



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i Samfunnssikkerhet	Vårsemesteret, 2021 Åpen / Konfidensiell
Forfatter: Caroline Kristensen	
Fagansvarlig: Odd Einar Olsen og Bjørn Ivar Kruke	
Veiledere(e): Odd Einar Olsen	
Tittel på masteroppgaven: Humanitære arbeidere under angrep; en studie av humanitære organisasjoners læring fra uønskede hendelser i felt	
Engelsk tittel: Humanitarian workers under attack; a study of humanitarian organizations learning from unwanted events in the field.	
Studiepoeng: 30 stp	
Emneord: Humanitære organisasjoner, læring, uønskede hendelser, beredskap, trusselbilde, trening	Sidetall: 76 + vedlegg/annet: 94 Stavanger, 14.06.2021

Forside for masteroppgaven

Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet



MASTEROPPGAVE I SAMFUNNSSIKKERHET

**Humanitære arbeidere under angrep
- en studie av humanitære organisasjoners læring fra uønskede hendelser i felt**

**Caroline Kristensen
Våren 2021**

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på 5 år fylt med det som virker som uendelige mengder eksamener, gruppeoppgaver, essays (hei Bjørknes) og gode diskusjoner. Tre år på Fred- og konfliktstudier på Bjørknes Høyskole med studieturer til både Tanzania og Palestina/Israel, utløste interessen for det internasjonale feltet. Videre ble to år med Samfunnsikkerhet på Universitetet i Stavanger det som skulle sette de siste brikkene på plass, og utfylte interessefeltet mitt; Sikkerhet i internasjonale humanitære operasjoner. Masterprosjektet er dermed en kombinasjon av det mest lærerike og spennende jeg har lært disse fem årene, med forståelse for globale konflikter og menneskerettigheter fra Bjørknes, og sikkerhet, beredskap og læring fra samfunnsikkerhet. Resultatet er studien du nå skal lese.

Jeg vil først og fremst rekke en stor takk til inspirasjonen for denne studien; humanitære hjelpearbeidere som hver dag utsetter seg selv for enorm risiko for å hjelpe dem som trenger det mest. Videre vil jeg takke informantene fra Flyktningshjelpen, Kirkens Nødhjelp og Leger Uten Grenser. Takk for at dere ville dele av deres kunnskap, informasjon og erfaring. Deres respons har vært avgjørende for gjennomføring av denne studien.

Takk til Odd Einar Olsen, som har veiledet dette prosjektet fra start til slutt, og som har motivert meg selv når det så veldig mørkt ut. Din bredde av erfaring og historier fra det internasjonale feltet har vært til stor hjelp.

Tusen takk til familie og venner for korrekturlesning gjennom alle disse månedene, og spesielt takk til Tunneljentene på UiS. Takk for gode samarbeid, diskusjoner og vinkvelder gjennom hele mastergraden, og spesielt dette semesteret. Jeg er så utrolig stolt over det vi alle har fått til.

Sist, men ikke minst. Ludvik, mahani. Tre år i avstand er over. Nå er vi samboere.

Nå er det oss.

Caroline Kristensen, Oslo 14. juni 2021.

Sammendrag

I en verden hvor flere og flere mennesker trenger humanitær bistand, øker behovet for humanitære arbeidere som er villige til å jobbe i noen av verdens farligste områder. Forskning og statistikk viser at å jobbe som humanitær hjelpearbeider i etablerte kriser, bærer med seg stor risiko for å selv bli angrepet, eller offer for intenderte hendelser rettet spesielt mot humanitære organisasjoner. Selv om humanitære hjelpearbeidere er beskyttet av folkeretten, er tendensen av angrep økende. Formålet med denne studien er å undersøke hvordan humanitære organisasjoner bruker uønskede hendelser til etablering og utvikling av trening og læring om sikkerhet for sine ansatte i felt. Studiens problemstilling er: "Hvordan påvirker uønskede hendelser i felt trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner?". Det teoretiske grunnlaget for studien inkluderer organisasjonsteori og læring, resiliens, sikkerhetsstyring og beredskapsteori.

Datagrunnlaget for studien er kvalitativ og inkluderer en dokumentanalyse og dybdeintervjuer med relevante aktører innenfor sikkerhet i humanitære organisasjoner.

Analysene viste at i hvilken grad uønskede hendelser påvirker trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner er sprikende. Samtlige organisasjoner fremhever sikkerhetstrening som et av de største hjelpemidlene for å øke sikkerheten for egne ansatte. Funnene peker dog på at organisasjoners fokus på sikkerhet for egne ansatte, ikke samsvarer med statistikk. Fokus på trening om sikkerhet ligger på internasjonalt ansatte, mens antall drepte, skadde og kidnappede nasjonalt ansatte er langt høyere.

Konklusjonen peker på den sprikende påvirkningen uønskede hendelser har for læring om sikkerhet. Enkelte organisasjoner har etablerte systemer for å overføre erfaringslæring til organisasjonslæring, mens andre organisasjoner ikke har noen form for slike systemer. Det finnes dog enighet i organisasjonene undersøkt at det ønskes et felles system for innsamling, analysing og deling av erfaringer og læring om sikkerhet både innad i, men også mellom ulike organisasjoner. Det mest kritiske funnet ligger dog på organisasjoners manglende fokus på sikkerhetstrening for nasjonalt ansatte kontra internasjonalt ansatte, da statistikken tilsier at fokuset burde vært omvendt.

Innhold

1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Avgrensning.....	4
1.4 Studiens struktur	4
1.5 Tidligere forskning	5
2.0 Kontekst	8
2.1 Humanitære organisasjoner	8
2.2 Humanitære organisasjoner og folkeretten.....	9
2.3 Uønskede hendelser, statistikk og definisjoner	10
2.4 Beredskap og krisehåndtering.....	13
3.0 Teori	15
3.1 Organisasjonsteori og læring	15
<i>Læring i organisasjoner</i>	16
3.2 Resiliens.....	19
3.3 Sikkerhetsstyring	21
<i>Mål</i>	22
<i>Rammebetingelser</i>	22
<i>Virkemidler</i>	23
3.4 Beredskap og krisehåndtering.....	24
<i>Recognition Primed Decision-making (RPD)</i>	26
3.5 Oppsummering	27
4.0 Metode.....	28
4.1 Forskningsdesign	28
4.2 Forskningsprosessen	29
4.3 Metodevalg	31
4.4 Datainnsamling	31
<i>Dokumentanalyse</i>	32
<i>Informantene</i>	32
<i>Intervju</i>	33
4.5 Validitet og reliabilitet.....	33
<i>Reliabilitet</i>	34
<i>Validitet</i>	35
<i>Overførbarhet</i>	36

4.6 Etiske betraktninger	36
5.0 Empiri.....	38
5.1 Datamateriale.....	38
<i>Flyktningshjelpen</i>	38
<i>Leger Uten Grenser</i>	39
<i>Kirkens Nødhjelp</i>	39
<i>Dokumenter</i>	39
5.2 Hvordan har risiko- og trusselbildet endret seg de siste 20 årene?.....	40
<i>Trusler</i>	43
<i>Organisering</i>	47
5.3 Hvordan evaluerer og oppsummerer organisasjonene uønskede hendelser etter de har skjedd?	51
<i>Evaluering</i>	52
<i>Erfaringslæring</i>	53
5.4 Hva gjør organisasjonen for å forbedre sikkerheten for sine ansatte i felt?	55
<i>Sikkerhetstrening for nasjonalt og lokalt ansatte</i>	56
<i>Sikkerhetstrening for internasjonalt ansatte</i>	57
<i>Rekruttering og forventning</i>	61
5.5 Oppsummering	62
6.0 Drøfting	63
6.1 Hvordan har trusselbildet endret seg de siste 20 årene?.....	63
<i>Desentralisert styring</i>	63
<i>Kontekstualisert beredskap</i>	65
<i>Delkonklusjon</i>	65
6.2 Hvordan evaluerer organisasjonene hendelser etter de har skjedd?	66
<i>Delkonklusjon</i>	68
6.3 Hva gjør organisasjonen for å forbedre sikkerheten for sine ansatte i felt?	68
<i>Erfaringsbasert læring eller beredskap?</i>	68
<i>Bruk av nasjonalt ansatte - god eller dårlig beredskap?</i>	71
<i>Delkonklusjon</i>	74
7.0 Konklusjon	75
7.1 Forslag til videre forskning.....	76
Litteraturliste	77
Vedlegg 1.....	83
Vedlegg 2.....	84

Liste over tabeller og figurer

Tabell	Navn	Sidetall
Tabell 1	Store hendelser mot humanitære arbeidere. Statistikk 2010-2019	11
Tabell 2	Hovedelementer i forskningsprosessen	29
Tabell 3	FN's risikomatrise	43

Figur	Navn	Sidetall
Figur 1	Høyeste kontekstbaserte hendelser med type hendelse	12
Figur 2	Læring på individ og gruppenivå	17
Figur 3	Modell for organisatorisk læring inne samfunnssikkerhet	18
Figur 4	Modell for sikkerhetsstyring	21
Figur 5	Totalt antall hendelser per land mellom 2016-2021	41
Figur 6	Sikkerhetshendelser som rammet personell fra ikke-statlige organisasjoner mellom 2013 og 2017	44
Figur 7	Totalt antall drepte internasjonalt og nasjonalt ansatte per måned 2021	44
Figur 8	Antall skadde internasjonalt og nasjonalt ansatte per måned 2021	45

Forkortelser

AWSD	Aid Workers Security Database
CoC	Code of Conduct
EEAS	European External Action System
EU	Den Europeiske Union
FN	Forente Nasjoner
HEAT	Hostile Environment Awareness Training
HEIST	Hostile Environment Individual Security Training
HSS	Health, Safety and Security
ICRC	Internasjonale Røde Kors
IFRC	Internasjonale føderasjonen av Røde Kors
INGO	Internasjonale ikke-statlige organisasjoner
INSO	International NGO Safety Organisation
ISOS	Internasjonal SOS
LnD	Learning and Development
LSP	Local Security Plan
MSF	Leger Uten Grenser
MSP	Mission Security Plan
NCA	Kirkens Nødhjelp
NDM	Natural Decision Making
NRC	Flyktninghjelpen
NGO	Ikke-statlige organisasjoner
PPD	Preparation for Primary Departure
PRIO	Fredsforskningsinstituttet
PST	Personal Security Training
RPD	Recognition Primed Decision Making
SOP	Standard Operating Procedure
SRM	Security Risk Management
SSIRS	Safety and Security Incident Recording System
UNDSS	United Nations Department for Safety and Security
UNSMS	United Nations Security Management System

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Å reise på feltarbeid for en humanitær organisasjon bærer med seg stor risiko. Feltarbeidet tar plass i en allerede etablert krise- eller katastrofesituasjon med mye usikkerhet, og jobben deres er å bidra med nødhjelp til dem som trenger det mest. Dette er en helt ny hverdag det er vanskelig å skulle forberede seg på hjemme i Norge, når man ikke har noen form for erfaring å basere kunnskapen sin og beslutningene sine på. Humanitære nødhjelpsorganisasjoner har som mål å være på plass der folk trenger det som mest. Organisasjonene er komplekse systemer som krever samarbeid mellom flere ulike nivåer. Utsendt personell i den skarpe enden, må handle på bakgrunn av protokoller, retningslinjer, strategier og agendaer etablert av ansatte på hovedkontorene, i den butte enden (Bollettino, 2008). Sikkerhetstrening av beredskapspersonell er en investering, som ikke bare bidrar til å redde liv, men som også bidrar til kvalitet og utvikling av det humanitære arbeidet (ECHO, 2006).

