hovedinntrykk av funnene i pkt 5.2.5 og fra ekspertintervjuene spesielt. Forfatterne av MMD teorien hevder at det eksisterer et kritisk og ofte langvarig avvik mellom antagelser og det som «virkelig» foregår. Her ligger forklaringen på hva som skiller ulykker (disaster) fra andre uhell og hendelser. En slik indikasjon på mulig gap i denne forståelsen finner vi i studiens funn i krystabuleringer pkt 5.2.6 vedrørende funksjon og erfaring. De med mest erfaring hevder selv,

eller tror at kunnskapen overføres, mens det virkelige bilde trolig er det motsatte. Av studien finner man også at kulturelt betingede oppfatninger preger de ulike organisasjoners forståelse av risikoforhold og hvordan de håndterer de farer som er nedfelt i normer, prosedyrer og etablert praksis. Funn i studien som bla følger av 5.2.2 representert i svarene som omhandler feilrepetering (kommenterer til spørsmål 21, tabell 13), manglende tid til refleksjon (Q26, tabell 8), evaluering Q34.2, tabell 8), ulik bruk av støttedokumentasjon (Q8.4, Q8.5, tabell 7), verktøy/metodikk Q28.3), mangel på systematikk (kommentarer til spm 21, tabell 13), behov for profesjonalisering (Q32.2, tabell 7) viser et enda mer nyansert bilde på hva som kan være avvik og det som «virkelig foregår». Dette støttes av MMD teoriens tilnærming (Pidgeon & O'Leary, 1997) som peker nettopp på en slik problemstilling.

I forholdet til risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging er det nå vurdert tre ulike perspektiver som hver har i seg sentrale innspill for den videre drøftingen av studiens hovedtema. Forståelsen av risikoforhold, behovet for høypålitelighet i komplekse systemer og erkjennelsen av at ulykker uansett vil inntreffe kan ofte være kulturelt betinget. For bedre å forstå og besvare forskningsspørsmålet om det eksisterer en informert og lærende kultur, er dette noe forfatteren nå ønsker å drøfte nærmere.

6.2 Lærende og informert kultur

6.2.1 Vilje til informasjonsdeling

Funnene i 5.2.3 omhandler spørsmål og resultater som skal bidra til å finne ut om det eksisterer en informert og lærende kultur i slike organisasjoner. Disse peker først og fremst på viktigheten av det å være oppdatert (Q16, tabell 8), vilje til informasjonsdeling (Q25.1, tabell 8), tid til analyse og refleksjon (Q26, tabell 8), tilstrekkelig med tid (Q26.3, tabell 8), feedback (Q34.1, tabell 8) og strukturert evaluering (Q34.2, tabell 8) etter et arrangement. Funnene samlet i pkt 5.2.3 indikerer at dette kan være mangelfullt. Forfatterens egne funn fra ekspertintervjuene støtter at deling eller evaluering er fragmentert og skjer i liten grad på tvers av arrangementer og organisasjoner. Samtidig er dette i tråd med forfatterens egne erfaringer og direkte observasjoner. Erfaringen også for disse punktene er at hvorvidt de forekommer i stor grad å være nettverks eller personavhengig. Resultatet fra krysstabulering Q 13, diagram 3 i pkt 5.2.6 – om erfaring og funksjon viser at de med mest erfaring eller som innehar lederfunksjon, er mest enig i at utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte. Samtidig ser vi at de med minst erfaring har lav svarprosent jevnt over på akkurat samme tematikk. På den ene siden kan dette tyde på at ledere og de med god erfaring har god tro på egen formidling. På den andre siden kan

det være et ønske om å fremstå som mer villig til å dele informasjon enn det som kanskje er den faktiske situasjonen – se også Q12.1, tabell 9 som viser bred enighet og vilje til deling internt «egen linje». Sammenholdt med resultatene fra ekspertintervjuer og egne erfaringer er dette «gapet» åpenbart. Mange fremhever sine egne prosjekt, men blir mer uklar når det kommer til deling. Resultatene fra Q 25.1, tabell 8 der ca. halvparten av lederne opplever vilje til deling av informasjon på tvers av arrangementene, mens funn fra ekspertintervjuene viser altså det motsatte. Gjennom ekspertintervjuene er det fremkommet at mange mener at i årsakene til manglende vilje til deling, kan ligge et ønske om å hegne om eget produkt eller at det er en slags norsk væremåte som tilsier at man gjerne «*kikker på*» andres produkt, men at man helst vil klare dette selv. På spørsmål om det eksisterer vilje til deling av informasjon til andre aktører sier en av informantene B01 fra ekspertintervjuene: *«Jeg føler at det er nesten fraværende. Det virker som hver enkelt har lyst til å lage sin egen plan og sitt eget opplegg, og viser svært liten vilje til å dele og har kanskje enda større mangel på lyst til å hente erfaringer fra andre. Dette fordi man har lyst til å gjøre det selv. Kanskje er det fordi de vil ha æren for at deres arrangement blir bedre enn andres?...I tillegg er det er manglende fora for erfaringsoverføring»*. Rake (Rake,2014) sier i sine presentasjoner at det i evalueringer ofte er for mye fokus på hva som gikk galt, framfor å se på hva som gikk bra eller fungerte tilfredsstillende. I den sammenheng sier han videre at fragmentering og beskyttelse av egne hegemonier gjør seg gjeldende, samt at evalueringsrapporter ikke følges godt nok opp etter hendelser. Av dokumentstudiene fant forfatteren at det mest sannsynlig ikke finnes krav til evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter etter store og åpne arrangementer. Teorien som er presentert peker bla på viktigheten av evaluering som grunnlag for læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Rake`s (Rake, 2014) betraktninger vedrørende beredskapsplanleggingshjulet kan i den sammenheng være verdt å nevne. Forfatteren oppfatter dette som et godt innspill til kontinuerlig forbedring, hvor det optimale for en beredskapsorganisasjon er at dette hjulet «*ruller og går*». Med andre ord at mål, kartlegging, -beredskapsanalyse-plan-iverksettelse-evaluering og endring er en kontinuerlig prosess der evaluering og refleksjon er svært viktig. Som nevnt viser også studiens funn, blant annet i spørsmål 17, tabell 11, av Q34.2, tabell 8 og ekspertintervjuenes pkt 5.3.2 at evalueringer skjer i mindre grad og evaluering ikke naturlig inngår som grunnlag for beredskapsplanleggingen i mange arrangementer. Derimot er det viktig å minne om forfatterens funn, som følger av ekspertintervjuene spesielt, at det på lokalt plan, delvis kommunalt for eksempel (FARK, 2016) og for mange like arrangement gis et inntrykk av at dette fungerer meget godt. Forfatterens egen oppfatning, de øvrige eksperters uttalelser og kommentarene fra spørreundersøkelsens spørsmål 21, tabell 13 som peker i retning av manglende grad av evaluering, og kan likevel være viktige indikasjoner på en lite informert eller lærende kultur.

6.2.2 Informert, lærende kultur og læringsforsterkere

James Reason (Reason, 1997) mener at det å inneha en informert kultur vil si at de som leder og opererer har relevant og oppdatert kunnskap om de menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømessige faktorer som har betydning for sikkerhetssystemet. Reason (Reason, 1997) peker på for at en læringskultur kan eksistere betinger det en prosess med hovedfokus på kontinuerlig forbedring. På den ene siden vil en organisasjon som har fokus på slik forbedring, kunne minimere hyppigheten av uønskede hendelser. På den andre siden kan læring oppnås ved at feilene identifiseres gjennom hendelsesrapporteringssystemet. Studiens funn fra spørreundersøkelsen i pkt 5.2 som viser lav svarprosent på helt enighet for hensynet til tid til refleksjon (Q26, tabell 8), om det gis feedback (Q34.1, tabell 8), gjennomføring og formidling av evaluering og øvelser (Q34.2, tabell 8), sammenholdt med tilsvarende oppfatning av ekspertene, kan tyde på at det ikke foreligger et bevisst forhold til hvordan slik kontinuerlig forbedring kan foregå. Olsen (2003) sier i Lindøe (Lindøe, 2003) «Å lære av erfaringer gjennom kollektiv refleksjon og evaluering betyr altså at det er vilje og mulighet til åpenhet om hendelser, at tema kan settes på dagorden og at det er ressurser og kompetanse til kartlegging og analyse». I sum peker studiens funn på at en slik vilje ikke er tilstede i tilstrekkelig grad. Linda Lai (Lai, 2013) hevder i sin teori at den lærende kulturen trolig også vil kunne påvirkes gjennom læringsforsterkere. Evaluering og øvelser etter forfatterens oppfatning være eksempler på slike. James Reason (Reason, 1997) hevder derimot i sin teori at en organisasjon som innehar en lærende kultur, sørger for at riktige konklusjoner trekkes fra læring av tidligere hendelser, og omsettes til effektive og forebyggende tiltak. En god læringskultur forutsetter videre at organisasjonens ansatte er godt kjent med prosedyrene og endringer som er beskrevet, og at det finnes gode systemer for opplæring. For å få dette til må nødvendigvis kunnskapen nyttiggjøres og deles på en eller annen måte. Øvelser og evaluering kan være slike måter. I sistnevnte ligger en del av kjernen til oppgavens hovedproblemstilling. Studiens resultater fra bla ekspertintervjuene i 5.3.3 viser at man oppfatter at det finnes gode systemer, prosedyrer og opplæring internt og lokalt for de ulike arrangement. Forfatterens funn viser derimot at når det gjelder deling av denne typen informasjon på tvers av arrangementer regionalt eller nasjonalt, så synes det høyst usikkert om det i det hele tatt forekommer. Dette kan begrunnes i funn som følger av blant annet kommentarene til spørsmål 21, tabell 13, sammenholdt med resultatene fra krysstabulering Q8.4, diagram 2 som viser at kunnskapen som finnes likevel ikke formidles i nevneverdig grad. Dette til tross for at disse personene hevder at slik overføring tilsynelatende er god, se også tabell 7, gruppering samlet på samme spørsmål. På bakgrunn av dette kan det trolig hevdes at det er en manglende lærende kultur for erfaringsoverføring i disse miljøene. Det er samtidig viktig å ha med seg at kulturbegrepet er omfattende og diffust (Bang, 2011). Det kan

med andre ord, på den ene siden hevdes at det kanskje foreligger en manglende lærende kultur, mens det på den andre siden kan hevdes at det går jo stort sett bra. Det kan også være riktig, og en slik manglende kultur trenger derfor ikke nødvendigvis å være en svakhet. Ser man derimot på Bangs teori (Bang, 2011) som sier «*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Bang, 2011: s23), vil studiens funn, etter forfatterens oppfatning, være gode argumenter for at samvirke i og mellom organisasjonene for store og åpne arrangementer har et betydelig forbedringspotensial. Dette bekreftes også av funnene i spørreundersøkelsens Q 29, tabell 9 der over 90 % er helt eller delvis enig i et slikt utsagn. Sammenholdt med funn som følger av Q 32.2, tabell 7 hvor hele 90 % er helt eller delvis enig i påstanden om at det er behov for større grad av profesjonalisering, er dette meget interessant. I tillegg understøttes dette synet av ekspertintervjuenes resultater, og samstemmer langt på vei med forfatterens egen oppfatning rundt disse temaene. I den sammenheng, og dersom man skulle bevege seg i en retning av økt profesjonalisering, er Cabrera's (Cabrera, 2000) teori interessant. Den peker på noen dilemma som følger av utveksling av informasjon blant de ansatte i en organisasjon og at det har innvirkning på det forfatteren kaller «*knowledge management*» prosessen (Cabrera) som beskrevet tidligere i teorien. Organisasjoner som investerer i slike «*teknologier*» sliter ofte med å motivere de ansatte i organisasjonen til å bruke systemene og til å dele ideene om dem. Her følger dilemmaer som på den ene siden er knyttet til at i det å dele de ansattes innsikt, innebærer en «*kostnad*» for noen som kan gi avkastning. Samtidig, og på den andre siden, vil det kunne medføre samarbeidsproblematikk og utfordringer for dette med fordeling av goder. Ser man dette i sammenheng med oppgavens tematikk rundt tid i prosjekt og utfordringer knyttet til kultur og subkulturer, kan det være et argument for at ansvaret for denne type arrangementer kanskje bør være et statlig eller overordnet anliggende. Det kan eksempelvis også overlates helt til helprofesjonelle organisasjoner. Bang (Bang, 2011) nevner i sin definisjon av kulturen og dets innhold dette med et sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Om normene følges eller brytes kan det danne grunnlag for incentiver (Busch & Vanebo, 2003). Normer legger føringer for hvordan man skal handle i bestemte situasjoner og knyttes tett mot verdier. Oppgavens funn i denne sammenheng, spesielt dette med virkelighetsoppfatninger som omtalt i avsnittet om MMD peker således i en retning av at slike felles normer eller verdier for beredskapsorganisasjonene er fragmentert og mangler helhetlig tilnærming. Derfor vil det også i denne sammenheng trolig være nyttig å se for seg incentiver for å styrke og fremme en informert og lærende kultur. Slike incentiver kan eksempelvis være i form av økonomisk støtte til deltagelse i nasjonale fora når etablert, støtte

til selve arrangement og eller styrt deling av viktig informasjon fra evalueringer fra store arrangementer gjennom fagblad eller tidsskrift som kan være rettet mot fagområdet spesielt.

6.2.3 Konflikt og motstand

Av funn i Q25.2, tabell 8 finner man spørsmålet som omhandler temaet konflikt og motstand, og hvor det fremgår at ingen av respondentene er helt enig i at de opplever slik konflikt eller motstand. I ekspertintervjuene fremkom det imidlertid, basert på deres erfaring, at det alltid oppleves grad av motstand og konflikt. Forfatterens egen erfaring i slikt arbeid støtter et slikt syn, og da spesielt når det gjelder ansvar og rollefordeling til et bestemt arrangement. Ved oppfølgingsspørsmål om dette temaet hevder flere av ekspertene at denne type konflikt eller motstand ofte er knyttet til oppstartsfasen av arrangementet, altså i perioden der roller og ansvar skal fordeles. Dette samsvarer med forfatterens syn på dette. Etter at prosjektet er startet og kommet i gang synes det å være mindre konflikt eller motstand. Informant O01 sier i forbindelse med dette blant annet at «...min erfaring er at når gruppen (Beredskap) er etablert, så går konfliktnivået ned...». Da oppleves det altså av ekspertene større grad av lojalitet til arbeidet og vilje til å samarbeide. At konfliktnivået kan være stort i fordelingen av roller og ansvar og understøttes også av Flyvbjerg's teori (Flyvbjerg B. , 1991) om makt og relasjoner. Uavklarte maktrelasjoner, posisjonering, misunnelse eller maktmisbruk kan øke sårbarheten ved deling av informasjon, og i verste fall føre til at erfaring eller kunnskapsoverføring ikke finner sted i det hele tatt. Store og åpne arrangement kan bli gjenstand for stor medieoppmerksomhet, er kostbare å gjennomføre og kan bety veldig mye for vertsbyens omdømme. På den måten kan det ligge grad av prestisje i å ha ansvar for et slikt arrangement og dermed trolig også kunne ha innvirkning på problemstillinger knyttet til makt og rasjonalitet. Som en del av dette bildet, er det i denne sammenheng verd å nevne Perrow (Perrow, 1999) som er klar på at sikkerhet kun beskrives som et av flere mål i organisasjon, og at målkonflikter vil dermed uansett vil kunne oppstå. Etter forfatterens mening, vil det sentrale på dette området være at grad av konflikt eller motstand legger premisser for hvor god prosessene rundt læring, kunnskap og erfaringsoverføring til slutt blir. Kunnskap om disse forhold rundt konflikt og motstand er verdifullt i seg selv, og kan etter forfatterens mening bidra til økt bevissthet i beredskapsplanleggingsprosesser for slike store prosjekt.

6.2.4 Arrangementer som prosjekt

Interessant i den sammenheng er funn som følger av Q32.1, tabell 7. Av denne ser man at hele 75,4 % er helt eller delvis enig i at det er negativt for beredskapsplanleggingsarbeidet at personell fra ulike aktører kun eksisterer i arrangementsorganisasjonen over en kortere periode

for beredskapsplanleggingsarbeidet. Altså som i et prosjekt, noe som i stor grad understøttes av funn fra ekspertintervju og forfatterens egne erfaringer. Den opplevde svakheten som ligger i korte prosjekt med henblikk på tid og muligheten for å etablere gode organisasjoner, kan også være et signal på at profesjonalisering bør diskuteres nærmere i fremtiden. Funnet kan også relateres til funn i Q26, tabell 8 – analyse og refleksjon, Q26.2, tabell 8 - som vedrører det å skape en god rapporteringskultur samt Q26.3, tabell 8 - tid til refleksjon. Tid er og blir et nøkkelord i denne sammenheng, og godt under halvparten hevder at det ikke settes av tilstrekkelig tid til disse viktige aktivitetene. Basert på funnene som presentert i empiriens pkt 5.2.2, direkte observasjoner og egne erfaringer er det som nevnt forfatterens klare oppfatning at bruk av felles standarder/veiledere, verktøy eller støttedokumentasjon i liten grad er tilstede ifm den beredskapsplanleggingen. At arrangementene er korte prosjekt kan trolig bidra til at systemtenkning vanskeliggjøres. Det samme inntrykket gjelder for graden av tilstedeværelse av fagpersoner fra andre aktører som kan bidra med kunnskap eller erfaringsoverføring inn i et nytt arrangement. Altså at man holder seg til sitt eget og det trygge, og i tillegg blir man heller ikke invitert inn. I forfatterens egen by er det ved selvsyn og deltagelse i flere arrangement erfart at det ikke er en etablert eller fast rutine for hvordan kunnskap og erfaring fra de ulike arrangementene overføres. Eierskapet til de ulike arrangementene varierer fra gang til gang, og det benyttes ulike metoder og tilnærminger til beredskapsplanleggingsprosessene. I så måte, og etter forfatterens mening, forringes dermed mulighetene for god læring, kunnskap og erfaringsoverføring. Dette medfører sannsynligvis økt risiko for feilrepetering og i verste fall uønskede og alvorlige hendelser. Det er både informantene og forfatterens hovedinntrykk at manglende deling i mange tilfeller kan skyldes kommersielle hensyn spesielt blant de private aktørene. Et eksempel kan være at man ikke ønsker å gi fra seg informasjon som kan gi konkurransefortrinn for andre i en bransje der det er mange aktører som arbeider med sikkerhet. Forståelig nok kan økonomiske gevinster i så henseende og i enkelte sammenhenger bli ganske store. Eksempelvis vil det å få sikkerhetsansvaret for er VM ha stor økonomisk og omdømmemessig betydning for et privat selskap. Forfatteren mener at dette er et interessant aspekt, spesielt med henblikk på dette med åpenhetskultur og viljen til å dele informasjon. Argote (Argote, Ingram, & Moreland, 2000), som sier at til tross for at organisasjoner kan oppnå bemerkelsesverdige resultater gjennom kunnskapsoverføring, er slik overføring likevel vanskelig å oppnå. Problematikk knyttet til kommersialisering kan således være et eksempel på en negativ barriere for kunnskapsoverføring, selv om det burde være i alles interesse at sikkerheten for slike arrangement er best mulig. Garvin (Garvin, 1993) hevder på sin side at det viktigste en lærende organisasjon kan gjøre, er å skape et åpent miljø som gjør det mulig å være opptatt av læring, noe som igjen berører organisasjonens lærende kultur. Denne åpenheten vil, etter

forfatterens mening, avhenge både av tid i prosjekt og hva de enkelte aktører bringer med seg av kultur og ressurser fra egen organisasjon inn i arbeidet. Friksjon (konflikt og motstand) kan da som nevnt oppstå i beredskapsplanleggingsarbeidet, og avhengig av det sett med normer og verdier som tas med inn i organisasjonen fra ulike deltakere. I teorien nevnes dette med subkulturer og den innvirkning disse kan ha på en organisasjon (Bang, 2011). Forfatteren mener i den sammenheng at to forhold trolig kan ha innvirkning på denne kulturen. På den ene siden vil prosjektets varighet og størrelse som tidligere beskrevet ha en påvirkning. På den andre siden kan det at det bringes inn personell til organisasjonen som kommer inn med en «annen» og kanskje uønsket kultur som bidra negativt til beredskapsplanleggingen. Studiens funn som presentert på dette området, bla i pkt 5.2.3 og ekspertintervjuenes pkt 5.3.2 gir grunnlag for å hevde at, ja det eksisterer lærende organisasjoner og grad av åpenhetskultur på lokalt plan, innad og i mindre arrangementer og i «egen linje» (innen samme arrangementstype). Faren for at uønskede subkulturer kan påvirke læringsprosesser i slike arrangement er etter forfatterens mening tilstede. Det kan trolig derfor også argumenteres for at det er en sårbarhet i det å ikke ha tilstrekkelig tid til å skape en åpenhetskultur. Studiens funn som peker på et behov for mer overordnet styring (bla i spm 17, tabell 11) for denne typen arrangementer, gir samtidig næring til teorien om at ansvaret for læringen bør flyttes til et høyere organisatorisk nivå. I dette ligger at man pga. kompleksiteten først og fremst søker å utvikle organisasjonen til HRO organisasjon med høy pålitelighet (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Om man lykkes med dette, vil etter forfatterens mening kunne være avhengig av tid i prosjekt, kontinuitet i kompetanse og evnen til å gjennomføre systematisk evaluering og øvelser. Funnene som omhandlet informanter og respondenters uttalte ønske om større grad av profesjonalisering, bidrar ytterligere til tanken om at ansvaret for læring kanskje bør sentraliseres, eller i større grad overlates til profesjonelle aktører. En slik flytting av læring til et høyere nivå, som Garvin (Garvin, 1993) påpeker, kan altså ha betydning for organisasjonenes lærende kultur.

Det er til nå drøftet resultatene som omhandler kulturelle forhold og betingelser, om vilje til deling, informert og lærende kultur, læringsforsterkere og mulige behov for incentiver for å styrke en slik informasjonsdeling. Funnene i denne delen peker i retning av at kulturen for deling av informasjon innad i «egne arrangement» og «egen linje» synes å være god, mens viljen til informasjonsdeling på tvers eller utover egen organisasjon synes å skje i mindre grad. Årsakene til dette kan som være mange, problemstillingene sammensatt og tidvis også kulturelt betinget. For den videre forståelsen og drøftingen av læring, kunnskap og erfaringsoverføring er dette viktige betraktninger å ta med seg.

6.3 Læring, kunnskap og erfaringsoverføring

6.3.1 Delingsfora

Et hovedfunn vedrørende kunnskap om delingsfora følger av spørreundersøkelsens resultat fra Q18, tabell 9 der nesten 65% av de spurte hevder å ikke kjenne til etablerte delingsfora for denne typen informasjon. Dokumentstudier, svarene fra ekspertintervjuer og forfatterens egne erfaringer og deltagende observasjoner samstemmer i stor grad med dette funnet. I tillegg har forfatteren gjennom mange samtaler med de ulike aktører etterspurt om noen har kunnskap om såkalte praksisfellesskap eller tilsvarende fagmiljøer for slik kunnskapsoverføring, uten at det er kommet noen entydige svar på dette. Med bakgrunn i studiens funn og spennvidden i nettverket som er utfordret på dette, kan det være grunn til å anta at slike delingsfora trolig ikke eksisterer annet enn på lokalt nivå og innad i arrangementer. Cabrera (Cabrera, 2000) understøtter viktigheten av slik deling ved å vise til en studie av en industri-rapport fra KPMG (KPMG, 2000) som omhandler «Knowledge Management». Hun viser her til de delingsmulighetene som i dag foreligger og som muliggjør deling av dokumenter og kunnskap både på en effektiv og økonomisk måte. Det pekes på at det trolig ligger et uforløst potensiale til å bli flinkere å benytte nye og ulike arenaer for informasjonsdeling. For store og åpne arrangementer vil deling av nevnte støttedokumentasjon således kunne forbedres ved bruk av nye «plattformer».

6.3.2 Bruken av støttedokumentasjon

DSB veileder som presentert i pkt 2.1 er for denne studien å regne som et sentralt støttedokument ifm beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. Ser man på funn fra spørreundersøkelsen Q8.4, tabell 7 finner man at så mange som 72.4% er helt eller delvis enig i at denne veilederen benyttes. Ser man derimot litt bak disse tallene, blant annet ved hjelp av krystabulering Q8-4, diagram 2 vedrørende erfaring og bruken av veilederen finner vi at de med mest erfaring, og eller som innehar har lederfunksjon viser til noe kjennskap om veilederen. Likevel ser man samtidig at kunnskapen tilsynelatende ikke overføres i tilstrekkelig grad til de med mindre erfaring. Dette er en gjennomgående trend for flere av områdene som er skissert under empiriens avsnitt angjeldende krystabulering. Forfatterens funn fra ekspertintervjuer og egen erfaring har avdekket at veilederen benyttes i noen grad av kommunene på sentralt nivå, og for større arrangement til en viss grad. Det kan likevel synes som om at desto lenger ned man kommer i arrangementsstørrelse så avtar graden for bruk av DSB veileder som støttedokument. Det er igjen verdt å nevne at idretten i stor grad benytter sine egne veiledere eller egenproduserte reglement/planverk, og som i stor grad gjenbrukes. DSB veilederen har også

som nevnt tidligere gjort en tydelig avgrensning mot større idrettsarrangement. USA har som beskrevet før, valgt en mer helhetlig tilnærming gjennom NIMS (FEMA, 2005). Denne tilnærmingen mener forfatteren vi har mye å lære av, og modellen bør sees nærmere på.

Funnet vedrørende kjennskap til delingsfora, Q18, tabell 9 ble i forrige avsnitt også behandlet i en kulturell kontekst. Funnene i studien sannsynliggjorde fravær av et slikt fora, samt manglende system eller rutine for slik erfaringsoverføring. Blant ekspertene ble det også pekt på at det eksisterer en usikkerhet for hva en slik deling bør inneholde og hvordan slik deling bør skje. Videre var mange av ekspertene samstemte i at slik deling trolig bør være sentralt styrt eller fra et overordnet nivå. Dette er også i tråd med forfatterens egne erfaringer gjennom samtaler med ulike aktører. Som et motstykke til en slik tilnærming, vil det her være verdt å nevne Ichijo og Nonaka (Ichijo & Nonaka, 2007), som hevder at en negativ effekt med å la eksterne slippe til i organisasjonen, er at man kan risikere å miste den tette kontakten som gruppen kanskje har opparbeidet seg over tid. Tette bånd internt, i tillegg til god tilgang til kunnskap fra eksterne kilder gir høyest ytelse. Derimot kan det å veksle mellom disse disiplinene være vanskelig, og de kan også gå på bekostning av hverandre (Ichijo & Nonaka, 2007). I Sommer (Sommer, 2015) blir det referert til fire artikler som omhandler funn gjort hos fire nødetater (Brann, redningscenter, politi og ambulanse). Hovedkonklusjonen her avslørte at egenskaper som kunnskap og erfaring var sentralt for disse nødetaters læring, og at slik læring først og fremst skjer gjennom praktisk og opplæringsmessige aktiviteter. Det mest interessante i denne sammenhengen var at graden av systematisk kunnskapsakkumulering og erfaringsoverføring i disse beredskapsorganisasjonene viste seg å være generelt lave (Sommer, 2015). Evalueringer etter øvelser er sjelden utført og feedback til personellet etter slike gjennomganger skjer på tilfeldig basis. Videre vises det til i studien at både praktisk og formalisert læring er helt avgjørende for personellens læring i beredskapsarbeid. Basert på denne studiens funn er det ikke derfor ikke urimelig å anta det samme gjelder også for beredskapsplanleggere i store og åpne arrangementer. Argumentet for dette styrkes av studiens funn som er knyttet til opplevelse av feedback (Q34.1, tabell 8), tid til refleksjon (Q26, tabell 8) og evalueringer (Q34.2, tabell 8). Viktig i denne sammenheng blir samtidig Garvins (Garvin, 2000) tilnærming som sier at det må settes av tid til analyse og refleksjon, og når det først er tilrettelagt for utvikling og utveksling av ideer, kan organisasjonen utvikle ulike fora for læring og deling.

6.3.3 Praksisfellesskap og delingsfora

Av øvrige funn som er relevant for hovedproblemstillingen, bla annet fra ekspertintervjuene, er den tilsynelatende mangelen på overordnede, etablerte fagmiljøer eller såkalte

praksisfellesskap («Communities of practice»). I Wengers og Snyder's (Wenger & Snyder, 2000) beskrivelse av slike finner man definisjonen av et slikt fellesskap; «*En gruppe av mennesker som deler bekymringer, sett av problemer, lidenskap for et emne og som med sin kunnskap fordypet seg i disse tema rutinemessig*». Viktigheten av et slikt fellesskap understøttes av Rake (Rake, 2014) som peker på at etablering av uformelle arenaer for erfaringsoverføring slik at historiefortellingene gjøres levende er sentralt (Rake, 2014). Dette vil også, ifølge Rake kunne være et positivt bidrag til ønsket læringsatferd. Både spørreundersøkelsen og ekspertintervjuenes funn på dette området bekrefter som nevnt tidligere at også denne type fora trolig ikke eksisterer på overordnet eller nasjonalt nivå. I ekspertintervjuene peker noen informanter likevel på at noe lignende finnes lokalt og i enkelte tilfeller også regionalt. Dette er ikke nærmere beskrevet av noen. Hovedinntrykket fra ekspertintervjuene er likevel at slike fora i beste fall er meget fragmentert. Det vil således kunne være støtte for argumentet om at slike fora må skapes og etableres for å optimalisere beredskapsplanleggingsprosessen. Av spørsmål 17, tabell 11 i spørreundersøkelsen som innehar kommentarfelt, blir respondentene spurt om i hvilken type delingsfora slik kunnskapsoverføring vil kunne fungere best. Majoriteten svarer at beredskapsråd, foreninger og bredt faglig sammensatte vil fungere best, mens påfallende få - kun seks stk. peker på praktiske øvelser, eller type «tabletop» øvelser, simulering o.l fungerer best for slike fora. Dette er spesielt interessant da anerkjente og nevnte teorier i hovedsak peker på at det nettopp er gjennom slike aktiviteter at læring, kunnskap og erfaringsoverføring er velegnet. På den ene siden kan dette indikere manglende kunnskap om eller holdning til viktigheten av slike fora. På den andre siden, ettersom spørsmålsstillingen var åpen, må det tas høyde for at den lave svarprosenten i denne kategorien også ha sin årsak i at mange kanskje ikke kom på et slikt svaralternativ når de svarte. Forfatteren er således enig i Rake's (Rake, 2014) betraktninger som omhandler læringen som skjer etter evaluering, og at det kan være grunnlag for å hevde at beredskapsplanleggere sannsynligvis ikke er dyktige nok til å utnytte disse aktivitetene i tilstrekkelig grad. Tilsvarende er trolig situasjonen når det gjelder hva som hemmer læring fra erfaringsinnhenting. Rake peker på at det ofte er ansvarsfokus istedenfor at man har et læringsformål med evalueringene. På den måten blir det sterk ubalanse mellom negativ og positiv kritikk, hvilket ikke er veldig motivasjonsfremmende. Fokus kan ofte også være på hva som gikk galt, framfor å se på hva som gikk bra eller fungerte tilfredsstillende. Fragmentering og beskyttelse av egne hegemonier kan gjøre seg gjeldende, samt at evalueringsrapporter ikke følges opp etter hendelser. Basert på forfatterens egne erfaringer er det enighet om at noe av årsaken til manglende deling trolig ligger her.