Hva skjer så når organisasjonen en jobber for blir utsatt for en uønsket hendelse som truer de ansattes liv og helse? Schneiker (2015) mener organisasjonene må opprette standardiserte prosedyrer og strukturer, slik at nødhjelpsarbeiderne i felt kan følge etablerte protokoller for å redusere usikkerhet ved uønskede hendelser. Forsker Vincenzo Bollettino (2008) mener det er for dårlig etablerte risikostyringssystemer i humanitære organisasjoner, og at det å definere hvor stor risiko for tilsiktede hendelser nødhjelpsarbeidere utsettes for, er utfordrende da slike statistiske rapporter er få og mangelfulle. Kruke (2003) fant i sin masteroppgave at humanitære organisasjoner har systemer for å overføre individuelle erfaringer fra felt til organisasjonslæring. Jackson og Zyck (2017) påpeker at en ser forbedringer i hvor fort humanitære arbeidere kommer tilbake til normaltilstand etter en uønsket hendelse, men at disse hendelsene også fører til at organisasjonene ikke returnerer til farlige områder. Leder (2019) argumenterer for at resiliens er et resultat fra funksjonell tilpasning som balanserer følelser, kognisjon og atferd hos humanitære arbeidere, som et resultat av systemisk og erfaringsbasert læring.

1.2 Formål og problemstilling

Det finnes mye forskning omkring tema humanitære organisasjoner (Schneiker, 2015; Bollettino, 2008; Kruke, 2003; Jackson & Zyck, 2017; Leder, 2019), men lite som fokuserer på hvorvidt erfaring fra uønskede hendelser påvirker trening og læring av beredskapspersonell med tanke på deres egen sikkerhet ved eventuelle fremtidige hendelser. Tidligere forskning fokuserer mer på områdene omkring hvordan beredskapsarbeidere håndterer stress og tilpasning ved uønskede hendelser, men ikke nødvendigvis hvor læring av tilpasningsevne kommer fra. Organisasjoner synes å ha systemer for å fange opp individuelle og organisatoriske erfaringer fra uønskede hendelser i felt, og denne studien søker å spille videre på funnene til Kruke (2003), samt undersøke hvilken innvirkning uønskede hendelser har på utvikling av de etablerte systemene for risikostyring i humanitære organisasjoner. Studien vil ta for seg forholdet mellom erfaring fra tidligere hendelser, og læring i organisasjonene, for å finne ut hvilken plass erfaringslæring har i arbeidet for økt sikkerhet. Fokuset vil være på organisasjonsnivå og ikke individnivå. Alle kriser og konfliktområder er ulike. Er prosedyrene like for hvert område, eller tilpasses beredskapsarbeidet hvert enkelt område? Tematikken er interessant fordi det tar plass i en allerede etablert krisesituasjon.

Måltrettede angrep mot humanitære hjelpearbeidere i konfliktrammede områder er et problem som ikke kan løses på bakken. Konflikter må løses på det politiske nivået, og angrep på humanitære organisasjoner må sanksjoneres. Videre må dem som står bak, straffes for krigsforbrytelser i henhold til Folkeretten. Dette har de humanitære organisasjonene visst lenge, og de har lenge ropt om hjelp. Hensikten med denne studien handler derfor ikke om hvordan organisasjonene selv kan overkomme risikoene for at store uønskede hendelser vil skje, men snarere hvordan de kan håndtere hendelsene på bakgrunn av hvordan situasjonen ser ut i dag. Den ideelle løsningen ligger i hendene til politikere og myndigheter verden over, men inntil en slik løsning finner sted, er organisasjonene nødt til å gjøre det de kan for å minimere skade og konsekvens når de store uønskede hendelsene skjer. Med dette som utgangspunkt er det etablert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker uønskede hendelser i felt trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner?

Problemstillingen fokuserer på hvordan den organisatoriske håndteringen av uønskede hendelser styrker trening og læring av både den enkelte beredskapsarbeider, men også styrker trening og læring som organisasjon.

For å besvare denne problemstillingen er det utformet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er utarbeidet på den måten at studien skal kunne undersøke hvorvidt erfaringslæring er en del risikostyringen til de utvalgte organisasjonene.

- *Hvordan har risiko- og trusselbildet endret seg de siste 20 årene?*

Spørsmål 1 tar for seg hvordan risikobildet har endret seg, hvordan organisasjonene må forholde seg til dette når de sender ut beredskapsarbeidere til ulike feltoperasjoner, og hvilke følger det har hatt for fokus på trening om sikkerhet.

- *Hvordan oppsummerer og evaluerer organisasjonene uønskede hendelser etter de har skjedd?*

Spørsmål 2 viser til hvordan organisasjonene aktivt jobber for å evaluere erfaringene etter en hendelse. Hvordan organisasjonene oppsummerer hendelsene for å forbedre nødhjelpsarbeidernes sikkerhet vil derfor være interessant å undersøke for å kunne besvare problemstillingen.

- *Hva gjør organisasjonene for å forbedre sikkerheten til sine ansatte i felt?*

Spørsmål 3 fokuserer mer på hvordan organisasjonene vurderer risiko for personellet de sender ut. Dette spørsmålet er viktig for å finne ut om det er andre faktorer enn erfaring som spiller inn i organisasjonens risikostyring og læring.

Ved å besvare disse spørsmålene vil studien kunne gi en bredere forståelse av beredskapsarbeid, hvordan organisasjoner håndterer og evaluerer uønskede hendelser som påvirker egne fasiliteter og arbeidere i konfliktområder, samt hvorvidt dette øker robustheten og beredskapen i organisasjonen eller ikke.

1.3 Avgrensning

Studiens tematikk er humanitære arbeidere under angrep i felt. En krise kan deles inn i tre faser (se kapittel 2.4) og denne studien vil fokusere på etter-krisefasen og dens betydning for før-krisefasen. Det vil undersøkes hvordan humanitære organisasjoner evaluerer og lærer fra erfaringer fra uønskede hendelser. Det vil med andre ord ikke fokuseres på hvordan de utsatte konkret håndterer hendelser når de inntreffer, men hvordan erfaringene blir brukt til å lære mer om sikkerhet, samt hvordan organisasjonene bruker dette til å øke beredskapen fram mot neste eventuelle hendelse. Denne studien vil altså fokusere på forholdet mellom store uønskede hendelser, samt trening og læring av humanitære arbeidere i felt. Studien vil fokusere på Aid Worker Security Database (AWSDB) sin definisjon av store hendelser; drap, kidnapping eller hendelser som fører til stor skade (Humanitarian Outcomes, 2019).

Det finnes samtidig mange humanitære organisasjoner, og studiens intervjuer vil ikke kunne ta for seg alle. Det er derfor valgt ut et mindre antall av norske humanitære organisasjoner som opererer i konfliktrammede områder, og som alle har vært utsatt, eller står svært utsatt, for store uønskede hendelser på bakgrunn av arbeidet de driver. Flyktningshjelpen, Kirkens Nødhjelp og Leger Uten Grenser bidrar med dybdeintervju, mens dokumentanalyse består av informasjon fra flere store internasjonale organisasjoner som for eksempel FN og ICRC.

1.4 Studiens struktur

Studien inneholder syv hovedkapitler. Kapittel 1 starter med en innledning til oppgavens tema og bakgrunn. Her presenteres også studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 tar for seg oppgavens kontekst og utdyper oppgavens tematikk. Kapittel 3 omhandler det teoretiske grunnlaget for oppgaven som brukes ved analyse og drøfting av problemstillingen senere. Kapittel 4 forklarer oppgavens metodiske utgangspunkt og metodiske valg tatt gjennom studienprosessen. I kapittel 5 presenteres studiens empiriske resultater, og i kapittel 6 drøftes studiens teoretiske grunnlag og empiriske resultater sammen. Kapittel 7 presenterer studiens konklusjon.

1.5 Tidligere forskning

Det finnes mye forskning omkring tema humanitære organisasjoner, men lite som fokuserer på hvorvidt erfaring fra uønskede hendelser påvirker trening og læring av beredskapspersonell, med tanke på deres egen sikkerhet ved eventuelle nye hendelser. Tidligere forskning fokuserer mer på områdene omkring hvordan beredskapsarbeidere håndterer stress og tilpasning i uønskede hendelser, men ikke nødvendigvis hvor tilpasningsevnen kommer fra, og om den for eksempel kommer fra læring.

Kruke leverte i 2003 sin masteroppgave i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. Studien, hvis tittel var “Beredskapsarbeid – en læringsprosess både for beredskapsmedarbeidere og deres organisasjoner”, tok for seg erfaringslæring i humanitære organisasjoner. Funnene i studien pekte på at det var utfordrende for organisasjonene å forberede beredskapsmedarbeidere fullt ut ved hjelp av teoretisk innføring i Norge. Organisasjonene synes da å rekruttere de som ved erfaringslæring kan takle uforutsette hendelser. Kruke (2003) konkluderer også med at organisasjonene hadde systemer for å overføre individuelle erfaringer fra felt til organisasjonene, slik at organisasjonslæringen kunne vokse. Som Kruke (2003) argumenterer for er det nettopp ved individuelle erfaringer at både beredskapspersonellet og organisasjonene lærer.

I boken “Humanitarian NGOs, (In)Security and Identity” forsker Schneiker (2015) på den økende tendensen av tilsiktede angrep på humanitære organisasjoner. Hun argumenterer for at humanitære organisasjoner må endre tilnærmingen til sikkerhet, ikke bare ved å tilpasse strategiene, prosedyrene eller strukturene deres etter det endrende miljøet, men at de også må gjennomgå de underliggende prinsippene av arbeidet deres. Schneiker (2015) mener at nødhjelpsarbeidere lenge har operert under stort nivå av usikkerhet i ulike deler av verden, noe som kan og vil hemme deres hovedmål om å drive nødhjelpsarbeid på grunnlag av prinsippene nøytralitet, upartiskhet og uavhengighet. Arbeiderne begrenses av problemstillingen om hvor grensen går mellom å drive nødhjelpsarbeid og ofre egen sikkerhet. Schneiker (2015) mener derfor organisasjonene må opprette standardiserte prosedyrer og strukturer slik at nødhjelpsarbeiderne i felt kan følge etablerte protokoller for å redusere usikkerhet ved uønskede hendelser.

I en studie fra 2017 utarbeidet av Jackson og Zyck, bestilt av UN OCHA, Flyktningshjelpen (NRC) og Jindal School of International Affairs (JSIA), følger de opp en studie av OCHA fra 2011, som omhandlet humanitære organisasjoners veletablerte praksis i utsending og levering av nødhjelp i høyrisikoområder. Rapporten bidro med råd og oppfordringer på kritiske responsområder, som for eksempel hvordan håndtere risiko, hvordan bygge ansvarlige partnerskap, hvordan følge humanitære prinsipper, og hvordan bygge aksept og forhandling med relevante aktører (Jackson & Zyck, 2017). Den nye studien til Jackson og Zyck (2017) tar så for seg kontekstuelle, institusjonelle og operasjonelle endringer siden 2011. Studien tar for seg endring og fremgang i praksis, og peker på at humanitære arbeidere i dag befinner seg i områder der ingen ville turt å befinne seg i, for ti år siden. De finner også at etter eventuelle uønskede hendelser klarer enkelte organisasjoner å komme raskere tilbake til normaltilstand og kan fortsette arbeidet raskt, hvor de tidligere ville ha evakuert og avsluttet arbeidet (Jackson og Zyck, 2017). Samtidig fant studien også ut at i situasjoner som tvang organisasjoner til å evakuere og ikke returnere, resulterte det i at flere organisasjoner senere fokuserte på å reise til tryggere områder i stedet for de mest prekære områdene som trenger mest bistand.

Leder publiserte i 2019 en artikkel hvor han har forsket på utsendte beredskapsarbeideres oppfattelse og respons til usikkerhet i konfliktområder, nærmere bestemt Sudan. Leder (2019) argumenterer for at resiliens er et resultat av funksjonell tilpasning som balanserer følelser, kognisjon og atferd, for å erfare lite angst, med adekvat risikopersepsjon og tilpasning av atferd. Studien gikk ut på å intervjuer tidligere utsendt personell i to byer i Sudan. Studien tok for seg å utvikle tidligere forskning som konkluderte med at mennesker helbredes relativt fort fra erfaringer, men at det var lite som var kjent om de underliggende tilpasningsprosessene. Leder (2019) utviklet denne studien ved å prøve å svare på nettopp dette.

Etter å ha gjennomført et litteratursøk av tidligere forskning finnes det to gjennomgående faktorer; de fleste studier fokuserer på hvordan hjelpearbeiderne selv skal håndtere, tilpasse seg etter, og komme tilbake til normaltilstand etter uønskede hendelser, ei heller hvordan og på hvilket grunnlag personellet læres opp til å håndtere slike hendelser. Denne forskningen er velbegrunnet og nyttig. Det er nettopp feltpersonellet på taktisk nivå, og ikke organisasjonen på strategisk nivå, som er utsatt for å ta både fysisk og psykisk skade ved eventuelle hendelser, og som må kunne håndtere hendelsene best mulig på bakken når det skjer. Funnene fra Kruke (2003) er spesielt interessante og den gjeldende studien vil dermed spille videre på

disse funnene. Studien vil undersøke hvordan organisasjonene bruker erfaring fra uønskede hendelser for å styrke eget personells sikkerhet i usikre miljøer i felt, da det er organisasjonen som er overordnet ansvarlig for personellet de sender ut.

2.0 Kontekst

I dette kapittelet vil de kontekstuelle aspektene ved studiens tema belyses som vil være relevant for studiens analyse og diskusjon.

Humanitære organisasjoner jobber med å hjelpe de som trenger det mest i humanitære kriser. Humanitære kriser kategoriseres av Humanitarian Coalition (u.å) som naturkatastrofer, menneskeskapt katastrofer og komplekse katastrofer. Humanitære kriser kan føre til store ødeleggelser på infrastruktur, flyktningsstrømmer, skadde og døde, sultproblematikk etc. Slike typer kriser krever en form for respons fra omverden, hvor målet for bistand er å hjelpe dem som trenger det mest, og ikke kan hjelpe seg selv. I humanitære kriser er egne styresmakter ofte ikke i stand til å hjelpe egen befolkning, og i enkelte kriser jobber myndighetene mot sin egen sivilbefolkning.

2.1 Humanitære organisasjoner

Det humanitære systemet er satt sammen av mange aktører; Fra FN til NGOer og INGOer, lokale og nasjonale autoriteter, donorer, fredsbevarende styrker og ICRC & IFRC (Hilhorst, 2002). Aktørene jobber dog med ulik finansiering, donorer, mandat, visjon og praksis. Tidlig på 1990-tallet, under folkemordet i Rwanda og Bosnia-Herzegovina, mislyktes det internasjonale samfunnet i å gi humanitær bistand mye på grunn av kolliderende visjoner og praksiser innad i organisasjonene. Det ble klart at det trengtes en evaluering av humanitær respons og hvordan respons skal utføres.

I 1994 opprettet "International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies" og ICRC etiske retningslinjer for standardisert oppførsel i katastrofehjelp (ICRC, 1994). Retningslinjene kalles for Code of Conduct (CoC) og over 490 ikke-statlige organisasjoner (NGO) har signert retningslinjene, noe som gjør dem pliktet til å følge dem i utføringen av deres humanitære arbeid (OCHA, 2012). Flere norske NGOer har skrevet under CoC, blant annet Flyktningshjelpen, Norsk Folkehjelp og Kirkens Nødhjelp (IFRC, 2013).

De ti retningslinjene er rotfestet i de fire humanitære prinsippene nøytralitet, upartiskhet, uavhengighet og humanitet. Humanitære arbeidere skal ikke ta side i en konflikt, verken av politisk, religiøs eller ideologisk natur. Som retningslinjene sier skal det humanitære

imperativet komme først, noe som betyr at mennesker som trenger hjelp, skal få det på det grunnlag av at de er mennesker, uavhengig av side og rolle i konflikten. Dette kan skape konflikt mellom humanitære arbeidere og stridende i konflikten. Det kan også skape mistillit mellom arbeiderne og den sivile befolkningen. Formålet med humanitær nødhjelp er å beskytte og redde liv, og samtidig forsikre respekt for det enkelte mennesket (OCHA, 2012). Hvordan prinsippene implementeres i praksis avhenger derimot av den gitte kontekst og de eller dem som tolker situasjonene og prinsippene (Hilhorst & Schmiemann, 2002).

2.2 Humanitære organisasjoner og folkeretten

Humanitære organisasjoner som arbeider i fiendtlige områder, gjør dette under beskyttelse av folkeretten. Etter 2. Verdenskrig ble det bestemt at det skulle tilrettelegges for humanitær assistanse krig og konflikt, på grunnlag av to av de humanitære prinsippene nøytralitet og upartiskhet. Tidene har endret seg, og de fleste konflikter forekommer ikke lenger hovedsakelig mellom stater, men i statene innad (Hilhorst & Schmiemann, 2002). Ofte er det tydelige skiller mellom partene på hvem som har overtaket, og hvem som lider mest. Her møter humanitære organisasjoner på flere risikoer. Selv om organisasjonene er til stede for å utøve assistanse nøytralt og upartisk, kan det i slike konflikter ofte bli sett på som skjevt og partisk fordi det er en side av konflikten som tydelig trenger mer assistanse enn den andre. Dette kan gjøre de ansatte i humanitære organisasjoner til et eget mål å angripe.

Som skrevet er humanitære arbeidere beskyttet av folkeretten. Genevekonvensjonen av 1949, og dens tilleggsprotokoller av 1977, inneholder grunnleggende regler som beskytter sivile, medisinsk og religiøst personell og kampudyktige personer (ICRC, 2014). Genevekonvensjonens tilleggsprotokoll 1 av 1977 artikkel 48 tydeliggjør beskyttelsen av sivile i væpnet konflikt, og understreker at de stridende parter til enhver tid må skille mellom den sivile befolkningen og stridende, sivile fasiliteter og militære fasiliteter (ICRC, 2014; Shaw, 2017). Humanitære arbeidere nevnes ikke spesifikt, men regnes som ikke-stridende sivile da de ikke deltar i fiendtligheter. I tilleggsprotokoll 1 av 1977 artikkel 71 nevnes det dog at humanitære arbeidere som deltar i humanitære operasjoner skal respekteres og beskyttes (ICRC, 2014). Artikkelen nevner dog kun humanitære operasjoner i internasjonale konflikter, og feiler i å beskytte humanitært personell i intrastatlige konflikter (Shaw, 2017).

Mangelen på beskyttelse av humanitært personell kommer derimot til syne i andre erklæringer og traktater (Roberts, 2005). I ICRCs erklæring av “Minimum humanitarian standards” fra 1990 artikkel 14 nevnes forpliktelsen til å respektere og beskytte medisinske, religiøse og andre humanitære arbeidere i fiendtligheter (Shaw, 2017). I Roma-vedtektene om Den internasjonale straffedomstol (ICC, 1998, artikkel 8, punkt 2, bokstav e, punkt iii) beskrives det at: «rette angrep mot personell, installasjoner, materiell, enheter eller kjøretøyer som er involvert i humanitært hjelpearbeid ...» i væpnede konflikter uten internasjonal karakter under folkeretten er å anse som en krigsforbrytelse (ICC, 1998). I FNs Sikkerhetsråd resolusjon 1502 som ble opprettet etter bombingene av FNs fasiliteter i Bagdad i 2003, står det stadfestet at angrep på humanitære hjelpearbeidere er en krigsforbrytelse (Roberts, 2005).