6.3.4 Samvirke versus erfaring og funksjon

I Perry og Lindell's (Perry & Lindell, 2003) råd nr 4 og 5 rettes oppmerksomheten mot det som går på behovet for og anbefalingen om interorganisatorisk koordinering eller samvirke. Slik innsats må ta hensyn til alle relevante aktører og må samordnes som følge av flere enkeltforhold. Studiens funn når det gjelder samarbeid på tvers av arrangementer og organisasjoner sannsynliggjør at slikt samvirke kan være mangelfullt. Til tross for en relativ stor enighet om at det utveksles erfaring og kunnskap internt (Q12.1, tabell 9), (Q12.2, tabell 9) og at det skjer på en god måte (Q13, tabell 9), viser likevel både resultatene fra ekspertintervjuer og forfatterens egen erfaring at dette bilde må nyanseres. Ved krysstabulering som nevnt i pkt Q8.3, diagram 1 der spørsmålene vurderes opp imot erfaring og funksjon, finner forfatteren igjen at de med flere enn to arrangements erfaring er overrepresentert med hensyn til at de mener at erfaring deles. Av de med mindre enn to arrangements erfaring er det kun seks som er enig i at slik erfaring deles mellom andre personer eller fagmiljø. Dette kan tyde på at de med lengst erfaring og kunnskap mener at erfaring deles, men at det faktisk bilde trolig er det motsatte. Altså at kunnskapen ikke blir overført til de yngre og mer uerfarne i tilstrekkelig grad, og at årsakene kan ligge i mangel på system, overordnet styring eller være kulturelt betinget. Årsakene er påviselig sammensatt, og det er vanskelig her å være for kategorisk. Argote og Ingram (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) argumenterer i sin artikkel at det for erfaringsoverføring blir en mer og mer viktig oppgave for organisasjoner. Av studiens funn fra ekspertintervjuene og spørreundersøkelsen, er det bred enighet om behovet for større grad av profesjonalisering, ref Q32.2, tabell 7. En slik påstand understøttes av Argote (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) som hevder at slik kunnskap og erfaringsoverføring blir mer og mer sentralt. Det er et faktum at slike arrangementer gjennomføres hyppigere, i tillegg til at de blir mer komplekse og ressurskrevende enn tidligere. Organisasjoner som har evnen til å overføre kunnskap effektivt fra en enhet til en annen, er mer produktiv og har større mulighet for overlevelse enn de organisasjoner som er mindre adaptive til erfaring eller kunnskapsoverføring (Argote, Ingram, & Moreland, 2000). De sier videre at til tross for at organisasjoner kan oppnå bemerkelsesverdige resultater gjennom kunnskapsoverføring, er slik overføring likevel vanskelig å oppnå. Studiens funn, spesielt fra pkt 5.2.5, ekspertintervjuene og egne erfaringer i pkt 5.4 bekrefter langt på vei Argote's påstand om at slik overføring er utfordrende. Av studiens funn som følger av viser at det er svært mye kunnskap og erfaring ute i organisasjonene. Likevel er det, etter forfatterens oppfatning, sannsynliggjort at slik erfaringsoverføring mellom store og åpne arrangementer også kan være vanskelig av mange forskjellige årsaker. Her blir to viktige forhold sentralt. På den ene siden, som Lindøe (Lindøe, 2003) peker på, er at *«en trenger altså ikke å oppleve den ekte hendelsen eller situasjonen for å lære, men kan simpelthen gjennom kommunikasjon og overføring av*

kunnskap fra andre aktører oppnå læring». På den andre siden hevder Argote (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) at andres erfaring er ofte vanskelig å få tak i, og at det derfor mangler en felles forståelse for hvorfor man for eksempel evaluerer. Vider sier de at evalueringen bærer preg av manglende systematikk, samt at det foreligger lite skriftlig formidling av erfaringer. Evalueringer fremstår også svært ofte som mangelfulle. Av ekspertintervjuene, ved informant S01 fremkom at det tidvis er vanskelig å vite hva man skal evaluere.; «*..jeg tror ikke alle vet hva de skal dele, den blir tung for mange, og jeg tror den er litt for overfladisk...*». Ettersom evaluering, generelt sett, tilsynelatende ikke har en overordnet styring, vil det påvirke mulighetene til å oppnå forbedring. Dette fordi det da blir opp til den enkelte å vurdere hva som bør deles, slik forfatterens inntrykk er av dagens situasjon. Fra spørreundersøkelsen og ekspertintervjuene pekes det som nevnt på at læring, kunnskap og erfaringsoverføring skjer mellom arrangementer av samme type og internt egen linje. Av det kan man, etter forfatterens mening, trekke den slutning at slik kunnskap og erfaringsoverføring er mulig å få til, men at man trolig mangler gode felles systemer, verktøy, virkemidler og støttedokument slik at denne type overføring kan bli enklere, bedre styrt, mer enhetlig og strukturert. Argote (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) identifiserer i sin artikkel faktorer som influerer på slik kunnskapsoverføring i organisasjoner, blant annet psykologiske prosesser. Etter forfatterens oppfatning er disse psykologiske prosessene altså nært knyttet kulturelle utfordringer og betingelser som beskrevet under avsnittet om informert og lærende kultur. (Ichijo & Nonaka, 2007) gir næring til en slik tilnærming ved å hevde at en viktig og god kilde til kunnskapsoverføring er det sosiale nettverket som organisasjonen besitter, og den sosiale kapitalen er en u håndgripelig ressurs som finnes i personlige forhold. Dersom denne er god, kan det bidra til at mye kunnskap deles, samt at det bygger bro mellom de aktuelle sender og mottakerorganisasjonene. Hvorvidt slik læring, kunnskap og erfaringsoverføring finner sted eller er effektiv, er altså avhengig av veldig mange faktorer. Det er sammensatt og komplekst, men altså mulig å få til.

Av ekspertintervjuene er det en overvekt av de som mener at feilrepetering ofte forekommer og det er en manglende systematikk for læring i beredskapsplanleggingen og gjennomføringen av store og åpne arrangementer. Dette støttes også av funn i spørreundersøkelsens kommentarfelt for spørsmål 21, tabell 13 der respondentene ble spurt om de har tanker om i hvilken grad systematisk læring og erfaringsoverføring forekommer. Forfatterens egen oppfatning samstemmer også med funn som følger av dette spørsmålet, nemlig at unødvendige feil repeteres fra arrangement til arrangement. Som et eksempel har forfatteren ved flere anledninger sett at risikovurderinger for samme område og like situasjoner fra nylige gjennomførte arrangement gjøres på nytt. Bedre erfaringsoverføring på dette området vil, slik

forfatteren ser det, helt klart gi bedre ressursutnyttelse og økonomi. Informant S01 går så langt som å si «beredskapsplanlegging og deling er dårlig, de har veldig lite å dele, og jeg tror de fleste arrangementer også har for dårlig beredskapssystem». Funnene fra ekspertintervjuene og forfatterens egne erfaringer støtter opp om en slik påstand. Reason (Reason, 1997) fremhever læring som en av de viktigste og avgjørende komponentene i en organisasjon som innehar en god sikkerhetskultur. En lærende kultur innebærer at organisasjonen lærer av de feil som blir begått og iverksetter tiltak for å hindre gjentakelse. Lai (Lai, 2013) peker i sin læringsteori på hvor viktig det er at deltagerne får informasjon om både hvorfor konsekvensene av en ytelse er positiv eller negativ, samt hvordan atferd og ytelse kan forbedres for at tilbakemelding skal fungere som læringsforsterkende (Lai, 2013). For store og åpne arrangementer, vil derfor feedback (Q34.1, tabell 8), evaluering (Q34.2, tabell 8) og tid til refleksjon (Q26, tabell 8) kunne være slike læringsforsterkere, i tillegg til etablerte og velfungerende delingsfora for kunnskap og erfaringsoverføring. Den lærende kulturen vil trolig også påvirkes gjennom slike forsterkere. Funnene i studien viser langt på vei at problemet kan være manglende systematikk for slik overføring, noe som igjen bidrar til at ønsket læring mellom arrangementene ikke finner sted. Dermed svekkes også sikkerhetskulturen og kan føre til at feil repeteres og dermed risikoen for nye og uønskede hendelser øker. Lai (Lai, 2013) nevner også dette med ros og belønning, eller incentiver for ønsket atferd. For oppgavens hovedproblemstilling vil eksempelvis ønsket atferd være at evaluering alltid gjennomføres og at det settes av tilstrekkelig tid. For å få dette til vil et incentiv eller en «straff» for å ikke gjennomføre en slik, eksempelvis kunne være at arrangementet ikke blir godkjent av myndighetene. Tilsvarende kan man tenke seg incentiver motsatt vei, og som belønning, ville det da kunne være at arrangementet blir godkjent eller gis økonomisk støtte til gjennomføringen. Ettersom det i denne sammenheng, og ut ifra studiens funn, kan se ut som at kunnskaps og erfaringsoverføring er fragmentert for denne type arrangementer, er det ikke utenkelig at manglende sentral styring og mangel på incentivsystemer for ønsket atferd (deling og overføring) er tilstedeværende. Forfatterens gjennomgående inntrykk er at «alle holder på litt for seg selv, og vil helst gjøre det på sin måte». Lindøe (Lindøe, 2003) hevder som nevnt i sin bok at man simpelthen gjennom kommunikasjon og overføring av kunnskapen fra andre aktører oppnå læring. Legger man dette til grunn vil det derfor ikke være gode argumenter for å ikke dele informasjon, selv om man selv ikke har deltatt eller erfart hendelser i et arrangement. Med det kunnskapsnivået som eksisterer i de ulike organisasjonene, er ikke dette ukjent for de fleste beredskapsplanleggere. Som studiens funn indikerer, og etter forfatterens mening, kan det derfor på mange måter virke underlig at deling ikke finner sted i større grad. En ting er kunnskapen om beredskapsplanlegging, men hvordan erfaring fra ulike hendelser deles utover å være omtalt i artikler, rapporter eller media, har

forfatteren ikke fått ny kunnskap om. Dette kan være et interessant aspekt å ta med i eventuelle videre studier.

Sommer (Sommer, 2015) hevder i sin avhandling at evalueringer etter øvelser sjelden utføres og feedback til personellet etter slike gjennomganger skjer på tilfeldig basis. Derfor er det heller ikke usannsynlig at det også vil kunne være gjeldende for beredskapsaktørene i et stort og åpent arrangementsprosjekt. Denne studiens funn for bruken av øvelser (Q26.3, tabell 8), evaluering (Q34.2, tabell 8) og evnen til å gi feedback (Q34.1, tabell 8) understøtter igjen en slik påstand. Sommer påstår videre at på samme måte som for slik erfaringsoverføring, kan det tenkes at graden av samvirke på tvers av aktører, bransjer og de ulike organisasjonene påvirkes gjennomføringen av beredskapsplanleggingen. Perry og Lindells råd (Perry & Lindell, 2003) om interorganisatorisk koordinering mellom alle relevante aktører støtter opp om en slik slutning. Det følger av ekspertintervjuenes funn i 5.3.3 og spørsmål 21, tabell 13 at slikt samvirke på tvers av store og åpne arrangementer skjer i liten grad. I tillegg oppleves slikt samvirke ofte som krevende. Som nevnt i direkte observasjoner kan det ved meget store arrangement ofte bli en diskusjon om hvem som skal betale regningen, for eksempel ved opprettelsen av et samvirkesenter med mange ulike aktører. Det kan tidvis virke som en slik problematikk kommer uventet på enkelte aktører, noe som bidrar til å skape friksjon i form av konflikt og motstand. Noen av årsakene til dette kan trolig ligge i manglende kunnskap om bransjen (for eksempel kostnadsbilder), både for egen og andre aktørers del. Spørreundersøkelsens (Q16, tabell 8 – gruppering samlet), viser riktignok en svarprosent på 76,8 % på helt eller delvis enighet om at beredskapsplanleggere føler seg oppdatert på andre aktørers måter å arbeide på, men det er faktisk bare 5,8 % som er helt enig. I delvis enig kan noe usikkerhet ligge, og sammenholdt med studiens øvrige funn fra intervjuer og egen erfaring, er nok bildet likevel mer uklart om hvorvidt man er tilstrekkelig oppdatert.

6.3.5 Ledelsens betydning, roller og ansvar

Gjennom ekspertintervjuene kom det ofte fram viktigheten av ledelsens betydning i beredskapsplanleggingsarbeidet, eller mer presist, betydningen av tydelighet i roller og ansvar. I teorien ble det av Perry & Lindell (Perry & Lindell, 2007) pekt på formell og uformell organiseringsform, der førstnevnte i større grad støtter seg på regelverk enn hva som er tilfelle i en uformell organisering. Sistnevnte kjennetegnes ved at ansvaret er fragmentert og utydelig, det finnes ikke et eget budsjett, og ressursene finnes i forskjellige enheter i en organisasjon. Studiens funn kan tyde på at i hvert fall deler av dette miljøet bærer preg av mer uformell og tilfeldig organisering. Ansvar er uløselig knyttet til ledelse. Betydningen av ledelse blir fremhevet

av Hove (Hove, 2014) som svært sentralt for at for at læring og erfaringsoverføring kan finne sted. Hove viser til Filstad's figur (Filstad, 2010), fig 8 om forsterket læringskultur, der det pålegges først og fremst ledere å skape gode læringsarenaer som både er skriftlige og muntlige. Videre hevder hun at det forutsettes ledere som evner å inkludere både formell og uformell læring. Det vil si, som setter kompetansemål, tilrettelegger og er veiledere. Hoves (Hove, 2014) tilnærming til en sterk læringskultur, hvor leders ansvar påpekes spesielt, understøttes av Rakes betraktninger som tilsier at suksesskriterier for læring der læring og evaluering krever oppfølging, er at ledelsen skal delta og engasjere seg. Det må legges arbeid i forberedelse til læring, og sørge for å utvikle læringskulturen, både individuelt og i virksomheten, samt at det settes tydelige mål under planleggingen (Rake, 2014). I sum, etter forfatterens mening peker dette på viktigheten av tydelige roller og ansvar og langt på vei bygger igjen opp under studiens funn som peker på behovet for større grad av profesjonalisering (Q32.2, tabell 7). Dette synet støttes også av (JD, 2000) som sier at den teknologiske utviklingen har medført økt avhengighet av ekspertkunnskap og større kompleksitet i både tekniske og organisasjonsmessige systemer. Av nøkkeldataene for funksjon ser man også at majoriteten av de som har vært respondenter er ledere av slikt arbeid. Da blir funnene om at kunnskap ikke overført til de med mindre erfaring eller kunnskap, særlig interessant. Ifm tolkningen av dette funnet, vil det likevel være betimelig å minne om Scheins (Schein, 1985) teori om at det oftest er ledelsens kultur som blir kartlagt, og ikke organisasjonens. På den måten kan det også ligge en usikkerhet i fortolkningen som må tas med i den videre forståelsen.

6.3.6 Lærende organisasjoner og arrangement som prosjekt

Fra teorien så vi at Aalberg (Aalberg, 2014) hevder at prosjekt som arbeidsform bærer preg av tverrfaglig arbeid eller grad av samvirke. At slike arrangementer er av relativt kort varighet og i form av et prosjekt vil, som hevdet tidligere kunne ha innvirkning på muligheten for å bli gode arenaer for læring og lærende organisasjoner. For kort tid i prosjektet og dermed muligheter for å skape gode relasjoner over tid kan innvirke på læringen, og dersom tiden er kort og mange aktører er flyktig innom et arrangement at korte prosjekt i denne sammenheng kan trolig også gi grobunn for dårlig kontinuitet for kompetanse. Dersom kontinuitet sikres ved for eksempel økt profesjonalisering, slik funnene i studien peker i retning av, ligger muligheten der for at man som organisasjon blir bedre til å skape, erverve og overføre kunnskap slik Garvin (Garvin, 1993) hevder kjennetegner en slik lærende organisasjon. Tilsvarende som Argotes (Argote, Ingram, & Moreland, 2000) argument om mulighetene for kunnskapsoverføring, vil det likevel trolig kunne fremmes kritikk mot at slik læring er mulig å få til, nettopp fordi slike organisasjoner ofte er i en form av at «Det er en oppgave som utføres en gang» (Rolstadås, 2011) (kan være årlig) I

spørreundersøkelsen, og resultatene som følger av spørsmål 9 og 10 ble respondentene henholdsvis spurt om hva de legger i begrepet en lærende organisasjon og om de opplever beredskapsorganisasjonene som lærende. Dersom man legger Garvins teori (Garvin, 1993) til grunn viste det seg at kjernekunnskapen om lærende organisasjoner er generelt god blant respondentene. Likevel var det kun i overkant av 1/3 som sa seg helt enig i at beredskapsorganisasjonene ble oppfattet som lærende.