Alle stater som har sluttet seg til, signert eller ratifisert disse konvensjonene og traktatene, er dermed lovfestet til å følge dem og sørge for beskyttelse av sivile og humanitære arbeidere som arbeider i staten (Shaw, 2017). Det er her problemet ligger. Stater synes å bryte disse lovene igjen og igjen, noe som kan være en direkte fare for humanitære arbeideres sikkerhet.

2.3 Uønskede hendelser, statistikk og definisjoner

Hendelser som truer sikkerheten til beredskapsarbeidere i konfliktområder er et økende fenomen, til tross for at ikke-stridende sivile mennesker, og medisinske fasiliteter, personell og transport er beskyttet av folkeretten (Morokuma & Chiu, 2018; Shaw, 2017). Slike angrep er ansett som en krigsforbrytelse av FNs Sikkerhetsråd, men likevel ser vi en økende tendens til at stridende parter i konflikter, bruker angrep på sivile og medisinske fasiliteter/personell som er måte og utøve makt på.

Fra Syria til Sør-Sudan – aldri har så mange av våre kollegaer blitt angrepet mens de er på jobb i verdens konfliktsoner. Mens vi forsøker å sikre at verdens mest sårbare mennesker har tilgang til mat, vann og husly, havner vi stadig oftere i skuddlinjen selv. Vi kan ikke fortsette å gjøre jobben vår når vi risikerer å bli bombet, drept eller kidnappet (Egeland, 2020, avsnitt 1)

AWSD definerer store hendelser som drap, kidnapping og andre tilsiktede hendelser som resulterer i seriøs skade (Humanitarian Outcomes, 2019), og det er denne definisjonen det vil tas utgangspunkt i gjennom studien når det analyseres hvordan uønskede hendelser påvirker

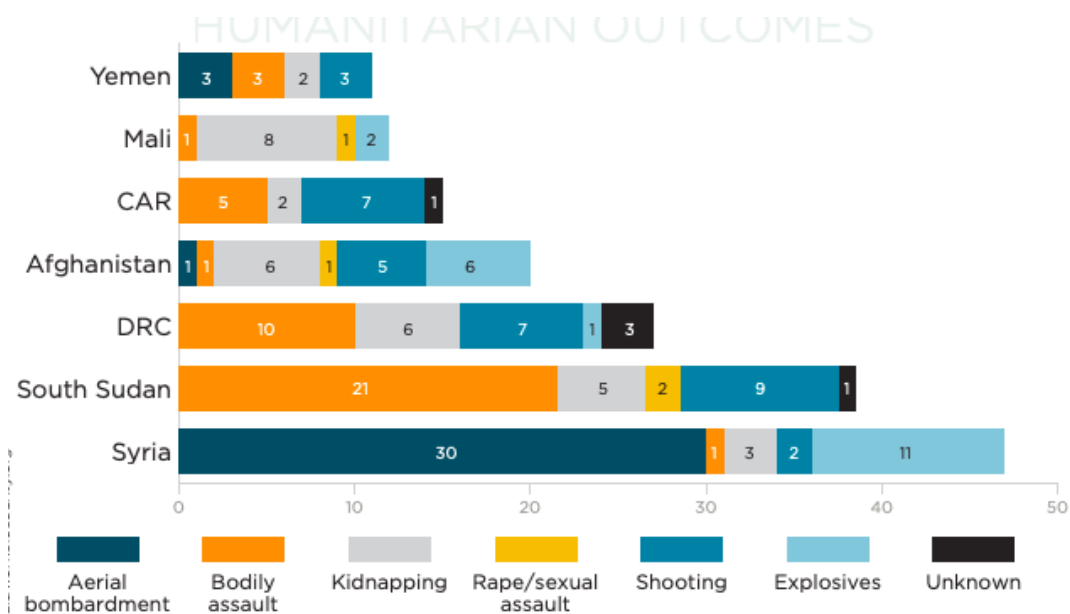
organisasjonenes sikkerhetsstyringsystemer for trening og læring. Mellom 1997 og 2019 har totalt 1966 humanitære arbeidere blitt drept, 1935 hardt skadd og 1483 nasjonale og internasjonale arbeidere kidnappet. I følge AWSO var 2019 et rekordår når det kom til store uønskede hendelser mot humanitære hjelpearbeidere. 483 hjelpearbeidere ble offer for et slikt angrep hvorav 125 ble drept, 234 skadd og 124 kidnappet (Humanitarian Outcomes, 2020). Tabell 1 nedenfor viser den økende trenden av angrep mellom 2010 og 2019.

Tabell 1. *Store hendelser mot humanitære arbeidere. Statistikk 2010-2019. (hentet fra Humanitarian Outcomes, 2020)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Number of incidents	130	152	170	265	192	149	163	158	228	277
Total aid worker victims	250	311	277	475	332	289	295	313	408	483
Total killed	73	86	71	160	123	111	108	139	131	125
Total wounded	84	127	115	179	88	109	99	102	146	234
Total kidnapped*	93	98	91	136	121	69	88	72	131	124
National staff	209	282	228	415	300	260	252	285	379	456
International staff	41	29	49	60	32	29	43	28	29	27
UN humanitarian staff	44	91	57	106	66	43	71	48	69	39
National NGOs and Red Cross/Crescent Societies	47	80	115	205	98	67	52	153	151	170
International NGO staff	149	135	97	142	152	173	159	98	183	260
ICRC staff	10	5	3	14	16	3	10	14	5	2

Som tallene viser har det vært en økning på 113,08% i antall hendelser mellom 2010 og 2019. Når det kommer til antall drepte arbeidere var det en økning på 90,41% mellom 2010 og 2017, med en liten nedgang på 10,07% fra 2017 til 2019. Når man ser på tallene for internasjonalt ansatte og nasjonalt ansatte, ser en at tallene for internasjonalt ansatte som har blitt ofre for uønskede hendelser har hatt en nedgang på 34,15% mens ofre av nasjonalt ansatte har hatt en økning på hele 118,18%. Det er også en tydelig økning i både antall drepte, skadde og kidnappede på henholdsvis 71%, 23%, 178,57% og 33,33% mellom 2010 og 2019. Tallene for 2020 blir publisert sommeren 2021 og er derfor ikke medregnet i denne oppgaven.

I Figur 1 på neste side vises de syv områdene med de høyeste tendensene av sikkerhetshendelser og type hendelser.



Figur 1. Høyeste kontekstbaserte sikkerhetshendelser, med type hendelse (hentet fra Humanitarian Outcomes, 2020).

Figuren viser at Yemen, Mali, Den Sentralafrikanske Republikk, Afghanistan, Den Demokratiske Republikken Kongo, Sør-Sudan og Syria er de mest rammede områdene når det kommer til sikkerhetshendelser som rammer humanitære arbeidere. Som en kan se er hendelser som luftbomber, overfall, kidnapping, seksuelle overfall, skyting og eksplosiver de største sikkerhetshendelser som rammer humanitære arbeidere i disse områdene. I Syria er det tydelig luftangrep som rammer flest, mens i Sør-Sudan er det kroppslige overgrep som står for flesteparten av angrep mot humanitært ansatte.

To begreper som er sentrale gjennom den gjeldende studien er begrepene *risiko* og *trussel*. Ettersom studien tar utgangspunkt i tall og statistikk fra AWSO i utforming av oppgaven, tas det også utgangspunkt i deres definisjoner av begrepene. AWSO definerer trussel som “*en fare i miljøet, en potensiell årsak til skade*” (Stoddard, Czwaro & Hamsik, 2019, s.3). AWSO deler risiko inn i syv kategorier. De to første kategoriene er *safety* som omhandler risikoen for utilsiktede hendelser som for eksempel en ulykke eller sykdom, og *security* som tar for seg risikoen for tilsiktede hendelser som for eksempel vold og kriminalitet. Disse kategoriene refererer til de fysiske risikoene for humanitære arbeidere (Stoddard, Czwaro & Hamsik, 2019). Security-kategorien, heretter omtalt som intenderte eller uønskede hendelser, er den som vil vektlegges mest i denne studien.

2.4 Beredskap og krisehåndtering

Kriser kan deles inn i tre faser; før-krisefasen, den akutte krisefasen og etter-krisefasen. Krisehåndtering har plass i alle tre fasene. Den første omhandler beredskap, den andre responsen i den akutte krisefasen, og den tredje tar for seg evaluering og læring inn mot den neste krisen. Fasene fungerer som en sirkulær prosess da man etter endt krise går inn i en ny før-krisefase hvor en utvikler ny beredskap (Kruke, 2015). Humanitære organisasjoner har et lovlydig ansvar for sikkerheten til deres ansatte i felt, og derfor er det nødvendig for organisasjonene å drive tilstrekkelig med beredskapsplanlegging og iverksette risikoreducerende tiltak (HPN, 2010).

Som vi har sett er intenderte hendelser mot humanitære arbeidere noe som skjer oftere og oftere, og på tross av beskyttelse av folkeretten, kan ikke humanitære organisasjoner forhindre å bli angrepet, eller utsatt for uønskede hendelser i felt. Humanitære arbeidere jobber som nevnt i allerede etablerte krisesituasjoner og det er prekært å ha god beredskap for å kunne yte god krisehåndtering når en uønsket hendelse skulle inntreffe. I den gjeldende studien brukes begrepene krise, og uønskede hendelser i den betydning av hendelser som påvirker humanitære arbeideres sikkerhet, og ikke den allerede etablerte krisesituasjonen de arbeider i. Denne studien søker å finne ut av hvordan organisasjonene bruker uønskede hendelser til å forbedre trening og læring om sikkerhet. Til grunn for læring av hendelser står organisasjonenes beredskap og krisehåndtering svært sentralt. Det er dette som legger grunnlaget for hva som kan tas læring av og hva læring brukes til.

Beredskap handler om å være forberedt på kjente og ukjente risikoer. Noen risikoer er umulige å forhindre, og det er derfor viktig å være forberedt på risikoer som kan inntreffe, framfor å prøve å eliminere dem (Kruke, 2015). Man kan dele beredskap inn i seks faser; risikoanalyse, beredskapsanalyse, beredskapsplan, etablere beredskapsressurser og beredskapsstrukturer, håndtere beredskapssituasjoner som trening, øvelser og ulykker, og trekke ut lærdom (Njå et al., 2020). En risikoanalyse innebærer å estimere og identifisere mulige risikoer for handlingen som skal utføres som bidrar til å etablere beslutningsgrunnlag for videre risikostyring. Beredskapsanalyse er en arbeidsmetode for å gi rammene for hendelser det skal etableres beredskap for, samt dimensjonering av beredskapen for disse hendelsene. Analysen etablerer også definerte ulykkes- og faresituasjoner som brukes for dimensjonering av beredskapen. Analysen gir også grunnlag for beredskapsplanen, og valg av

beredskapsløsning. Beredskapsplanen handler om hvem som gjør hva når en hendelse skjer (B.I. Kruke, personlig kommunikasjon 02.09. 2019).

Fokus på trening og øving er også en viktig faktor i beredskapsplanlegging. De innblandede aktørenes kjennskap til beredskapen og hva som forventes av dem, kan være avgjørende i en krisesituasjon. Trening på de nødvendige oppgavene og prosedyrene som inngår i krisehåndtering, for å kunne fylle sin rolle ved en uønsket hendelse, er en essensiell del av beredskapsplanlegging. Fasene i beredskapsplanlegging fungerer som en sirkulær prosess da en til enhver tid vil kunne bruke erfaring fra hvordan responsen fungerer til å kunne lære, og utvikle beredskapen videre (Kruke, 2015). I beredskapsplanlegging er det viktig å ha så korrekt kunnskap som mulig. Dernest er kunnskap om menneskelige relasjoner og kapasiteter en viktig faktor å huske på, samt å planlegge for en hensiktsmessig respons, med prioritering av liv og helse, fortløpende evaluering av trusselbildet og fremming av fleksibilitet i responsen (B.I. Kruke, personlig kommunikasjon 02.09.2019)

3.0 Teori

I dette delkapittelet vil det presenteres teori som anses som relevant og relatert til studiens problemstilling.

3.1 Organisasjonsteori og læring

Organisasjonsteori handler om hvordan organisasjoner er bygget opp, strukturert og organisert, altså hvordan organisasjonen fungerer (Andreassen & Bjørkelo, 2020). I en krisesituasjon vil ikke organisasjonens ressurser, rutiner og systemer som styrer organisasjonen til daglig, lenger strekke til, og for å oppnå effektiv krisehåndtering avhenger det av hvilke prioriteringer som er tatt i tiden før en krise, under en krise og etter krisen er over. I et organisasjonsperspektiv ser man på krisehåndtering ut fra organisasjonens ressurser, samtidig som man ser på læring og normalisering av situasjonen i ettertid (Andreassen & Bjørkelo, 2020). Krisehåndtering i organisasjoner handler om hvordan organisasjonsledelsen, eller de som har ansvar for sikkerhet og beredskap, bygger opp formelle og uformelle strukturer og systemer som skal bidra til å håndtere kriser, minske omfanget av dem og redusere krisenes konsekvenser. Som i en beredskapsplan er det viktig å gjøre det klart hvilke oppgaver som skal fordeles og til hvem, samt hvordan håndtering skal koordineres og kontrolleres. Andreassen og Bjørkelo (2020) påpeker at det er viktig for en organisasjon å ikke kontrolleres for mye av en beredskapsplan, da disse planene som oftest er fotfestet i "gårsdagens hendelser". Organisasjonsprosesser har som mål å følge beredskapsplaner, men også bruke deres kapabiliteter til å håndtere og være forberedt på det uforutsigbare. Det er viktig å påpeke at noen kriser kan forutses, mens andre må håndteres om og når de inntreffer (Andreassen og Bjørkelo, 2020)

Andreassen og Bjørkelo (2020) beskriver to tilnærminger for å analysere hvordan organisasjoner koordinerer og styrer ressurser i kriser; det instrumentelle- og det institusjonelle perspektivet. Det instrumentelle perspektivet fokuserer på de formelle retningslinjer og organisasjonsstrukturene som foreligger, og hvordan disse bidrar til effektiv måloppnåelse. Dette perspektivet kan også beskrives som det rasjonelle perspektivet da beslutningstakere antas å ta rasjonelle valg, at de har klare intensjoner og at de forutser konsekvenser av handlinger. Formelle strukturer i en organisasjon bidrar til formell overføring av kompetanse, læring og erfaring fra tidligere hendelser. Slike formelle prosedyrer kalles ofte for "standard operating procedures" (SOP) og beskriver hvordan

prosedyrene og erfaringene har overføringspotensial fra én tidligere hendelse til en ny (Andreassen & Bjørkelo, 2020). Det institusjonelle perspektivet beskriver på den andre siden kulturelle og symbolske handlinger i organisasjoner som påvirker håndtering av kriser. I motsetning til det instrumentelle perspektivet, handler det institusjonelle perspektivet om det uformelle, som for eksempel normer, verdier og praksis i organisasjonen. Sentralt i dette perspektivet er hvordan utforming av uformelle organisasjonsprosesser over tid blir institusjonalisert, og hvordan dette igjen kan påvirke organisasjonens styringslogikk (beslutningstaking, utforming og ledelse).

Disse perspektivene synliggjør behovet for samspill mellom de formelle og uformelle strukturene i en organisasjon. Perspektivene gjør det mulig å analysere organisasjoners styringskapasitet og legitimitet (Andreassen & Bjørkelo, 2020).

Læring i organisasjoner

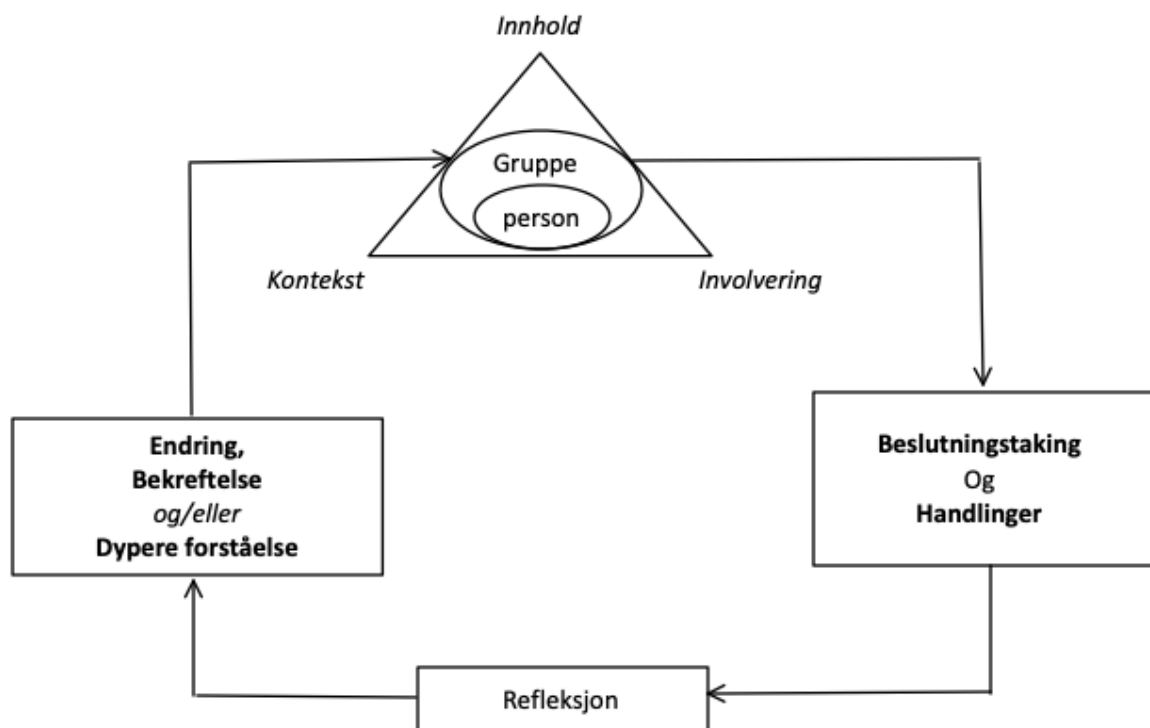
En kan dele de viktigste dimensjonene i læringsteorier inn i tre problemstillinger; 1) hvem lærer? 2) hvordan finner læringen sted? Og 3) hva er resultatene av læringen? (Schön, 1991 og Illeris, 2003 referert i Njå, Sommer, Rake og Braut, 2020). Njå et al (2020) forklarer at disse tre problemstillingene må inn i en evaluering av læring og at det må være styrende for hvordan analyseprosesser i samfunnsikkerhetsarbeidet fungerer som læringsarenaer og -verktøy.

Et sosialt begrep innenfor læring er praksisfelleskap. Et praksisfelleskap er ifølge Wenger (2010) referert i Njå et al. (2020) en arena hvor en gruppe mennesker deler bekymringer, problemer eller entusiasme for et tema. Dette bidrar til å utvikle deres kunnskap og ekspertise på dette området gjennom kontinuerlig interaksjon (Wenger, 2010 referert i Njå et al, 2020). Slike fellesskap kan fungere som sosiale læringssystem. Læring i organisasjoner blir ofte sett på som et resultat av endring i organisasjonen på grunn av erfaring (Argote & Ophir, 2002 referert i Njå et al., 2020). Organisatorisk læring skjer når enkelte i organisasjonen erfarer en problematisk situasjon og undersøker dette på vegne av organisasjonen (Argyris & Schön, 1978/1996 referert i Njå et al., 2020). Organisasjonslæring inneholder både en kunnskapskomponent og en handlingskomponent, og kan beskrives som en prosess som fører til at man endrer praksis i organisasjonen. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) forekommer organisasjonslæring når en organisasjon;

- Registrerer stimuli ved at den erfarer noe den mener det bør gjøres noe med,
- foretar en problemanalyse,
- utvikler tiltak for å løse problemet, og
- iverksetter tiltak for å løse problemet og endre atferden til det bedre

Læring forekommer dog under forutsetning om at 1) enkeltindivider må erfare, reflektere og lære for at organisasjonen skal kunne lære, 2) intern kommunikasjon og overføring av kunnskap er nødvendig for læring i organisasjoner, og 3) praksis må endres for at læring skal finne sted. En kan ikke bare vite hva som må gjøres, en må sette kunnskapen til livet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