6.4 Hovedutfordringer og perspektiver

Opgavens funn kan i stor grad relateres til det valgte teoretiske rammeverket beredskapsplanlegging, læring, kunnskap og erfaringsoverføring samt informert og lærende kultur. Samtidig som det har vært en styrke for kvaliteten på studiens funn, har en hovedutfordring med oppgaven vært å begrense besvarelsens omfang. Årsaken til det er at det er benyttet mange ulike datakilder. Det å prioritere funn samt foreta relevante utvalgt har derfor vært krevende med et så stort datagrunnlag. Forfatteren kan ikke se at det tidligere er gjennomført en spørreundersøkelse i kombinasjon med ekspertintervjuer av så mange beredskapsplanleggere i Norge. Med eksplorerende studie som utgangspunkt, var derfor det å utforme spørreundersøkelsen såpass tidlig i prosessen (mars/april 2016) ekstra utfordrende. Oppfølging av respondenter og informanter, herunder forberedelser, reisevirksomhet og selve gjennomføringen har vært tidkrevende i seg selv. I tillegg har det tidvis vært et stykke arbeid å få studiens deltagere til å svare innenfor gitt frister, og etter det foreta transkribering av ekspertintervjuene. Det å konstruere et godt utvalg av spørsmål som treffer studiens formål har vært en lang prosess, men det ser ut til at resultatene i all hovedsak treffer inne på «skiven» med tanke på problemstilling og forskningsspørsmål.

Av forventede funn ser forfatteren at resultatene i stor grad stemte overens med forfatterens antagelser som beskrevet i oppgavens pkt 1.1 (Bakgrunn for valg av tema og formålet med studien, siste avsnitt). Forventet var også den gjennomgående er lave svarprosent på helt enighet for områdene som berøres av oppgavens forskningsspørsmål herunder; manglende standardisering, lite bruk av støttedokument/veiledere, manglende felles og enhetlig verktøy/metodikk, rapporter, manglende erfaringsdeling ved oppstart, manglende evaluering, oppfølging og tid til refleksjon etter arrangementer. I tillegg var det forventet at det trolig ikke eksisterer overordnede og felles delingsfora for denne type kunnskap og erfaring. Ikke uventet er det i studien også påvist at vilje til informasjonsdeling på tvers av arrangementer, eller mellom andre aktører i liten grad finner sted. På den måten kan det trolig hevdes at det er en manglende åpenhetskultur. Som forventet fremkommer det også av studien mange gode og konstruktive

forslag til hvordan beredskapsplanleggingsarbeid for store og åpne arrangement kan forbedres. Sentralt i dette resultatgrunnlaget følger forslag om å være mer proaktiv, det å starte tidlig, etablere arenaer for informasjonsdeling på tvers, behov for incentiver, økt behov for profesjonalisering samt behov for tydelighet roller og ansvar.

Når det gjelder funn som ikke var forventet, gjelder det først og fremst spørsmålet og temaene rundt dette med opplevelse av konflikt og motstand. Av Perry og Lindell's teori (Perry & Lindell, 2003) finner man som tidligere beskrevet råd nr 9 som sier at grad av konflikt og motstand alltid er tilstede i beredskapsplanlegging. Derfor var det meget overraskende at ingen av respondentene var helt enig i at de opplevde det slik. Derimot hevder de fleste av studiens informanter, og forfatteren gjennom egne observasjoner og erfaringer, at dette fremstår som underlig. Overraskende er det også at DSB veileder, som forfatteren anser som er godt støttedokument for denne typen beredskapsplanlegging, synes å være mindre kjent og åpenbart benyttes i mindre grad enn det man burde kunne forvente. Det at det trolig ikke foreligger krav til evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter etter et stort og åpent arrangement, var også uventet. Det er derfor nærliggende å trekke den slutning at det synes helt og holdent opp til den enkelte aktør, hvorvidt slik læring kunnskap eller erfaringsoverføring finner sted. Forfatteren hadde heller ikke forventet at roller og ansvar som tema skulle fremkomme så tydelig etterspurt som de gjør i ekspertintervjuene. Til sist, men ikke minst var det uventet at det tilsynelatende er relativt lite annen forskning på akkurat dette området.

Basert på studiens drøftelser mener forfatteren at konklusjoner som følger bør kunne være generaliserbare. Når man ser på hyppigheten, kompleksiteten og omfanget av fremtidens arrangementer bør funnene i denne studien være interesse for flere. Kanskje spesielt for dem med et overordnet og strategisk ansvar for slike arrangementer. Mange ulike organisasjoner som har ansvar for denne typen arrangement vil trolig også kunne ha nytte av de råd som fremkommer i studiens konklusjon. Det er i studien pekt på flere forhold som er viktig av hensyn til ledelse, spesielt tydeliggjøring av ansvar, roller, og organisering i oppstartsfasen. Kulturelle betingelser og psykologiske prosesser (eks. uavklarte maktrelasjoner, beskyttelse av hegemonier, politisk spill m.m) innvirker i betydelig grad på hvordan læring, kunnskap og erfaringsoverføring i slike arrangementer kan sikres.

7 Konklusjon

*«Vi lever i det tryggeste sekund i historien, på det tryggeste sted på kloden. Nyt det!»
(Per Fuggeli, 2015)*

Denne masteroppgaven har forsøkt å besvare følgende problemstilling:

«Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer – Lærer vi av hverandre?»

Forfatteren har i oppgaven kartlagt forhold som omhandler risiko, sikkerhet og hvordan man beredskapsplanlegger for store og åpne arrangementer i Norge. Det er sett på slike arrangementer som et prosjekt og på forholdet mellom private og kommunale aktører i en slik sammenheng. Oppgavens teoretiske rammeverk, med fokus på læring, kunnskap og erfaringsoverføring har dannet utgangspunktet for empiriens resultater, drøfting og analyse. Det er her fremkommet forhold som ytterligere har belyst slike arrangementers kompleksitet og sikkerhetsutfordringer. Videre har oppgaven sett nærmere på læringsprosesser, kulturelle betingelser og hva som kan påvirke disse. Forfatteren mener at dette samlet gir et godt grunnlag for å kunne svare på spørsmålet om hvorvidt man lærer av hverandre i beredskapsplanleggingsprosessen for slike arrangementer. Likevel er det viktig å minne om at studiens og forfatterens tolkningsramme medfører at svarene som gis, og funnene som presenteres ikke kan bli absolutte. Basert på funnene i dokumentstudier, spørreundersøkelsen, ekspertintervjuer, direkte observasjoner og forfatterens egen erfaring, er det langt på vei ført objektive bevis for å kunne hevde at læring på tvers av disse fagmiljøene finner sted i liten grad. Et annet sentralt hovedfunn som følger av studiens krysstabulering for erfaring og funksjon, er at ledere innehar kunnskap og de mener selv at den deles på en god måte. Resultatene viser derimot at kunnskap og erfaring overføres i mindre grad til de med mindre erfaring. Bruken av støttedokumentasjon som veiledere, ulike evalueringer, øvelsesrapporter, andres erfaringer eller anbefalinger synes å være meget fragmentert. I tillegg er bruken av slik dokumentasjon eller erfaringer preget av en mangel på felles, enhetlig eller strukturert tilnærming. Studien har også avdekket at det sannsynligvis ikke finnes overordnede, felles og enhetlige delingsfora, spesifikke fagmiljø eller praksisfellesskap for deling av læringspunkter, kunnskap og erfaring for denne typen arrangementer. Når det gjelder kultur har studiens resultater avdekket at det langt på vei ikke eksisterer en tydelig informert og lærende kultur. Blant annet synes graden av åpenhet og faktisk vilje til å dele informasjon på tvers av store og åpne arrangementer å være liten. I sum synes det også relativt klart at beredskapsplanlegging for denne typen arrangementer har et stort forbedringspotensial, samtidig som et behov for større grad av profesjonalisering er synliggjort.

Studien har vist at årsakene til nevnte forhold kan være sammensatt og inneha mange nyanser. Etter forfatterens oppfatning, vil det likevel være belegg for følgende hovedkonklusjon; Ja - beredskapsplanleggere for denne typen kan mye om læring og er flinke til å overføre kunnskap og erfaring av hverandre internt og i egne arrangements «linje». I tillegg synes slik deling å være utpreget nettverks eller personavhengig. På spørsmålet om tilsvarende læring finner sted tvers av fagmiljøene utenfor og på tvers av arrangement, er svaret et klart nei. Læring, kunnskap og erfaringsoverføring for store og åpne arrangementer fremstår i all hovedsak som meget fragmentert, og forekommer i liten grad på tvers av arrangementer og aktører.

På denne bakgrunn har forfatteren følgende forslag til tiltak og forbedring:

- At det etableres felles og overordnede standarder for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer. DSB veileder – sikkerhet i store arrangementer bør gjøres mer kjent for brukerne, og den helhetlige tilnærmingen USA benytter gjennom NIMS (FEMA, 2005) bør sees nærmere på.
- Det bør etableres et felles, styrt og overordnet delingsfora samt praksisfelleskap for denne typen arrangement.
- Det bør vurderes økt grad av profesjonalisering, opplæring og kompetansebygging innen dette fagområdet.
- For å sikre læring og samtidig bidra til en større åpenhetskultur vil det trolig være fornuftig å vurdere krav eller påbud gjennom forskrift om evaluering eller systematisk gjennomgang av læringspunkter. Et effektivt incentiv for å oppnå slik læring, kan være at man ikke får nødvendig godkjenning av et slikt arrangement (eller neste) uten at det fremlegges en plan for dette. For å forbedre læringsprosessene bør også andre incentiver vurderes. Økonomisk støtte, eget tidsskrift eller obligatorisk deltagelse på sentralt etablerte delingsfora kan være eksempler på slike.

Forbedringsforslagene vil, etter forfatterens mening, kunne ha positiv og forbedrende effekt på beredskapsplanleggingen i store og åpne arrangement. Forfatteren tror samtidig at arrangementer med en viss kompleksitet og ressursbruk, vil kunne ha ekstra stor nytte av forbedringsforslagene. I tillegg vil de trolig kunne ha ekstern validitet for andre typer arrangement, organisasjoner og aktører som ikke umiddelbart er berørt av denne studien.

8 Behov for videre forskning

Når det gjelder behov for videre forskning har forfatteren allerede pekt på to forhold som kan være av interesse. Det ene er tydelighet i roller og ansvar i beredskapsplanleggingsfasen, som blant annet etterspurt i ekspertintervjuene. I oppgaven under risiko, sikkerhet og beredskapsplanlegging, pekte forfatteren på at det er mange som er eksperter på «delene» av slike systemer, men at få ser disse «delene» i en sammenheng (JD, 2000). Slik oppsplitting ligger dypt i den samfunnsmessige strukturen med forankring i profesjonene, sektorene og institusjonene. Både politikere og offentlige myndigheter stilles i økende grad til ansvar dersom sikkerhet og beredskap ikke er tilstrekkelig ivaretatt, og møter i økende grad krav om sikkerhet. Ekspert og informant T01 sier; *«..jeg er mer usikker på beredskapsdelen av det å planlegge og gjennomføre et arrangement. Jeg opplever at vi kommer til et område som er uoversiktlig, som kunne vært definert tydeligere, fordi det ofte ender opp i sånne spørsmål, diskusjoner om for eksempel hva er arrangørens ansvar, hvor slutter arrangørens ansvar og hvor begynner politiets ansvar...og da kommer man inn i en del problemstillinger hvor folk blir svar skyldig..»* Sammen med studiens funn er dette et godt bilde på uklarhetene rundt roller og ansvar, bør derfor være et meget interessant tema for videre forskning. Det andre som kan være av interesse er hvordan deling av informasjon med henblikk på å innrapportere hendelser fra de ulike arrangement (eller mangel på sådanne) foregår. Laporte og Consolini (LaPorte & Consolini, 1991) hevder at effektiv læring av faresituasjoner er en kritisk forutsetning for å oppnå sikre «kulturer». De ser også på barrierer som forhindrer organisatorisk læring, herunder feil oppfatning av fare, problemer med informasjonsutveksling og usikkerhet rundt håndtering av formelle avvik fra sikkerhetsreglene. En annen viktig barriere kan også da være det at tydelig informasjon blir bagatellisert eller fornektet, hvilket igjen kan medføre forsinkelser i forebyggende handlinger. Skyld, politisk spill og tildekking er også elementer som hemmer den organisatoriske læringen. Det blir da vanskelig å oppdage sikkerhetsproblemer, skaper flere hendelsesforløp og ulike tolkninger og interessekonflikter. Slike kulturelle betingelser og psykologiske prosesser innvirker i betydelig grad hvordan læring, kunnskap og erfaringsoverføring i slike arrangementer sikres. Etter forfatterens mening vil videre forskning på dette området derfor kunne være svært interessant. Trolig ligger det her store gevinster å hente når det gjelder ressursbruk, det å unngå feilrepetering og forbedre det generelle sikkerhetsnivået i slike arrangementer. Ledelsens rolle i en slik sammenheng er av grunnleggende betydning for kontinuerlig forbedring og ivaretagelsen av en lærende og rettferdig kultur. Hvordan slik forankring i den øverste ledelsen kan oppnås vil være områder som vil kunne være interessant ved fremtidige studier.

Referanser

- Aalberg, T. (2014). *Tekna.no*. Hentet fra [www.tekna.no/ikbViewer/Content/889711/Praktisk prosjektledelse Kursdagene 2014.pdf](http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/889711/Praktisk_prosjektledelse_Kursdagene_2014.pdf)
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, ss. 22, 278-298.
- Arbeids og sosialdepartementet. (2016). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2010). *Byggherreforskriften*. Hentet fra Lovdata: www.arbeidstilsynet.no › HMS på byggeplassen
- Arbeidstilsynet. (2014, Desember). *Internkontrollforskriften, Forskrift om systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Hentet fra Lovdata: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=77838>
- Argote. (2000). *Knowledge transfer in organization. Learning from experience of the organizational behaviour and Human decition process.*
- Argote, L., Ingram, P., & Moreland, R. (2000, Mai). Knowledge Transfer in organizations; learning from the experience of other. A Basis for Competitive Advantage in firms. Vol 82, No 1. *Organizational behaviour and Human decition Processes.*, ss. 150-169.
- Aven, m., Aven, T., Njå, O., Boyesen, M., Olsen, K., & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet - Risiko- og sårbarhetsanalyser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Røed, W., & Wiencke, H. S. (2008). *Risikoanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergen2014. (2014). *Rapport 2014, The Tall Ship Races 2014 Bergen*, Web: http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak%5C0%5CVEDLEGG%5C2016249408-5262499.pdf. Bergen: Bergen Kommune.
- Blaikie, N. (2010). *Designig social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity press.
- Blakemore, E. (2011). "What if the popes Mass turns into mass chaos? A crowd managment scientist wighs in». *Journal of Crow safety Managment, Buckinghamshire, Vol 2, Number 2*, , 15-25.
- Busch, T., & Vanebo, J. (2003). *Organisasjon og Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Cabrera, R. (2000). Knowledge sharing dilemmas, organization studies. *Organization Studies*, 687-710.
- Cabrera, R. (2000). Knowledge sharing dilemmas, organization studies. 687-688.
- Danermark, B., Ekstrøm, M., Jacobsen, L., & Karlsson, J. (2002). *Explaining Society: An introduction to critical realism in the social sciences*. Hoboken: Taylor and Francis.
- DCMS. (2008). Departement for culture, media and sports. *Guide to Safety at Sports Grounds, fifth edition - "The Green Guide"*. Norwich, England: Crown.
- Dey, I. (2004). *Grounded Theory. I C Seale, Gobo, G, Gubrium, J. F & Silverman, D Qualitative Researh practice (s 80-93)*. London: Sage Publications.
- DSB. (2007). *Temaveiledning i risikoanalyse for risikofylte forbrukertjenester*. Hentet fra Dsb.no: <https://www.dsb.no/lover/produkter-og-forbrukertjenester/tema/temaveiledning-i-risikoanalyse/#risikofylte-forbrukertjenester>
- DSB. (2013). *Effektiv erfaringslæring (Tiltak for systematisk erfaringslæring i brann og redningsvesenet)*.
- DSB. (2013). *Veileder for sikkerhet ved store arrangementer*. Oslo, Norge: DSB - Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap.
- Eisenhower, D. (1957). Sitat: "Plans are worthless, but planning is everything". *From a speech to the National Defense Executive Reserve Conference in Washington, D.C. (November 14, 1957) ; i. In Public Papers of the Presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1957, National Archives and Records Service, Government Printing .*
- Engen, O., Kruke, B., Lindøe, P., Olsen, K., O, O., & Pettersen, K. (2016). *Perspektiver på Samfunnssikkerhet, 1 utgave. S 279-293*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.
- Eriksen, T. (1993). *Små steder - store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Everett Euris, L., & Inger, F. (2012). *Masteroppgaven, "Hvordan begynne og fullføre?"*. Oslo: Universitetsforlaget.
- FARK. (2016). *Dokumenter i arrangementshåndbok, arrangementer og fokusområder*. Hentet fra Trondheim Kommune: [http://trondheim.kommune.no/content/1117755349/FARK---](http://trondheim.kommune.no/content/1117755349/FARK---Hva-kan-vi-hjelpe-deg-med)
Hva-kan-vi-hjelpe-deg-med

- Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2006). *Studies of Expertise from Psychological Perspectives The Cambridge handbook of expertise and expert performance (pp. 41-67)*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- FEMA. (2005, March). *Emergency Management Institute; Special Events Coningency Planning*. Hentet fra <https://www.hsdl.org/?view&did=463679>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fiske, S. T. (2014). Social identification moderates the effect of crowd density on safety at the Hajj. *PNAS - Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Planlegging og Maktens rasjonalitet*. Odense: Akademisk forlag.
- Flyvbjerg, B. (2004). *Five misunderstandings about case study research practice*. I C Seale, Gobo, G, Gubrium, J F & Silverman, D. (Red) *Quantitative research practice (420-434)*. London: SAGE Publications.
- Furevik, E. (2016). Forelesning Security CBRNE UIS vår 2016, DSB. Direktoratet for Sikkerhet og Beredskap.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a Learning Organization. *Haward Buisness Review*, ss. 78-91.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action. Aguide to putting the learning organization to work*. Boston: Harward Business School Press.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guldenmund, F. W. (2000, februar). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, ss. 215-257.
- Hammersly, M., & Atkinson, P. (2004). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning, side 127-136*. Oslo: Ad Notam, Gyldendal.
- Hansson, K. W. (2013). Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud. *Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser; Arbeidsnotat nr 73*. Hønefoss: Høgskolen i Buskerud.
- Helse og Omsorgsdepartementet. (2004). *Helse og omsorgsdepartementet, Lov om matproduksjon og mattrygghet mv. (matloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-124>

- History. (2016). *History, 1969 Woodstock Music Festival*. Hentet fra <http://www.history.com/this-day-in-history/woodstock-music-festival-concludes>
- Hofmann, D. A., Gerras, S. J., & Morgeson, F. P. (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology, Vol 88, No 1*, ss. 170-178.
- Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). *Resilient Engineering. Concepts and Precepts : 16*. Aldershot: Ashgate.
- Hove, K. (2014). *Kunnskapsbasert erfaringslæring*. Oslo: Politidirektoratet.
- HSE. (1993). *The Event Safety Guide, second edition. A guide to health, safety and welfare at music and similar events, HSG 195*. Norwich: Crown.
- Hærem, T. (1993). *Masteroppgave; Knowledge transfer. The Key to Change*. . Oslo: Norwegian School of Management, BI Norge.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press.
- ISPS, I. (2004, Juli). *The International Ship and Port Facility (ISPS) Code*. Hentet fra IMO Organization: http://www.imo.org/en/OurWork/Security/Guide_to_Maritime_Security/Pages/SOLA-S-XI-2%20ISPS%20Code.aspx
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)*. Bergen.
- JD. (2000). *NOU 2000:24 Et sårbart samfunn — utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis og beredskapsdepartementet.
- JD. (2000). *NOU 2000:24, Willochutvalget, Justis og beredskapsdepartementet*. Hentet fra www.dinkom.no/Global/.../NOU%202000%2024%20Et%20s%C3%A5rbart%20samfunn.pdf
- JD. (2002). *St.Meld. nr.17, Justis og beredskapsdepartementet*. Hentet fra Samfunnssikkerhet, Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/>
- JD. (2009). *Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring. 2009:12*. Oslo: Regjeringen.

- JD. (2011, Januar). *Justis og beredskapsdepartementet, Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>
- JD. (2012, Juni). *Justis og beredskapsdepartementet, Meld. St. 29 (2011–2012)*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>
- JD. (2015). *Justisdepartementet strategi for samfunnssikkerhet og beredskap 2015-2018*. Justisdepartementet.
- Kaggestad, J. (2016, Oktober). Telefonsamtale 5 oktober kl 10:16 med Johan Kaggestad, bekrefter innhold i samtale og gokjenner bruk. Bergen, Norge.
- Klima og Miljødepartementet. (2015). *Lov om kontroll med produkter og forbrukertjenester (produktkontrollloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1976-06-11-79>
- Knowles, E. (2001). *The Concise Oxford Dictionary of Quatations, fourth edition*. Oxford: Oxford University Press.
- KPMG. (2000). *Knowledge Managment Research Report 2000*. London: KPMG Consulting.
- Kruke, B. (2012). Samfunnssikkerhet og krisehåndtering; relevans for 22 juli kommisjonens bakgrunnsnotater. Bjørn Ivar Kruke - Notat 7/12.
- Lai, L. (2013). *Strategisk Kompetanseledelse, 3 utgave red*. Bergen: Fagbokforlaget.
- LaPorte, T., & Consolini, P. (1991). Working in Practice but Not in Theory: Theoretical challenges in High Reliability Organizations. *Oxford Journals*, 19-48.
- Lindøe, P. H. (2003). *Erfaringsoverføring og Evaluering*. Oslo: Tiden Norske Forlag.
- Lunde, I. (2014). *Proaktiv Stabsmetodikk: en lærebok i praktisk krise og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malkenes, S. (2015). *Førsteintrykksrapport SykkelVM Richmond 2015*. Hentet fra <http://bergenhavn.no/wp-content/uploads/2016/10/FIR-SYKKELVM-RICHMOND-2015.pdf>
- Mogstad Toft, L. M. (2016). *Primære og sekundære datakilder*. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/93370>

- MSB. (2011). Event Safety Guide. Sverige: Swedish Civil Contingency Agency.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap; 12. Humanoria, juss og teologi. Thagaard, Tove; Systematikk og innlevelse side 30*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Nielsen, F. S. (1996). *Nærmere kommer du ikke. Håndbok i antropologisk feltarbeid:14. Thagaard, Tove; Systematikk og innlevelse side 30*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norge, S. (2008). NS 5814:2008. *Krav til risikovurderinger, ICS 03.100.01*. Norge, Lysaker: Standard online AS.
- Norsok. (2010). *Z-013 Risk and emergency preparedness assessment (Rev. 3, Oct. 2010)*. Hentet fra Norskstandard.no: <http://www.standard.no/en/sectors/energi-og-klima/Petroleum/NORSOK-Standard-Categories/Z-Risk-analyses/Z-0132/>
- Norsok. (2016). *Norsok Standards*. Hentet fra https://www.standard.no/en/sectors/energi-og-klima/petroleum/norsok-standards/#.V-9hQ_mLSUk
- Olsen, O. E. (2003). *Erfaringslæringens bergensning. I Lindøe, P H ((2003)*. Oslo: Tiden Norske Forlag.
- Oslo2016. (2016). *Beredskapsplan VM i Skiskyting Oslo 2016, Holmenkollen arena*. Oslo.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). *Organisatorisk kommunikasjon som kulturell ytelse. Kommunikasjonstjenester monografier, 50:2, 126-147*.
- Paterson, K. (2013, November). A survey of two crowd events. *Journal of Crow safety Management, Buckinghamshire, Vol 2, Number 2, 15-25*.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. Princetown, New jersey: Princetown Univerity Press.
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2003). *Guidelines for the Emergency Planning Process Disasters*. Oxford: Oxford, USA: Blackwell Publishing.
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2007). *Emergency Planning*. Library of congress cataloguing-in-Publication.
- Pfeffer, J. (2005, November). Producing sustainable. *Academy of Management Executive,, ss. 95-106*.

- Pidgeon, N., & O'Leary, M. (1997, 2000). Man Made Disasters: why technology and organizations (sometimes) fails. *Safety Science* 34, ss. 15-20.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill series in social psychology. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rake, E. L. (2014). Læring av egne og andres erfaringer med avdekkede feil og mangler. *Foredrag Norsk brannvernforening 130514*.
- Rake, E. L. (2015, September). HSH, EVI 1003 Beredskapsledelse. *Prinsipper og metoder for beredskapsplanlegging, Planleggingsprosessen og ROS analyse*. Haugesund.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. (2011. utg.). Farnham, Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold; samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring (5.Utgave)*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative Interviewing - The Art of hearing data, 3 utg.* California: Sage, Thousand oaks.
- Sander, K. (2015). *Eksporerende design*. Hentet juli 15, 2015 fra <http://kunnskapssenteret.com/eksplorerende-design/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (fifth edition. utg.). Pearson Education.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiefloe, P. (2011). En modell for samfunnssikkerhet. 22 juli kommisjonens bakgrunnsnotater. Per Morten Schifloe - Notat 10/12.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative research*. London: Sage.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Quality Data. A guide to the principles of Qualitative research*. 3 utgave. London: Sage Publications.
- Sommer, M. (2015). *PhD Thesis Uis no 275; Learning in emergency response work*. Stavanger: UIS.
- Sommer, M., Braut, G., & Njå, O. (2013). A model of learning in emergency response work. *International Journal of Emergency Management, 9 (2)*, , ss. 151-169.

- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - En innføring i Kvalitativ Metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- UCI. (2016). Hentet fra Organisers-Guide-World-Championships. Det internasjonale sykkelforbundet (Union Cycliste Internationale – UCI): <http://bergenhavn.no/wp-content/uploads/2016/10/UCI-Organisers-Guide-World-Championships.pdf>
- Veileder, D. (2013). *Effektiv erfaringslæring*. NOU.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective. *Research in Organizational Behavior*, ss. 81-123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: process of Collective Research in organizational behaviour, pp. 81-123. 81-123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for High Reliability: process of Collective Research in organizational behaviour*, pp. 81-123.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice - The organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 139-145.
- Westrum, R. (1993). Culture with Requisite Imagination. *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues*, ss. 401-416.
- Wig, B., & Sivertsen, H. (2004). *Dugelige organisasjoner - praktisk håndbok for ledere*. Skien: TQM Center Norway, J.P Johansen, Trykkerigården.
- Wikipedia. (2016, August). *Bradfordbrannen 1985*. Hentet fra https://en.wikipedia.org/wiki/Bradford_City_stadium_fire
- Wikipedia. (2016, August). *Hillsborough-tragedien 1989*. Hentet fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Hillsborough-tragedien>
- Wikipedia. (2016, August). *Ibrox_disaster 1971*. Hentet fra https://en.wikipedia.org/wiki/1971_Ibrox_disaster
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods, Third edition*. California: Sage Publications - Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods*. California, USA: Sage Publications inc.

Zhou, J., Pei, H., & Wu, H. (2016). Early warning of human crowds based on query data from Baidu Map: analysis base don Shanghai Stampede. *Journal of Crow safety Managment, Buckinghamshire, Vol 2, Number 2.*

9 Oversikt over vedlegg

- **Vedlegg A:** Spørreskjema til studiens respondenter
- **Vedlegg B:** Intervjuguide
- **Vedlegg C:** SPSS – Resultater spørreundersøkelse

Masteroppgave Beredskapsplanlegging 2016 i regi av BOH

Bergen og Omland Havnevesen



Velkommen til spørreundersøkelse i regi av Svein Erik Malkenes, Bergen og Omland havnevesen.
Mobil: 924 35 699, mailadresse: svein.malkenes@bergen.kommune.no
Undersøkelsen er et ledd i arbeidet med min masteroppgave ved Universitetet i Stavanger og omhandler fagområdet beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer.
Undersøkelsen tar kun ca. 8 minutter å besvare.
Setter pris på besvarelse snarest mulig! Svarfristen er forlenget til tirsdag 21. juni.

Resultatet av denne spørreundersøkelsen vil bli publisert anonymt. På forhånd tusen takk!
Merk at lenken er personlig og kan ikke videresendes!

1. Hvilken organisasjon kommer du fra?



- Politi
- Brannvesen
- Helse
- Forsvaret
- Kommunal aktør/organisasjon
- Privat arrangør
- Privat aktør/konsulent
- Andre

2. Hvilken stilling eller funksjon har du eller har hatt i forbindelse med beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

- Leder for arbeidet
- Mellomleder
- Deltager i arbeidsgruppen

- Flere av de nevnte funksjoner

Kommentar

3. Hvilket arrangement representerer du eller har deltatt i mht. beredskapsplanlegging?

- Tall Ship Race
- VG lista topp 20
- Ski VM
- Sykkel VM
- Gladmaten/World tour i Stavanger
- Flere av de nevnte

- Andre store arrangement

Kommentar

4. Hvor lang erfaring har du med beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

- 1 arrangement
- 2 arrangement
- Flere enn 2 arrangement
- Flere års erfaring, arrangement som hovedfunksjon

5. Oppstart beredskapsplanlegging, bruk av mal eller standard oppsett for tilnærming.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det ble benyttet et forhåndsbestemt oppsett/mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

6. Planleggingsfasen - forventninger fra interne og eksterne aktører til beredskapsarbeidet.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg fikk presentert forventninger fra interne aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg fikk presentert forventninger fra eksterne aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

7. Informasjon om forventninger som grunnlag for videre beredskapsplanlegging.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Informasjon om forventninger ble tatt med i risikovurderingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om forventninger ble tatt med i øvrig planarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Beredskapsplanleggingsfasen - Bruk av støttedokument som eksempelvis rapporter og erfaringer fra egne og andre store arrangement, eller DSB veileder.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Rapporter fra eget arrangement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapporter fra tilsvarende arrangement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øvelsesrapporter fra tilsvarende arrangement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kilder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

9. Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon?

--	--

10. Beredskapsorganisasjonene som lærende organisasjoner.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever beredskapsorganisasjonene som lærende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Bruk av DSB veileder eller andre typer veiledere for sikkerhet ved store arrangementer. Bruk gjerne kommentarfelt.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
DSB veileder - "Sikkerhet i store arrangement" ble benyttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrangementets egen veileder ble benyttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brukt/bruker andre veiledere ble benyttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

--

12. Utveksling av kunnskap og erfaringer i store og åpne arrangement.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det utveksles kunnskap på tvers av arrangementene og fagmiljøene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Innad i beredskapsplanleggingsarbeidet - systematisk erfaring og kunnskapsoverføring.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Utteksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Systematisk erfaring og kunnskapsoverføring fra tidligere, eller tilsvarende arrangement i arbeidet med beredskapsplanleggingen.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Erfaring og læring fra tidligere, eller tilsvarende arrangement ble formidlet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

--

--	--

15. Beredskapsplanleggere for store og åpne arrangementer - oppdatert kunnskap om andre bransjer/aktører innen fagområdet. (F.eks. sikkerhetsselskap, private eventselskap, idrett, kultur, kommunale aktører etc.)

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever at beredskapsplanleggere i arrangementer er oppdatert på andre bransjer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

--

16. Din kunnskap/oppdateringer på andre aktørers tilnærming til fagområdet. (Risikovurderinger og løsninger)

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg er oppdatert på andre aktørers måter å arbeide på (Risikovurderinger og løsninger)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

--

17. I hvilke type fora mener du at kunnskapsoverføring for denne type arrangement vil fungere best?

--

18. Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer? Dersom du svarer ja, utdyp gjerne svaret i kommentarfeltet.

- Ja
- Nei

Kommentar

--

19. Grad av samvirke mellom de ulike aktørene ved beredkapsplanlegging i store og åpne arrangement.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever godt samvirke mellom aktørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever konflikt og motstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Hvilke råd vil du gi med hensyn til å forbedre beredkapsplanleggingsprosessen i slike arrangementer?



21. Har du noen tanker om i hvilken grad systematisk læring og erfaringsoverføring skjer ifm store og åpne arrangementer?