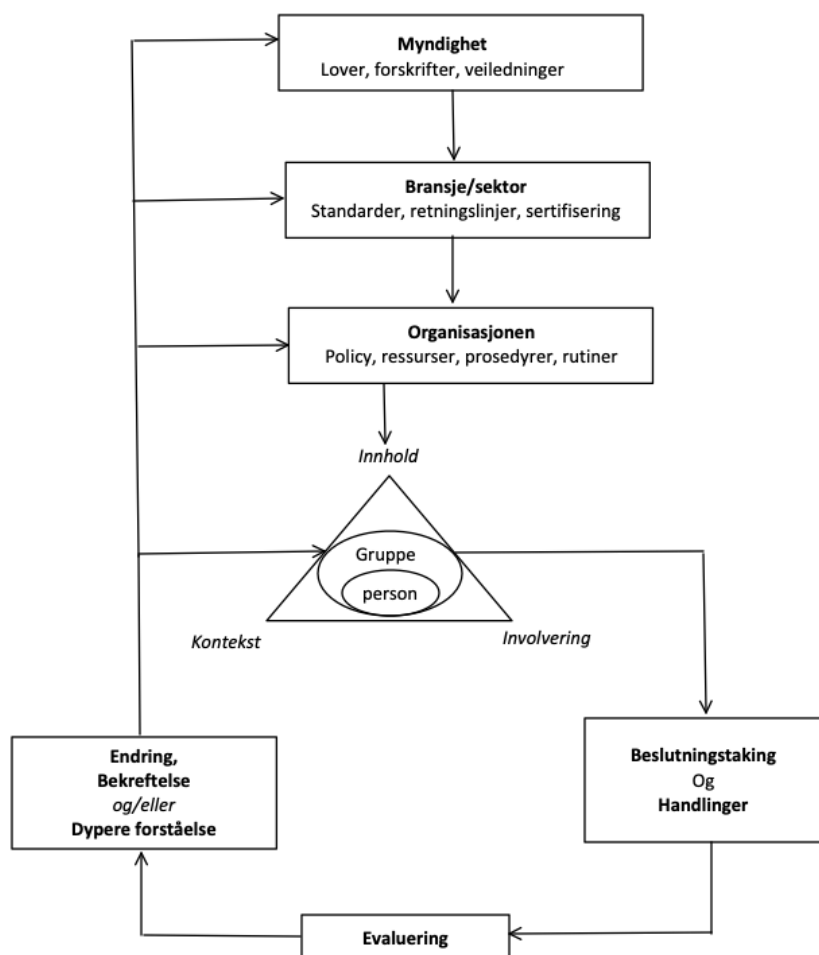
Njå et al. (2020) presenterer en modell etter Sommer, Braut og Njå (2013) som forklarer læring på individ- og gruppenivå. Modellen ser slik ut:



Figur 2. Læring på individ- og gruppenivå etter Sommer, Braut og Njå (2013) presentert i Njå et al., (2020) (gjengitt av den gjeldende studiens forsker).

Modellen beskriver hvordan *personen og gruppen* er utgangspunktet for læring. En forutsetning for å kunne lære er at man er åpen og motivert for det. Videre handler

beslutningstaking og handlinger om det som personer gjør når de utfører arbeid innen samfunnssikkerhet. Dette er et resultat av beslutninger som tas før og under en hendelse. I neste fase kommer *refleksjon*, noe som Njå et al. (2020) beskriver som kritisk for at personer skal lære. Det er nødvendig at det reflekteres over utførelsen av handlingene. I siste fase finner vi *endring, bekreftelse og dypere forståelse*. Denne fasen er kritisk fordi det er her vi kan kategorisere læringen. Refleksjonen i den forrige fasen kan resultere i endring i strukturer eller atferd. Det kan også resultere i en bekreftelse på at nåværende strukturer fungerer, og det kan gi en dypere forståelse av etablert praksis (Njå et al., 2020). Denne sirkelen vil så føre til at personen eller gruppen handler annerledes og/eller bedre i en eventuell ny hendelse. Derav fungerer modellen som en dynamisk prosess som hele tiden tar utgangspunkt i tidligere erfaringer og kunnskap for å utvikle seg. Njå et al., (2020) presenterer også en modifisert versjon av modellen for å forklare organisatorisk læring innen samfunnssikkerhet. Modellen ser slik ut:



Figur 3. Modell for organisatorisk læring innen samfunnssikkerhet etter Njå et al., (2020) gjengitt av den gjeldende studiens forsker.

Denne modellen begynner likt som modellen for individ- og gruppelæring, men legger til tre overordnede sirkler. Sirklene som inneholder person/gruppe betegnes som noe Njå et al. (2020) kaller for *enkelkretslæring*, mens de tre nye sirklene med organisasjon, bransje/sector og myndighet tilsvarer det de kaller for *dobbeltkretslæring*. Det er også viktig å merke seg at fasen *refleksjon* er byttet ut med *evaluering*. Njå et al. (2020) forklarer dette med at det ikke er tilstrekkelig å kun reflektere over det gruppen har gjort for å få til organisatorisk læring. Evaluering anses som en nødvendighet i denne modellen for å få til dobbeltkretslæring og endring på organisasjonsnivå. Evaluering er dog ikke det eneste som er nødvendig for å få til dette, men også utforskning av nye muligheter, alternativer og løsninger, kombinerings av ny kunnskap med eksisterende kunnskap og aktiv eksperimentering (Njå et al., 2020).

3.2 Resiliens

Vogus og Sutcliffe (2007) definerer resiliens som den evnen en organisasjon har til å tilpasse seg under utfordrende forhold, på en slik måte at organisasjonen i ettertid fremstår som styrket og mer ressursfull. 't Hart og Sundelius' (2013) definisjon gjenspeiler tolkningen til Vogus og Sutcliffe (2007), men de legger også til evnen et sosialt system har til å motstå både forventede og uforventede forstyrrelser, og til å gjenopprette funksjonaliteten i systemet. Utfordrende forhold og forstyrrelser kan innebære alt fra mindre avvik til større uønskede hendelser. Dette kan være både kriser, ulykker og katastrofer (Vogus & Sutcliffe, 2007; 't Hart & Sundelius, 2013). Woods (2015) teori om resiliens samsvarer med Vogus og Sutcliffe (2007) og 't Hart og Sundelius (2013). I tillegg anser Woods (2015) resiliens som evnen til å opprettholde en form for normaltstand under en uventet hendelse. Woods (2015) presenterer fire kjernepunkter for å beskrive resiliens i organisasjoner:

1. Evnen man har til å jobbe seg effektivt tilbake til en form for normaltstand.
2. Evnen til å håndtere avvik eller små endringer i systemet.
3. Evne til å håndtere hendelser helt på grensen av hva systemet kan tåle.
4. Evne til en vedvarende tilpasning til uønskede hendelser.

Comfort, Boin og Demchak (2010) beskriver tre typer resiliens; emosjonell-, teknologisk- og sosial, og økologisk resiliens. Emosjonell resiliens beskriver et karaktertrekk ved et individ

eller en organisasjon. Teknologisk resiliens betegner egenskaper ved et system som bidrar til at systemet raskt kommer tilbake til normalen etter uventede påkjenninger, og sosial og økologisk resiliens handler om systemets evne til å tilpasse seg nye situasjoner uten å miste den normale funksjonaliteten. Disse typene for resiliens sammenfatter definisjonene gitt av Vogus & Sutcliffe (2007), 't Hart & Sundelius (2013) og Woods (2015).

Weick (1993) stiller spørsmålet om hvordan organisasjoner eller organiserte enheter kan bli mer robuste. Weick (1993) fokuserer på menneskelige reaksjoner i krisesituasjoner og argumenterer for at kvaliteten på krisehåndtering har en sammenheng med gjenkjennbare/ikke-gjenkjennbare situasjoner. Weick (1993) beskriver såkalte kosmologiske episoder som episoder hvor man ikke lenger ser verden som et rasjonelt og forståelig system, og dermed mister oppfatningen av en reell virkelighet. For å unngå slike kosmologiske episoder vektlegger Weick fire verktøy:

- *Improvisasjon og bricolage*

Den kreative evnen man har til å håndtere en situasjon, ut fra det man har for hånden. Weick (1993) mener at dersom organisasjonen har definert rollemønsteret og handlingsmønsteret til å inneholde noen grad for improvisasjon, vil man i en krisehendelse lettere kunne ty til improviserte handlinger fremfor å følge regler og protokoller.

- *Virtuelt rollesystem*

Den enkeltes evne til å mentalt sette seg inn i, og forstå rollene til de andre i gruppen. Dersom den enkelte klarer å sette seg selv i en større kollektiv sammenheng og mentalt tre inn i andre roller, vil respekten og forståelsen for de andre medlemmene øke, både i normaltillstand og krisesituasjoner.

- *Holdning til visdom*

Medlemmenes tilnærming til verdier, kunnskap, informasjon, evner og ferdigheter. Det innebærer også deres evne til å stille kritiske spørsmål, og ikke ta etablerte sannheter for gitt.

- *Respektfull interaksjon*

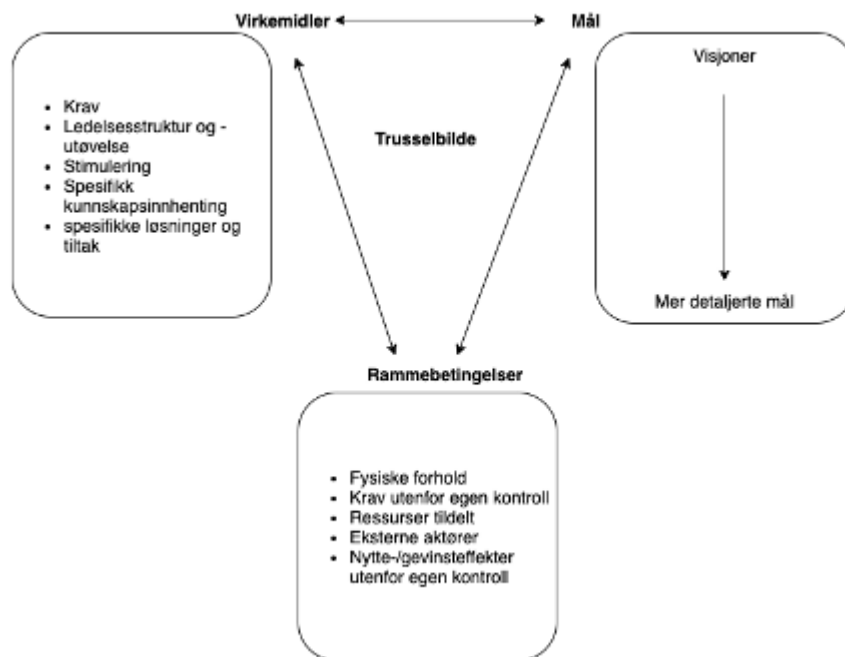
Evnen medlemmene har til å skifte oppmerksomhet fra et individuelt til et kollektivt nivå. Ved samhandling vokser det frem en felles meningsdanning av situasjonen, og det vokser frem en felles bevissthet.