22. Grad av systematisk gjennomgang av læringspunkter for alle involverte etter gjennomført arrangement.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Systematisk gjennomgang av læringspunkter etter arrangementet ble gjennomført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

23. Ditt hovedinntrykk vedrørende evaluering av øvelser ifm. med de arrangementer du har deltatt i.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
--	-----------	-------------	--------------	------------	----------

Det ble gjennomført øvelser og evaluering ifm. arrangementene

Kommentar

24. Evalueringsrapporter etter hendelser i andre arrangement, tilgjengelighet og formidling.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. er tilgjengelige i beredskapsplanleggingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. formidles i beredskapsplanleggingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Vilje til informasjonsdeling, konflikt og motstand ifm. beredskapsplanlegging i store og åpne arrangement.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med beredskapsplanleggingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

26. Organisasjonskulturen i arrangementet, tid til øvelser, rapportering, analyse og refleksjon.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det er avsatt tilstrekkelig tid til analyse og refleksjon i arbeidet med et arrangement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er avsatt tilstrekkelig tid til å etablere en god rapporteringskultur i arrangementet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

27. Kunnskap om de ulike organisasjoner/aktørers oppgaver, organisering og arbeidsmåter.

Helt enig Delvis Delvis Helt Vet ikke

Jeg kjenner til de ulike organisasjoner/aktørers oppgaver, organisering og arbeidsmåter.	<input type="radio"/>	enig	uenig	uenig	<input type="radio"/>
--	-----------------------	------	-------	-------	-----------------------

28. IKT verktøy, metoder og felles enhetlig metodikk for bruk i store og åpne arrangement.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Moderne IKT verktøy benyttes i stor grad ved beredskapsplanlegging av store og åpne arrangementer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er behov for nye og bedre verktøy for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Fremtidens beredskapsplanlegging store og åpne arrangementer. Bruk gjerne kommentarfeltet for eventuelt å beskrive forslag til forbedring.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Organisering av store og åpne arrangementer har et forbedringspotensial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar

30. Basert på nyervervet kunnskap fra ulike kilder - justering av tiltak og aktiviteter. (F.eks.fra erfaring andre arrangementer, øvelser eller dokumentstudier).

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Basert på din erfaring: tiltak og aktiviteter justeres basert på nyervervet kunnskap fra ulike kilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Hvem mener du har hovedansvaret for informasjonsinnhenting i et arrangement? (sentrale læringsdokumenter som f.eks. arrangementsrapporter, andres erfaringer og øvelsesrapporter).

32. Et stort og åpent arrangement som prosjekt, tidsbegrensning mht. tid i arrangement, ressurser og behov for profesjonalisering.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det er negativt for beredskapsplanleggingsarbeidet at personell fra ulike aktører kun eksisterer i arrangementsorganisasjonen over en kortere periode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

arrangementer

33. Hva mener du er det viktigste å ta hensyn til når det gjelder sammensetningen av gruppen som skal drive beredskapsplanleggingsarbeid?

34. Fortløpende feedback og evaluering om beredskapsplanleggingsarbeidet - før, under og etter arrangementet.



	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Det gis fortløpende feedback til personallet som deltar i arrangementet både før og under gjennomføring.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det gjennomføres en strukturt evaluering etter arrangementet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tusen takk for dine innspill og for at du tok deg tid til å delta i min spørreundersøkelse.

Dersom ønskelig, vil du selvsagt få tilgang til resultatet av den ferdige masteroppgaven når den foreligger ultimo november 2016.

Med vennlig hilsen Svein Erik Malkenes, Bergen og Omland havnevesen.

Vedlegg B - INTERVJUGUIDE – Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer – «Lærer vi av hverandre»?

Basert på «tre med grener – modell» (Rubin & Rubin, 2012). Informanter, 2 eksperter fra hver av byene Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim.

Nr.	Hovedtema	Spørsmål/Stikkord	Teori/notater/forankring	Relevans for studien
1	Støttedokumentasjon	I hvilken grad brukes og følges standarder, rapporter, evalueringer eller anbefalinger fra myndigheter, departement og DSB ved iverksettelse av beredskapsplanlegging ved store og åpne arrangementer?	Perry & Lindell 10 råd for beredskapsplanlegging DSB veileder	Forskningsspørsmål 1- Hvordan sikres læring, kunnskap og erfaringsoverføring ifm beredskapsplanleggingen i store og åpne arrangement?
2	Læring, Kunnskap og erfaringsoverføring	Hvordan sikres læring, kunnskap og erfaringsoverføring eller eksisterer det en fast tilnærming for å etablere beste praksis for slike arrangementer?	Perry & Lindell 10 råd for beredskapsplanlegging, Lai, Lindøe, Jacobsen & Thorsen, Garvin, Rake, Sommer, Garvin, Weick, Hove, Turner, La Porte & Consolini, Sommer, St meld 29, Argote, Ichijo & Nonaka, Olsen, Cabrera, Filstad.	-----«-----
3	Delingsfora, praksisfellesskap, metodikk, verktøy	Er det behov for større grad av profesjonalisering, andre typer metodikk eller verktøy? Finnes det etablerte delingsfora, fagmiljøer eller praksisfellesskap som sørger for å dele informasjon mest mulig, og samtidig sørger for lik tilnærming til beredskapsplanleggingen ved slike arrangementer (Som sikrer optimalisering)	Perry & Lindell 10 råd for beredskapsplanlegging Aven, Etienne Wenger/William Snyder, Lunde, Rake, Westrum, Eick, Perrow, Pidgeon/leary	-----«-----
4	Informert og lærende kultur	Eksisterer det en informert og lærende kultur blant beredskapsplanleggere i disse organisasjonene, herunder en faktisk vilje til å dele kunnskap på tvers av arrangementer og organisasjoner, og hva er det eventuelt som hemmer eller fremmer en slik kultur.	James Reason, Henning Bang, Flyvbjerg, Panacowski/O\Donell/Trujillo, Wiig & Sivertsen, Schein, Skogstad & Einarsen, Taylor, Eriksen, Busch & Vanebo	Forskningsspørsmål 2 – Eksisterer det en informert og lærende kultur blant beredskapsplanleggere i disse organisasjonene?

Vedlegg B - INTERVJUGUIDE – Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer – «Lærer vi av hverandre»?

5	Forslag til forbedring	Hvordan kan beredskapsplanlegging for store og åpne arrangement forbedres?	Perry & Lindell 10 råd for beredskapsplanlegging	Forskningsspørsmål 3 – Hvilke råd kan gis med tanke på å forbedre læring ifm beredskapsplanleggingen i store og åpne arrangement.
*	Grunnlag	Oppfølgingsspørsmål til 1-5		
1	Organisering, ansvar og roller	Intern i organisasjonen, eksternt, felles, enhetlig strukturert?		
2	Læring	Hvordan, eller er det kjennskap til en fast tilnærming til hvordan læring sikres både internt, lokalt og regionalt.		
3	Profesjonalisering	Hva er dit hovedinntrykk mht profesjonaliseringsbehovet, hvilken type verktøy og metodikker kjenner du til, delingsfora – hvilke?		
4	Informasjonsdeling	Hvordan opplever du at slik deling finner sted i det spesifikke arrangementet, lokalt, regionalt, nasjonalt. Hva hemmer eller fremmer denne viljen til deling?		
5	Forbedringsforslag	Hva vil du peke på som det viktigste med henblikk på det å forbedre beredskapsplanleggingsprosessen for store og åpne arrangementer		
	Andre momenter	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikt og motstand • Prosjekt • Ansvar og roller • Læring av hendelser • Krav til evaluering 	Flyvbjerg,	

Vedlegg B - INTERVJUGUIDE – Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer – «Lærer vi av hverandre»?

*	Grunnlag	Spørsmål angjeldende funn fra spørreundersøkelsen		
1	Spørreundersøkelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskapsplanlegging - spørsmålene 5,6,7,8,11,23,24,27,28 og 32 • Kultur – Vilje til informasjonsdeling - spørsmålene 16,25,26 og 34 • Læring – spørsmålene 9,10,20,22,29,27,30,31 og 33 • Kunnskap og erfaringsoverføring - spørsmålene 12,12,14,15,16,17,18,19,20 og 21 		<p>Informantene blir bedt om å kommentere de ulike funn som følger av spørsmålene og kronologien i oppgavens teoretiske rammeverk.</p> <p>Se funn som følger av Empiri og Drøfting/Analyse.</p> <p>Mrk: Intervjuene er i sin helhet transkribert og holdes til sensur foreligger.</p>

Resultater fra spørreundersøkelse

Nøkkeldata

TILHØRIGHET	FORDELING
Politi	14 %
Brannvesen	11 %
Helse	9 %
Forsvaret	4 %
Kommunal aktør	17 %
Privat arrangør	16 %
Privat aktør/konsulent	16 %
Andre	13 %

Tabell 1 - Tilhørighet

FUNKSJON	FORDELING
Leder for arbeidet	37 %
Mellomleder	13 %
Deltager i arbeidsgruppen	21 %
Flere av nevnte	29 %

Tabell 2 - Funksjon/Stilling

ARRANGEMENT	FORDELING
Tall Ship Race	6 %
VG listen topp 20	1 %
Ski VM	4 %
Sykkel VM	9 %
Glamaten	4 %
Flere av de nevnte	36 %
Andre	40 %

Tabell 3 - Arrangement

ERFARING	FORDELING
1 Arrangement	9 %
2 Arrangement	7 %
Flere enn 2 arrangement	40 %
Flere års erfaring, arrangement som hovedoppgave	44 %

Tabell 4 - Erfaring

Frekvens - Spørsmål

Resultater spørreundersøkelse - Frekvenser		Antall respondenter = 70				
Spør. Nr	Spørsmålstekst	Helt Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Q6.1	Det ble benyttet et forhåndsbestemt oppsett/mal	25,7 %	55,7 %	14,3 %	2,9 %	1,4 %
Q6.2	Jeg fikk presentert forventninger fra interne aktører	25,7 %	57,1 %	11,4 %	4,3 %	1,4 %
Q7.1	Informasjon om forventninger ble tatt med i risikovurderingene	31,4 %	47,1 %	12,9 %	2,9 %	5,7 %
Q7.2	Informasjon om forventninger ble tatt med i øvrig planarbeid	41,4 %	41,4 %	10,0 %	1,4 %	5,7 %
Q8.1	Rapporter fra eget arrangement?	51,4 %	30,0 %	8,6 %	5,7 %	4,3 %
Q8.2	Rapporter fra tilsvarende arrangement?	38,6 %	41,4 %	11,4 %	8,6 %	0,0 %
Q8.3	Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?	47,1 %	48,6 %	2,9 %	0,0 %	1,4 %
Q8.4	DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?	32,9 %	38,6 %	12,9 %	10,0 %	5,7 %
Q8.5	Øvelsesrapporter fra tilsvarende arrangement?	10,0 %	34,3 %	24,3 %	20,0 %	11,4 %
Q8.6	Andre kilder?	24,3 %	37,1 %	11,4 %	5,7 %	21,4 %
Q10	Jeg opplever beredskapsorganisasjoner som lærende	25,7 %	60,0 %	11,4 %	0,0 %	2,9 %
Q11.1	DSB veileder - "Sikkerhet i store arrangement" ble benyttet	25,7 %	38,6 %	20,0 %	11,4 %	4,3 %
Q11.2	Arrangementets egen veileder ble benyttet	28,6 %	45,7 %	7,1 %	11,4 %	7,1 %
Q11.2	Brukt/bruker andre veiledere	15,7 %	45,7 %	14,3 %	12,9 %	11,4 %
Q12.1	Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen	54,3 %	38,6 %	2,9 %	1,4 %	2,9 %
Q12.2	Det utveksles kunnskap på tvers av arrangementene og fagmiljøene	35,7 %	42,9 %	14,3 %	4,3 %	2,9 %
Q13	Utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen	35,7 %	47,1 %	12,9 %	2,9 %	1,4 %
Q14	Erfaring og læring fra tidligere, eller tilsvarende arrangement ble formidlet	37,1 %	48,6 %	11,4 %	1,4 %	1,4 %
Q15	Jeg opplever at beredskapsplanleggere i arrangementer er oppdatert på andre bransjer	12,9 %	57,1 %	17,1 %	5,7 %	7,1 %
Q16	Jeg er oppdatert på andre aktørers måter å arbeide på (risikovurderinger og løsninger)	5,7 %	71,4 %	18,6 %	1,4 %	2,9 %
Q18	Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?	JA	35,7 %		NEI	64,3 %
Q19.1	Jeg opplever godt samvirke mellom aktørene	37,1 %	48,6 %	11,4 %	1,4 %	1,4 %
Q19.2	Jeg opplever konflikt og motstand	14,3 %	31,4 %	50,0 %	0,0 %	4,3 %
Q22	Systematisk gjennomgang av læringspunkter etter arrangementet ble	11,4 %	48,6 %	20,0 %	11,4 %	8,6 %
Q23	Det ble gjennomført øvelser og evaluering ifm. arrangementene	18,6 %	50,0 %	18,6 %	7,1 %	5,7 %
Q24.1	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. er tilgjengelige i	12,9 %	28,6 %	35,7 %	14,3 %	8,6 %
Q24.2	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. formidles i	7,1 %	30,0 %	42,9 %	11,4 %	8,6 %
Q25.1	Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer	21,4 %	52,9 %	21,4 %	0,0 %	4,3 %
Q25.2	Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med	17,1 %	34,3 %	44,3 %	0,0 %	4,3 %
Q26.1	Det er avsatt tilstrekkelig tid til analyse og refleksjon i arbeidet med et	11,4 %	42,9 %	30,0 %	11,4 %	4,3 %
Q26.2	Det er avsatt tilstrekkelig tid til å etablere en god rapporteringskultur i	17,1 %	34,3 %	34,3 %	10,0 %	4,3 %
Q26.3	Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet	10,0 %	21,4 %	41,4 %	21,4 %	5,7 %
Q27	Jeg kjenner til de ulike organisasjoner/aktørers oppgaver, organisering	27,1 %	55,7 %	12,9 %	2,9 %	1,4 %
Q28.1	Moderne IKT verktøy benyttes i stor grad ved beredskapsplanlegging av	11,4 %	47,1 %	25,7 %	8,6 %	7,1 %
Q28.2	Det er behov for nye og bedre verktøy for beredskapsplanlegging i store	27,1 %	41,4 %	21,4 %	0,0 %	10,0 %
Q28.3	Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging	41,4 %	50,0 %	5,7 %	0,0 %	2,9 %
Q29	Organisering av store og åpne arrangementer har et	57,1 %	37,1 %	1,4 %	0,0 %	4,3 %
Q30	Basert på din erfaring: tiltak og aktiviteter justeres, basert på	30,0 %	57,1 %	5,7 %	1,4 %	5,7 %
Q32.1	Det er negativt for beredskapsplanleggingsarbeidet at personell fra	22,9 %	52,9 %	15,7 %	5,7 %	2,9 %
Q32.2	Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike	42,9 %	47,1 %	8,6 %	0,0 %	1,4 %
Q34.1	Det gis fortløpende feedback til personellet som har deltatt i	27,1 %	51,4 %	11,4 %	4,3 %	5,7 %
Q34.2	Det gjennomføres en strukturert evaluering etter arrangementet	21,4 %	45,7 %	20,0 %	5,7 %	5,7 %

Tabell 5 - Frekvensen Spørsmål

Frekvenser Spørsmål – Gruppert

Resultater spørreundersøkelse - Frekvenser		Antall respondenter = 70		
		Gruppering		
Spør. Nr	Spørsmålstekst	Helt enig & delvis enig	Vet ikke	Helt uenig & delvis uenig
Q6.1	Det ble benyttet et forhåndsbestemt oppsett/mal	81,4 %	14,3 %	4,3 %
Q6.2	Jeg fikk presentert forventninger fra interne aktører	82,8 %	11,4 %	5,7 %
Q7.1	Informasjon om forventninger ble tatt med i risikovurderingene	78,5 %	12,9 %	8,6 %
Q7.2	Informasjon om forventninger ble tatt med i øvrig planarbeid	82,8 %	10,0 %	7,1 %
Q8.1	Rapporter fra eget arrangement?	81,4 %	8,6 %	10,0 %
Q8.2	Rapporter fra tilsvarende arrangement?	80,0 %	11,4 %	8,6 %
Q8.3	Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?	95,7 %	2,9 %	1,4 %
Q8.4	DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?	71,5 %	12,9 %	15,7 %
Q8.5	Øvelsesrapporter fra tilsvarende arrangement?	44,3 %	24,3 %	31,4 %
Q8.6	Andre kilder?	61,4 %	11,4 %	27,1 %
Q10	Jeg opplever beredskapsorganisasjoner som lærende	85,7 %	11,4 %	2,9 %
Q11.1	DSB veileder - "Sikkerhet i store arrangement" ble benyttet	64,3 %	20,0 %	15,7 %
Q11.2	Arrangementets egen veileder ble benyttet	74,3 %	7,1 %	18,5 %
Q11.2	Brukt/bruker andre veiledere	61,4 %	14,3 %	24,3 %
Q12.1	Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen	92,9 %	2,9 %	4,3 %
Q12.2	Det utveksles kunnskap på tvers av arrangementene og fagmiljøene	78,6 %	14,3 %	7,2 %
Q13	Utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen	82,8 %	12,9 %	4,3 %
Q14	Erfaring og læring fra tidligere, eller tilsvarende arrangement ble formidlet	85,7 %	11,4 %	2,8 %
Q15	Jeg opplever at beredskapsplanleggere i arrangementer er oppdatert på andre bransjer	70,0 %	17,1 %	12,8 %
Q16	Jeg er oppdatert på andre aktørers måter å arbeide på (risikovurderinger og løsninger)	77,1 %	18,6 %	4,3 %
Q18	Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?			
Q19.1	Jeg opplever godt samvirke mellom aktørene	85,7 %	11,4 %	2,8 %
Q19.2	Jeg opplever konflikt og motstand	45,7 %	50,0 %	4,3 %
Q22	Systematisk gjennomgang av læringspunkter etter arrangementet ble	60,0 %	20,0 %	20,0 %
Q23	Det ble gjennomført øvelser og evaluering ifm. arrangementene	68,6 %	18,6 %	12,8 %
Q24.1	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. er tilgjengelige i	41,5 %	35,7 %	22,9 %
Q24.2	Jeg opplever at evalueringsrapporter fra andre arr. formidles i	37,1 %	42,9 %	20,0 %
Q25.1	Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer	74,3 %	21,4 %	4,3 %
Q25.2	Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med	51,4 %	44,3 %	4,3 %
Q26.1	Det er avsatt tilstrekkelig tid til analyse og refleksjon i arbeidet med et	54,3 %	30,0 %	15,7 %
Q26.2	Det er avsatt tilstrekkelig tid til å etablere en god rapporteringskultur i	51,4 %	34,3 %	14,3 %
Q26.3	Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet	31,4 %	41,4 %	27,1 %
Q27	Jeg kjenner til de ulike organisasjoner/aktørers oppgaver, organisering	82,8 %	12,9 %	4,3 %
Q28.1	Moderne IKT verktøy benyttes i stor grad ved beredskapsplanlegging av	58,5 %	25,7 %	15,7 %
Q28.2	Det er behov for nye og bedre verktøy for beredskapsplanlegging i store	68,5 %	21,4 %	10,0 %
Q28.3	Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging	91,4 %	5,7 %	2,9 %
Q29	Organisering av store og åpne arrangementer har et	94,2 %	1,4 %	4,3 %
Q30	Basert på din erfaring: tiltak og aktiviteter justeres, basert på	87,1 %	5,7 %	7,1 %
Q32.1	Det er negativt for beredskapsplanleggingsarbeidet at personell fra	75,8 %	15,7 %	8,6 %
Q32.2	Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike	90,0 %	8,6 %	1,4 %
Q34.1	Det gis fortløpende feedback til personellet som har deltatt i	78,5 %	11,4 %	10,0 %
Q34.2	Det gjennomføres en strukturert evaluering etter arrangementet	67,1 %	20,0 %	11,4 %

Tabell 6 - Frekvenser spørsmål – Gruppert

Spørsmål med kommentarfelt

	Antall: 70
Hovedkategorier	Prosent
Læring av egne feil, endringsvillighet, gjenbruk av kunnskap	50 %
Kompetanse, erfaring og kunnskapsoverføring	36 %
Utstrakt bruk av evaluering og øvelser	14 %

Tabell 7- Spørsmål 9 - Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon?

	Antall: 70
Hovedkategorier	Prosent
Beredskapsråd, foreninger, samarbeidsmøter på myndighetsnivå	30 %
Konferanser, kurs, seminarer, workshops studieturer – Regionale og kommunale	21 %
Gjennom Table top øvelser, simuleringer og case studies	9 %
Nettverksamlinger og praksisfellesskap	17 %
Gjennom bredt/tverrfaglige sammensatte faggrupper	23 %

Tabell 8 - Spørsmål 17 - I hvilke typer fora mener du at kunnskapsoverføring for denne type arrangement vil fungere best?

	Antall: 70
Hovedkategorier	Prosent
Starte i god tid, tidlig dialog med involverte aktører, tilstrekkelig med ressurser, kompetansebehov og økonomi avklart tidlig	46 %
Tydighet i forventninger, roller og ansvar, gode styringsdokumenter, proaktiv i tilnærmingen mht samvirke	37 %
Bruke gode nettverktøy, fellesmaler	9 %
Åpenhet mht læringspunkter	6 %
Gjennomføring og evaluering av øvelser og samlinger.	3 %

Tabell 9 - Spørsmål 20 - Hvilke råd vil du gi med hensyn til å forbedre beredkapsplanleggingsprosessen i slike arrangementer?

	Antall: 59
Hovedkategorier	Prosent
Skjer i liten grad og oppfattes som generelt dårlig	53 %
Mangelfullt og bærer preg av mye feilrepetsjon	22 %
Ikke systematisk, tilfeldig og fragmentert	12 %
Nettverks og personavhengig	14 %

Tabell 10 - Spørsmål 21 - Har du noen tanker om i hvilken grad systematisk læring og erfaringsoverføring skjer ifm store og åpne arrangementer?

	Antall: 70
Hovedkategorier	Prosent
Arrangør	40 %
Ledelsen i arrangementet	19 %
Fagansvarlig/Sikkerhetsleder for arrangementet	24 %
Alle aktører arrangementet	3 %
Andre svar, objekteier, kommune, utpekt person etc	14 %

Tabell 11- Spørsmål 31 - Hvem mener du har hovedansvaret for informasjonsinnhenting i et arrangement?

	Antall: 61
Utdanning	Prosent
Tydighet i ansvar og roller	7 %
Relevant kompetanse og erfaring	44 %
Bred og tverrfaglig sammensatt, samvirke	39 %
Løsningsorientert, læringsevne, kontinuitet	3 %
Beslutningsmyndighet	3 %
Kontinuitet på nøkkelpersonell	3 %

Tabell 12- Spørsmål 33 - Hva mener du er det viktigste å ta hensyn til når det gjelder sammensetningen av gruppen som skal drive beredskapsplanleggingsarbeid?

Krysstabeller

Erfaring vs. utvalgte spørsmål

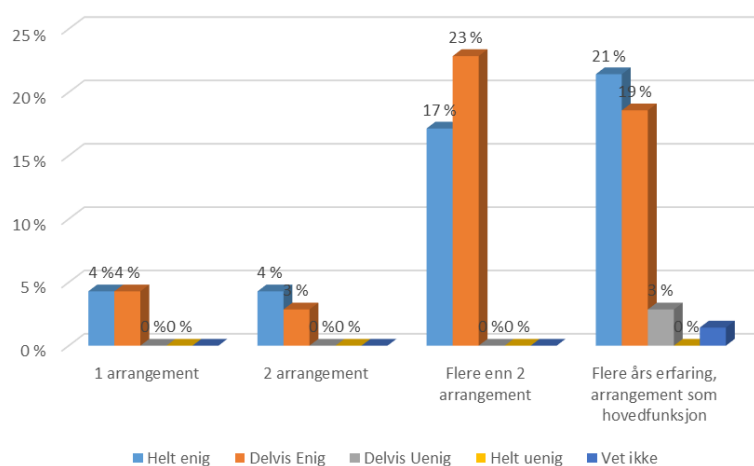


Diagram 1- Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,3 - Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?

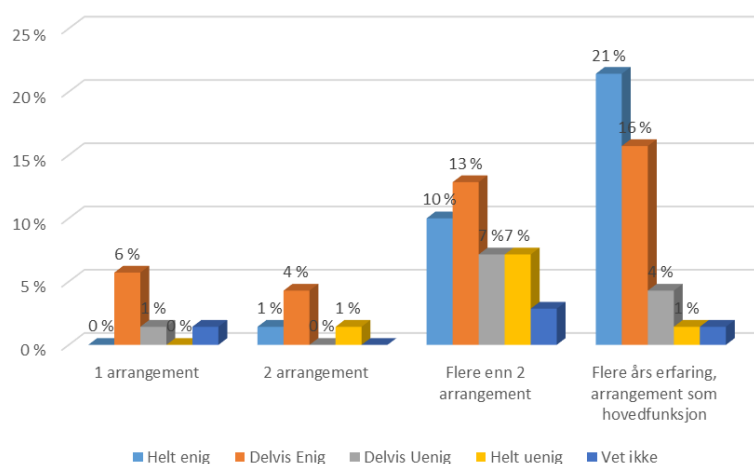


Diagram 2 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 8,4 - DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?

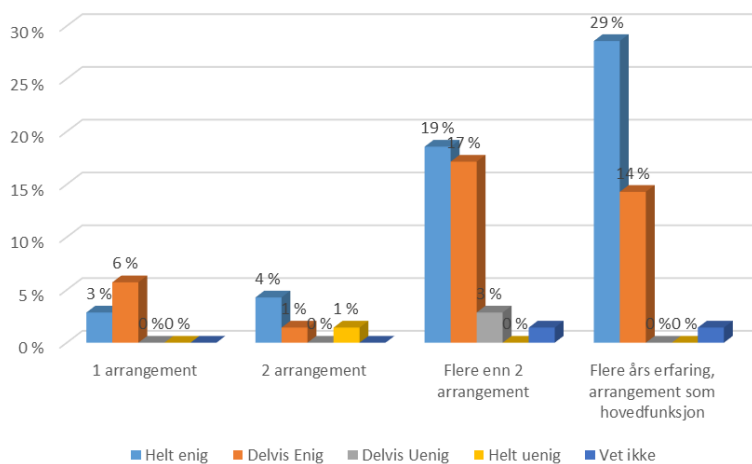


Diagram 3- Erfaring krysstabulert med spørsmål 12,1 - Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen?

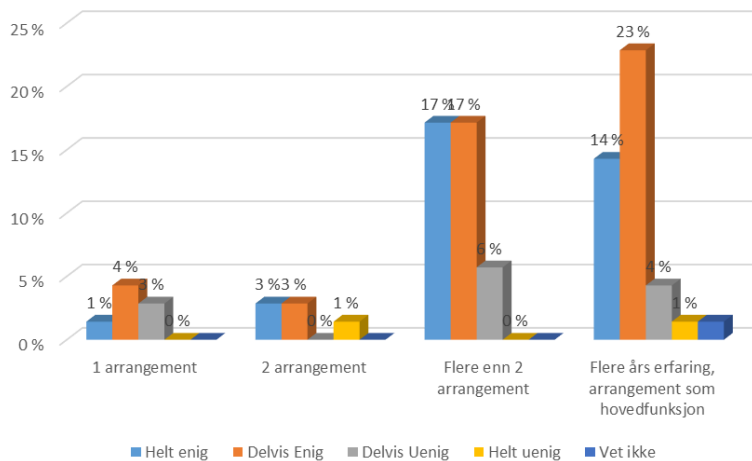


Diagram 4- Erfaring krysstabulert med spørsmål 13 - Utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen?

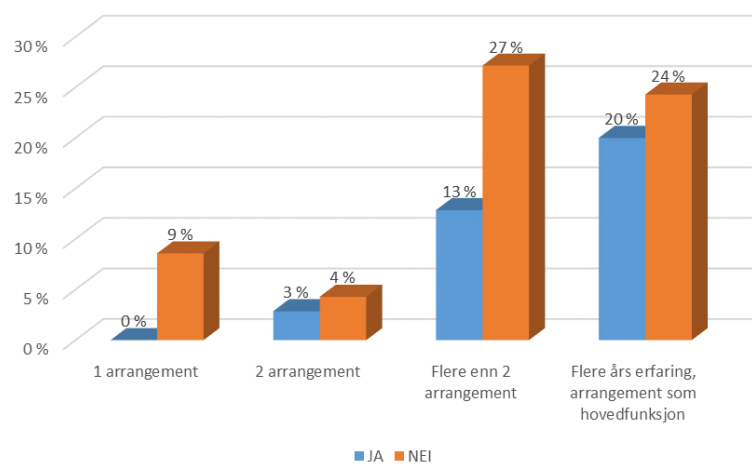


Diagram 5 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 18 -Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

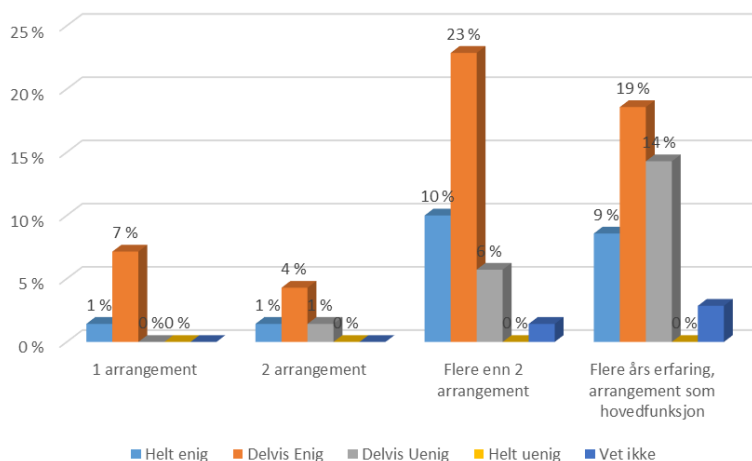


Diagram 6 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 25,1 - Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer?

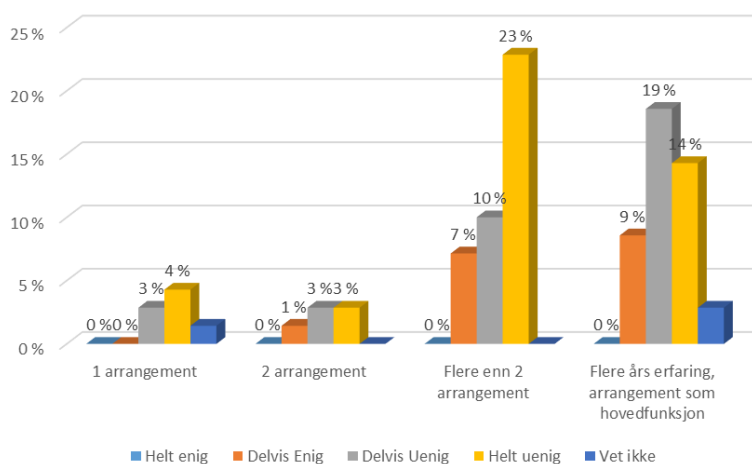


Diagram 7 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 25,2 - Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med beredskapsplanleggingen?

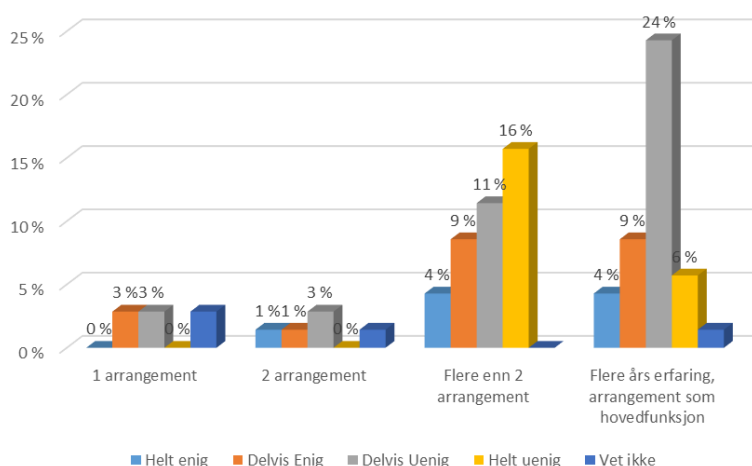


Diagram 8 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 26,3 - Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet?