Disse fire verktøyene skal ifølge Weick (1993) bidra til å øke organisasjonenes robusthet og resiliens ved krisesituasjoner. Weick, Sutcliffe & Obstfeld (1999) deler resiliens inn i to kategorier; forventning og motstandsdyktighet. Forventning handler om evnen organisasjonen

har til å forutse og stoppe utviklingen av allerede oppståtte problemer, mens motstandsdyktighet handler om den kapasiteten organisasjonen har til å håndtere uforutsette hendelser, og deretter komme tilbake til normalt tilstand (Weick et al., 1999).

3.3 Sikkerhetsstyring

Njå et al. (2020) beskriver sikkerhetsstyring som *alle tiltak som må iverksettes for å oppnå, opprettholde og videreutvikle et sikkerhetsnivå i en overensstemmelse med definerte mål.* Definisjonen av sikkerhetsstyring har to hovedelementer; mål og virkemidler. I tillegg kommer rammebetingelser. Modellen er vist under:



Figur 4. Modell for sikkerhetsstyringen (hentet fra Njå et al., 2020)

Sikkerhetsstyring handler om å velge mål/visjoner, og tiltak/virkemidler for å oppnå de valgte målene. Som modellen viser må også valgte mål og virkemidler være innenfor rammene som er satt for organisasjonen eller virksomheten sikkerhetsstyringen skal omhandle. I tillegg til å finne mål og virkemidler tilpasset rammebetingelsene, skal virkemidlene, løsningene og tiltakene være best mulig med hensyn til sikkerhet, økonomi og andre forhold som tilfredsstillende relevante krav. I likhet med beredskap og krisehåndtering, er sikkerhetsstyring en kontinuerlig prosess som foregår i planleggingsarbeid, og under den daglige driften av virksomheten.

Mål

Målsetting handler om at de som skal styre vet hvor de skal. Målene man velger i sikkerhetsstyringen vi variere veldig fra hvordan type virksomhet som setter dem. Mål kan også beskrives som visjoner, både kortsiktige og langsiktige, detaljerte og generelle. Disse målene kan beskrives som sikkerhetsmål og skal representere det virksomheten ønsker å oppnå med sikkerhetsstyringen. Disse sikkerhetsmålene uttrykker et sikkerhetsnivå som virksomheten ønsker å oppnå. Sikkerhetsmålene kan deles inn i to kategorier;

- de langsiktige og ideelle målene
- de realistiske og detaljerte målene

Disse to kategoriene for sikkerhetsmål omfatter sikkerhetsnivået som virksomheten ønsker å oppnå, på lang eller kort sikt. De langsiktige, ideelle målene skal sikre at planleggingen, opprettholdelsen og videreutviklingen av sikkerheten i virksomheten blir en dynamisk prosess (Njå et al. 2020). I denne typen prosess ønsker man ofte å oppnå reduksjon av risiko over tid på bakgrunn av tidligere erfaringer. De realistiske, detaljerte målene er de målene som virksomheten mer sannsynlig kan oppnå under de gjeldende rammebetingelsene. De realistiske målene er samtidig en vurdering av virksomhetens potensial for langsiktig forbedring av sikkerhet. Samtidig er det viktig å utforme funksjonelle krav til sikkerhet som kan hjelpe virksomheten å utvikle løsningene for å måloppnåelse. Disse kravene kan ta utgangspunkt i vurderinger av risiko og akseptkriterier. Kravene og målformuleringene skal vurdere hva som er sikkert nok, med utgangspunkt i de ideelle og overordnede mål, og sette mer realistiske mål ut ifra disse vurderingene.

Rammebetingelser

Rammebetingelser er det som ligger til grunn for resten av sikkerhetsstyringen, og disse rammene er som regel utenfor den gitte virksomhetens kontroll. Samtidig er det viktig å understreke at det som er rammebetingelser for noen, kan fungere som virkemidler for andre, avhengig av situasjonen og på hvilket samfunnsnivå sikkerhetsstyringen foregår. Njå et al. (2020) illustrerer dette med et eksempel hvor man ser at lover vil være en viktig rammebetingelse for en kommune, men for myndigheter på nasjonalt nivå vil lovene være et virkemiddel for å konstituere sikkerhet rundt om i landet. Det er viktig å se på styring både horisontalt og vertikalt.

Virkemidler

I likhet med mål, finnes det uendelig med ulike virkemidler for å styre sikkerheten, av ulik karakter i ulike typer virksomheter. Njå et al. (2020) gir eksempel på én måte å gruppere virkemidler i fem kategorier;

1. Krav

For eksempel lover, forskrifter og regler

2. Ledelsesstruktur- og utøvelse

Organisering, planlegging, styring, ledelse og beslutninger

3. Stimulering

Insentiver, motivering, opplæring, øvelser og trening

4. Spesifikk kunnskapsinnhenting

Analyse og forskning

5. Spesifikke løsninger og tiltak

Tekniske, organisatoriske og operasjonelle tiltak

Njå et al. (2020) forklarer også videre at det vil være overlapp og avhengighet mellom kategoriene. Det understreker spesielt samspillet mellom styring og ledelse, og analyse og andre redskaper for økt innsikt i beslutningsstøtte. Som nevnt er enkelte krav virkemidler for noen og rammebetingelser for andre. Der krav fungerer som virkemidler er det essensielt for virksomheten å etablere styringsbaserte-, risikobaserte- og deterministiske krav. Styringsbaserte krav er for eksempel krav om rapportering, godkjenning og organisering. Risikobaserte krav er fremgangsmåter for å identifisere risiko, og deterministiske krav er konkrete krav til tekniske og operasjonelle løsninger (Njå et al., 2020). Kategorien om ledelsesstruktur- og utøvelse omfatter organisering, planlegging, styring, ledelse og beslutninger, tilsyn og kontroll. Dette inngår i alle aktørnivå og faser i virksomheten.

Stimulering handler om de tiltak som er rettet mot enkeltindivider og organisasjoner for å motivere dem til å bevege seg i en spesiell retning, og dermed oppnå ønsket sikkerhet (Njå et al., 2020). Beredskapsopplæring som kurs, trening og øvelse, er viktige element i sikkerhetsstyring og faller under kategorien stimuleringsvirkemidler. Spesifikk kunnskapsinnhenting handler om hvordan en virksomhet analyserer hendelser, og hvilke metoder de bruker for å kartlegge en situasjon eller aktivitet i virksomheten. Her fokuserer virksomheten på de positive og negative verdier, som blant annet risiko, sårbarhet og

beredskap for å kartlegge en situasjon for å finne aktuelle problemstillinger. Analyser og vurderinger er gode redskaper som bidrar til å definere krav og mål for den operasjonen, eller aktiviteten, som studeres. Eksempler på slike analyser er risiko- og sårbarhetsanalyse, ytelsesanalyser, nytte/kostnadsanalyser og konsekvensanalyser (Njå et al., 2020). Et annet eksempel er trendanalyser. En trendanalyse av uønskede hendelser utgjør et viktig element i sikkerhetsarbeid. En trendanalyse fokuserer på å overvåke sikkerheten, identifisere risikofaktorer, identifisere direkte og indirekte årsaker, vurdere effekten av tiltak og gi grunnlag for å prioritere mellom ulike innsatsområder og tiltak (Njå et al., 2020).

Den siste kategorien av virkemidler i sikkerhetsstyring Njå et al. (2020) beskriver, er kategorien om løsninger og tiltak. Denne kategorien har som hensikt å redusere risiko- og sårbarhetsforhold, og kan videre kategoriseres inn i tekniske-, organisatoriske- og operasjonelle tiltak. De tekniske tiltakene omfatter aktive- og passive beskyttelsestiltak som for eksempel redundans, dimensjonering og kompleksitet av utstyr og komponenter. De organisatoriske tiltakene omfatter bemanning og kompetanse, planlegging, øvelser, ledelse og ansvarsforhold i både normaldrift og i krisesituasjoner. De operasjonelle tiltakene omfatter til slutt rutiner for varsling, vedlikehold, inspeksjon og kvalitetssikring (Njå et al., 2020).

3.4 Beredskap og krisehåndtering

De kontekstuelle rammene for beredskap og krisehåndtering ble beskrevet i delkapittel 2.4. I dette delkapittelet skal derimot teoriene omkring beredskap som regnes som relevante for studiens diskusjon (se kapittel 6) redegjøres for.

Staupe-Delgado & Kruke (2017) finner at det teoretiske rammeverket rundt begrepet “beredskap” er svakt, og har dermed forsket på sammenhenger i ulike definisjoner av begrepet. Ved hjelp av modellen “Min-Max Strategy of Concept Formation” presenterer forfatterne en mulig visuell tolkning av tre utvalgte definisjoner. Her fant Staupe-Delgado & Kruke (2017) tre minimale, og fire maksimale kjerneelementer som gikk igjen. De minimale var aktivitet, sammenheng og forutsigbarhet. Beredskapsfasen er en aktiv, dynamisk prosess som innebærer aktive steg for å forhindre omfanget og konsekvenser av kriser. Beredskap er også en sammenhengende prosess av menneskelig og organisatorisk læring. Kriser er uforutsigbare, og beredskap handler dermed mye om å forberede seg på det ukjente for å skape økt motstandsdyktighet. De maksimale kjerneelementene var sosialitet, planlegging,

ikke-strukturalitet og muliggjøring. Det er viktig å inkludere lokalbefolkning i beredskapsarbeid da det har vist seg å være en svært nyttig kapasitet i kriser. Kvaliteten på krisehåndtering avhenger av beredskapsplanlegging, noe som gjøre responsen mer effektiv. De minimale elementene beskrives som ikke-strukturelle, men beredskap kan også inneholde strukturelle verktøy som for eksempel alarmsystemer eller vakt hold. Beredskap skal også til slutt muliggjøre en effektiv respons og gjenoppretting av normaltilstand (Staupe-Delgado & Kruke, 2017).