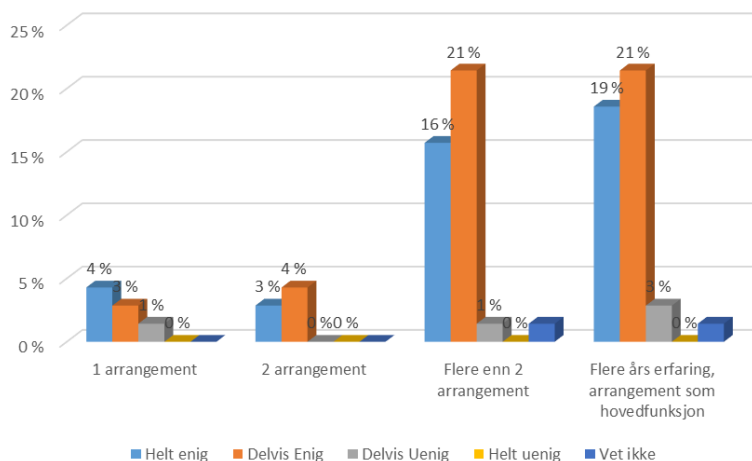


Diagram 9 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 28,3 - Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging i store og åpent arrangement?

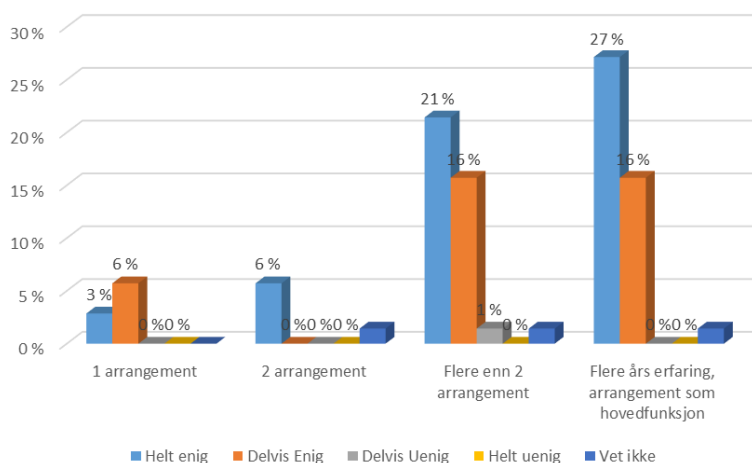


Diagram 10 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 29 - Organisering av store og åpne arrangementer har et forbedringspotensial?

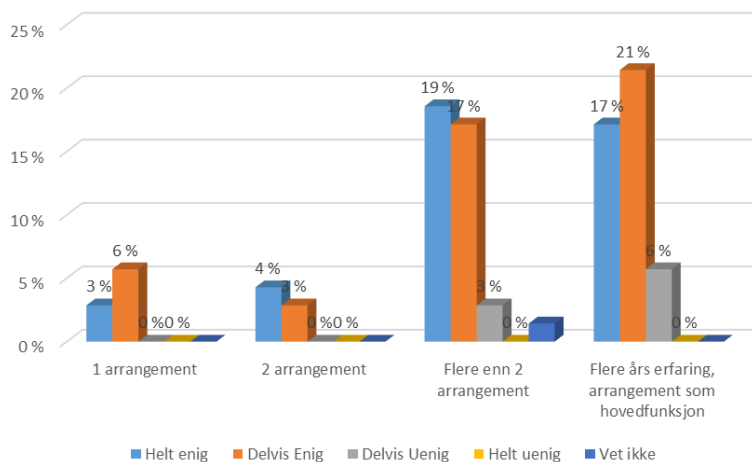


Diagram 11 - Erfaring krysstabulert med spørsmål 32,2 - Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike arrangementer?

Funksjon vs. utvalgte spørsmål

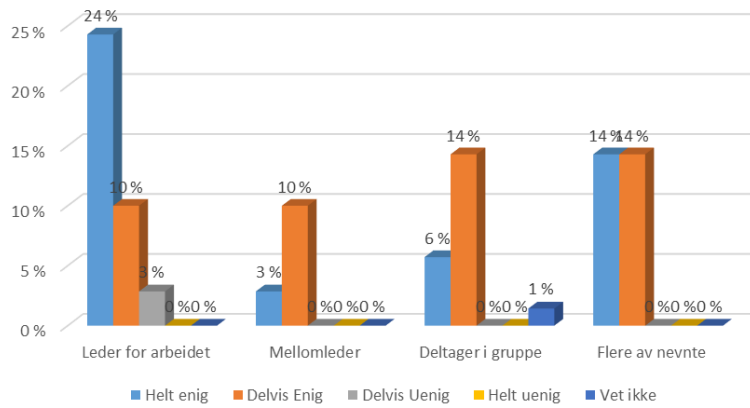


Diagram 22- Funksjon krysstabulert med spørsmål 8,3 - Erfaringer fra andre personer eller fagmiljø?

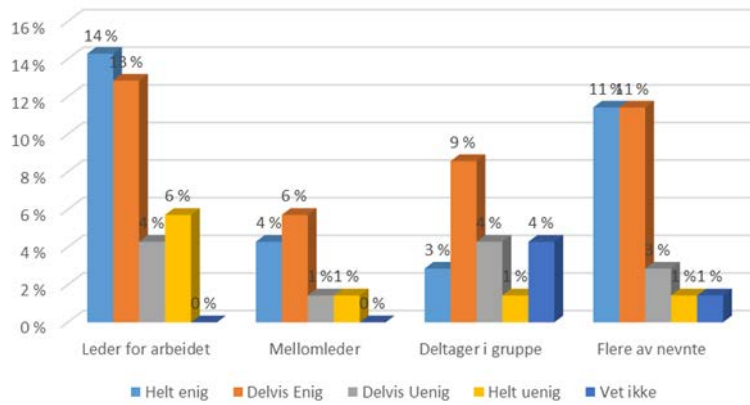


Diagram 13 - Funksjon krysstabulert med spørsmål 8,4 - DSB veileder for sikkerhet ved store arrangementer?

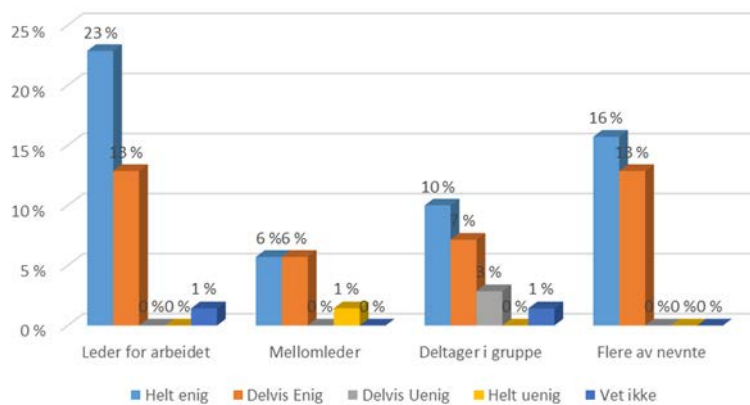


Diagram 14- Funksjon krysstabulert med spørsmål 12,1 - Det utveksles kunnskap mellom ulike aktører internt i beredskapsorganisasjonen?

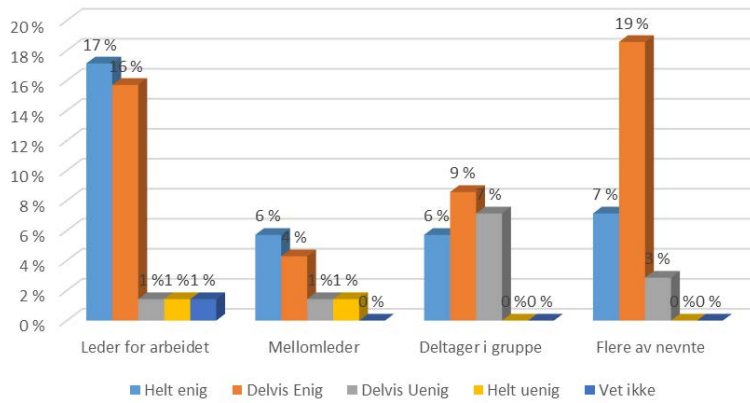


Diagram 15- Funksjon krysstabulert med spørsmål 13 - Utveksling av erfaring og kunnskap skjer på en god måte i beredskapsplanleggingen?

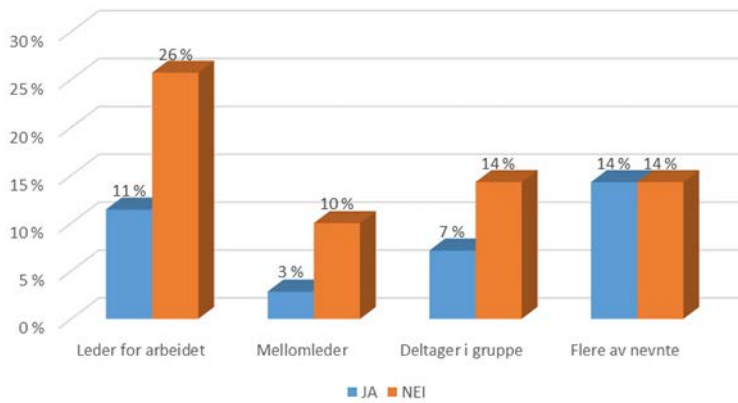


Diagram 16 – Funksjon krysstabulert med spørsmål 18 - Kjenner du til informasjonsdelingsarenaer for beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer?

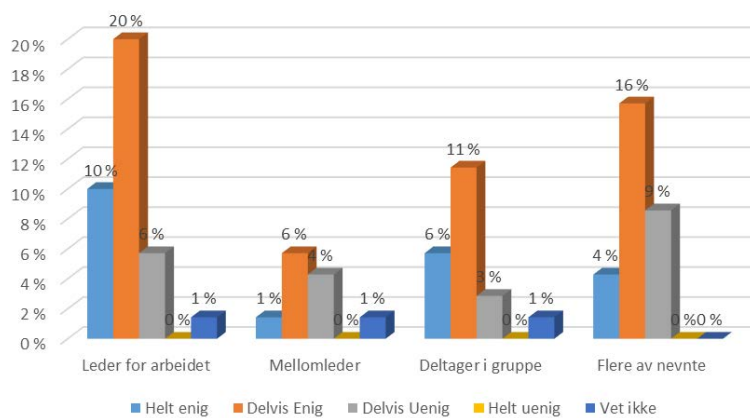


Diagram 17- Funksjon krysstabulert med spørsmål 25,1 - Jeg opplever vilje til å dele informasjon på tvers av arrangementer?

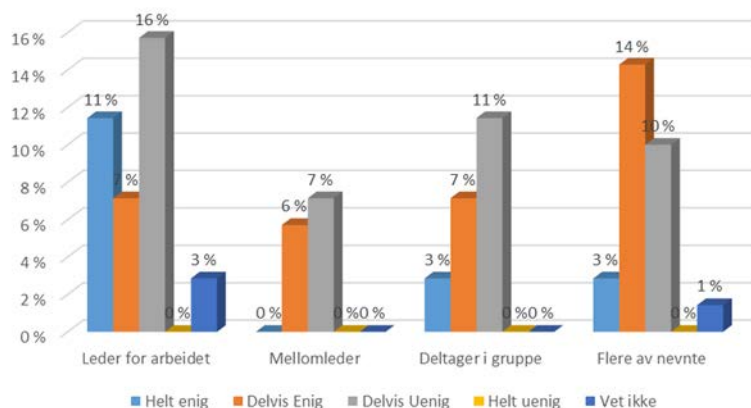


Diagram 18 - Funksjon krysstabulert med spørsmål 25,2 - Jeg opplever konflikt og motstand i arbeidet med beredskapsplanleggingen?

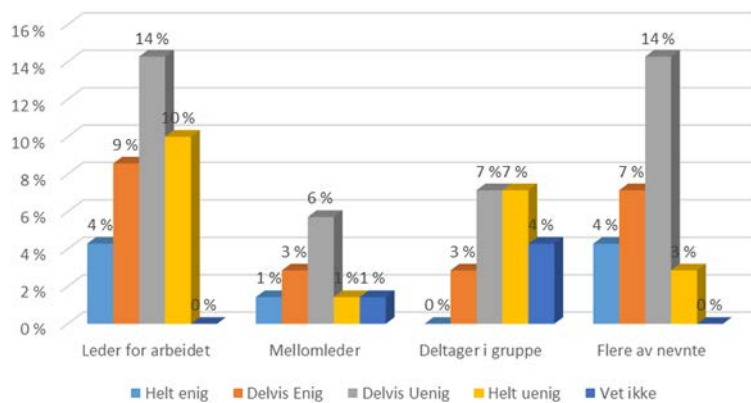


Diagram 19 – Funksjon krysstabulert med spørsmål 26,3 - Det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til øvelser i arrangementet?

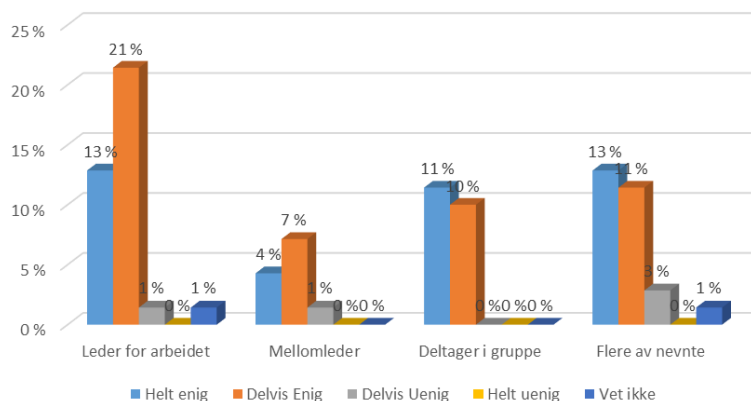


Diagram 20 - Funksjon krysstabulert med spørsmål 28,3 - Det er behov for en felles og enhetlig metodikk for beredskapsplanlegging i store og åpent arrangement?

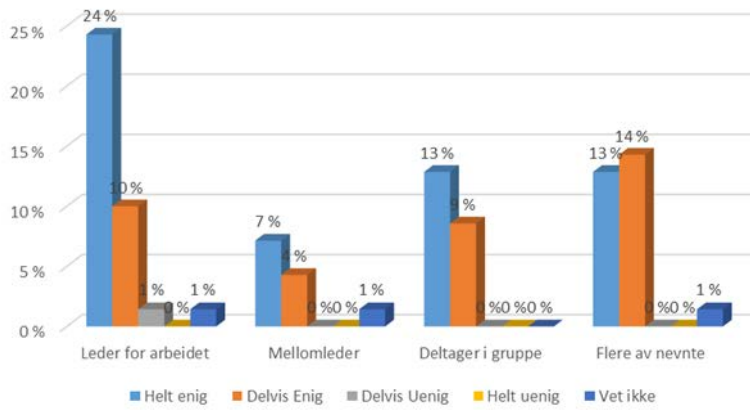


Diagram 21 – Funksjon krysstabulert med spørsmål 29 - Organisering av store og åpne arrangementer har et forbedringspotensial?

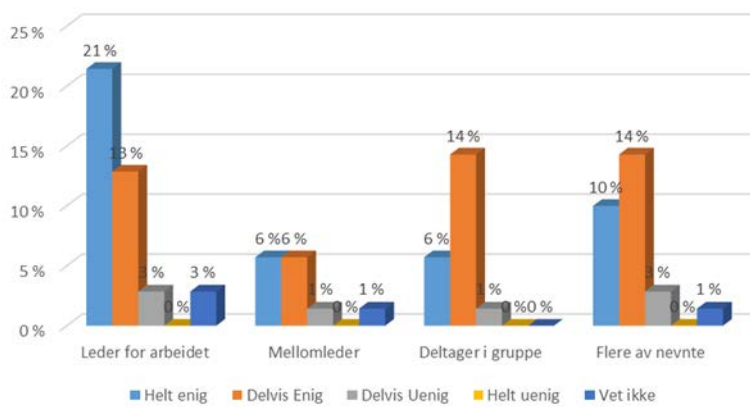


Diagram 22 – Funksjon krysstabulert med spørsmål 32,2 - Det er behov for større grad av profesjonalisering av arbeid med slike arrangementer?