Hvordan styres så krisehåndteringen? Det er viktig å avgjøre i beredskapsplanleggingen hvorvidt en uønsket hendelse skal håndteres sentralisert eller desentralisert. Sentralisert krisehåndtering vil si at krisen håndteres som en pyramideformet struktur med en ledelse på toppen, for eksempel sentrale myndigheter (Schneider, 2008). Her ligger styresmakten av krisehåndteringen i hendene på et fåtall ledere. I den andre enden finner vi desentralisert styring, som betyr at krisen håndteres i henhold til nærhetsprinsippet, altså så nærme krisen som mulig. I enkelte kriser kan man bevege seg mellom sentralisert og desentralisert styring (Schneider, 2008). For at ledelsen i et kriseområde skal kunne yte best mulig respons, er de avhengig av ressurser og opplæring fra høyere nivåer der det er behov for det. Desentralisert styring og nærhetsprinsippet anerkjenner også viktigheten og nytten av bruk av lokale aktører og ressurser. Lokale aktører besitter ofte en detaljkunnskap om området og trusselaktører (Kruke, 2015). Det er essensielt å tilegne seg nok kunnskap og informasjon om hendelsen for å kunne tilby den mest egnede håndteringen og fatte de mest effektive beslutningene (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2018).

Boin et al. (2018) beskriver fem prosesser som inngår i krisehåndtering. Krisehåndtering handler om å skape forståelse eller fornuft i krisen for så å fatte beslutninger basert på denne tolkningen og forståelsen. Videre er det viktig med meningsdanning blant de involverte aktørene, slik at alle forstår krisen mest mulig likt. Krisehåndtering handler også om å avslutte krisen, og komme tilbake til en form for normaltilstand. Til slutt handler også krisehåndtering om å ta ut læring etter krisen, for å best kunne forberede seg mot den neste (Boin et al., 2018). Læring etter en uønsket hendelse handler om å justere eller endre praksis som følge av hendelsen, men det handler også om motiver for evaluering. En evaluering etter en krise vil vurdere årsaker til krisen, hvordan responsen, samvirke og ressursene har fungert, og hva som ikke har fungert. Målet med evalueringene kan være å bruke erfaringene fra krisen til reform og endring i organisasjonsstrukturer og protokoller ('t Hart & Boin, 2001).

Recognition Primed Decision-making (RPD)

Et nøkkel-uttrykk for robust krisehåndtering er “deja vu”, altså følelsen av at man har opplevd noe før. Å kjenne seg igjen i nye, uvante situasjoner danner grunnlag for en egen tilnærming til beslutningstaking i kriser. Denne tilnærmingen kaller Klein (2008) for “Naturalistic Decision Making” (NDM) og “Recognition primed Decision making” (RPD). Disse to tilnærmingene til beslutninger brukes gjerne for å beskrive beslutninger tatt på et skadested. En beslutningstaker bruker egne erfaringer fra tidligere hendelser for å identifisere den aktuelle krisen. På denne måten kan beslutningstakeren finne rask, god og tilpasset respons. Dette gjenspeiler Ripley (2008) sin teori om intuitiv vurdering. Det handler altså om gjenkjenning, der tidligere erfaringer har en viktig funksjon for hvordan vi forstår og tolker situasjonen vi er i.

Selv om den neste krisen aldri har skjedd før, betyr ikke det at kriseledere står på bar bakke i enhver fremtidig krise. De har vært i aksjon og utøvd rollen sin før, og kan basere beslutningstakingen delvis på erfaring, sammen med improvisasjon. De spesifikke arbeidsoppgavene kan altså være kjente, selv om hendelsen er ny og usikker. Å ikke handle i en krise på grunn av manglende erfaring, vil kun være en unnskyldning for hvorfor vi ikke håndterer en krise bedre.

RPD-modellen illustrerer hvordan mennesker bruker deres erfaring i form av rutiner og mønstre. Dersom de trenger å fatte beslutninger raskt, kan de matche situasjonen opp mot mønstrene de har lært fra tidligere. RPD-modellen til Klein (2008) er en blanding av intuisjon og analyse som Ripley (2008) beskriver, hvor mønster-matchingen er intuisjonen og den mentale stimuleringen er den analytiske delen. En ren intuitiv strategi som bare er avhengig av mønstermatching vil være risikabel da mønstermatching noen ganger kan være mangelfull. En analytisk tilnærming vil på den andre siden kunne være for treg. Forskere har kommet til den konklusjonen at modellen er en blanding og at ekskludering av enten intuisjonsdelen eller den analytiske delen vil lede til uønskede konsekvenser. Til tross for fordelene og gode resultater, har RPD blitt kritisert for å understreke at hypotesen om at det første alternativet som erfarne beslutningstakere tar i betraktning, oftest er tilfredsstillende (Klein, 2008). RPD er kort oppsummert at man kjenner igjen situasjon, lager et mønster og tar en avgjørelse basert på mental stimulering. Man ser ofte etter den første akseptable avgjørelsen uten å sammenligne med andre alternativ.

3.5 Oppsummering

Teoriene presentert i dette kapitlet anses som relevante for studiens diskusjon (se kapittel 6). Mest sentralt for oppgavens problemstilling ligger teori om læring i organisasjoner, og spesielt hvordan hendelser kan føre til organisatorisk læring etter modellen til Njå et al. (2020). De tre viktigste dimensjonene for dette er “hvem lærer?” “hvordan skjer læringen?” og “hva er resultatene av læringen?” som Schön, 1991 og Illeris, 2003 referert i Njå et al., 2020 fremhever. Videre er Woods (2015) fire kjernepunkter om resiliens relevant for å kunne diskutere hvorvidt læringen har hatt effekt.

Teori om sikkerhetsstyring er relevant for studiens diskusjon for å kunne forstå sammenheng mellom målsetting, rammebetingelser og virkemidler i læringsprosessen av uønskede hendelser. Hvorfor enkelte beslutninger i henhold til læring blir tatt kan forklares ut ifra sikkerhetsstyringsteori. I tillegg vil det være interessant å undersøke hvorvidt læring kan forklares ut ifra RPD teori etter Klein (2008) eller ikke.

4.0 Metode

I følgende metodekapittel vil det redegjøres for studiens forskningsdesign, valg av metode og beskrivelse av forskningsprosessen. I tillegg inneholder kapittelet en beskrivelse av studiens reliabilitet og validitet, samt etiske betraktninger rundt studien.

4.1 Forskningsdesign

Ifølge Yin (2003) referent i Blaikie & Priest, 2019 er et forskningsdesign en logisk plan for å komme fra her til der. Blaikie & Priest (2019) beskriver et forskningsdesign som sammenfatter forskningsspørsmål, empirisk data og konklusjoner. Blaikie & Priest (2019) deler denne prosessen inn i tre; planlegging, gjennomføring og rapportering. Dette delkapittelet tar for seg hvordan studien er gjennomført gjennom disse tre fasene. Den gjeldende studien har undersøkt sammenhengen mellom uønskede hendelser i felt og trening, samt læring i humanitære organisasjoner. For å gjøre dette ble det definert et forskningsdesign. Ifølge Blaikie og Priest (2019) er et forskningsprosjekt bygget på grunnlag av en problemstilling og forskningsspørsmål, og et forskningsdesign skal svare på tre hovedspørsmål; hva, hvorfor og hvordan? Sovacool, Axsen og Sorrell (2018) påpeker tre faktorer som er viktig i utforming av forskningsspørsmålene; bygg forskningsspørsmålene på tidligere empirisk forskning, forsikre deg om at spørsmålene er forskbare, og at de kan besvares. For denne studien vil *hva* som skal studeres være uønskede hendelsers påvirkning av trening og læring i humanitære organisasjoner, mens *hvorfor* vil være at tidligere forskning ikke fokuserer på konkrete uønskede hendelsers rolle i utvikling av sikkerhetssystemer, noe som derfor vil være interessant å undersøke. Valg av forskningsmetode besvarer *hvordan* problemstillingen skal besvares.

En slik strategi kalles abduktiv forskningsstrategi. En abduktiv forskningsstrategi søker å beskrive og forstå det sosiale liv i form av sosiale aktørers meninger og motiver (Blaikie & Priest, 2019). Dette skiller seg fra induktiv strategi fordi abduktiv strategi handler om å få frem en fortolkning av teorien og empirien, hvor man i en induktiv strategi vil finne fram til en generalisering (Blaikie & Priest, 2019). Denne oppgaven søker ikke å kunne generalisere konklusjonene, og dersom forskningen hadde blitt gjort på nytt ville en mulig fått andre svar ettersom metoden er kvalitativ og fokuserer på den enkelte informants erfaring og kunnskap. Ifølge Dey (2004) sammenfatter abduksjon en observasjon med teori, og resulterer i en fortolkning. Denne studien har, som i en abduktiv forskningsstrategi vært en kontinuerlig

interaksjon mellom teori og empiriske funn. Det teoretiske rammeverket satte mål for intervju og dokumentanalyse, men de empiriske funnene krevde også nye eller andre teorier. Forskningen er dermed en dynamisk prosess, hvor nye funn genererer nye spørsmål som igjen genererer nødvendigheten for videre forskning (Blaikie & Priest, 2019).

4.2 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen presenteres under i Tabell 2

Tabell 2. *Forskningsprosessen*

Når	Hva	Hvorfor	Resultat
Fase 1: <i>Planlegging</i> November 2020 - Februar 2021	Litteratursøk av tidligere forskning. Kontaktet NGO'er. Innsamling av dokumenter til dokumentanalyse. Etablere et utkast av teoretisk rammeverk.	For å tilegne meg mer kunnskap om tema, og tidligere forskning. Etablerte et nettverk av informanter. Etablere en avgrensning for oppgavens forskning	Komme i gang med forskningsprosessen. Bedre forståelse av tema og utforming av problemstilling. Fikk bekreftet tre av tre informanter som ville bidra med intervju.
Fase 2: <i>Gjennomføring</i> Mars 2021 - midten av april 2021	Utforming av intervjuguide. Gjennomføring av samtlige intervjuer. Dokumentinnsamling og analyse. Analyse av data. Endring av teoretisk rammeverk	Bestemme fokus for intervjuene. Produsere empiriske funn knyttet til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Utforske de kritiske empiriske funn. Funnet i empiri krevde ny teori.	Etablering av en åpen og tematisk intervjuguide. Tre gjennomførte intervjuer over Zoom. Bedre forståelse av humanitære organisasjoners fokus på sikkerhet. Etablering av et ferdig teorikapittel
Fase 3: <i>Rapportering</i>	Kontakt med informanter.	For å klarere utsagn og fakta fra intervjuene.	Endring av eventuelle feiloppfatninger i

Midten av April 2021 - Juni 2021	Datareduksjon og analyse Konklusjon	Hente ut de relevante data, redusere kompleksiteten av funnene. Analysere sammenheng mellom kritiske funn og teori. Konkludere oppgavens funn i henhold til problemstilling.	empirien. Besvarelse av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.
--	---	---	---

Fase 1:

Den første perioden av forskningsprosessen startet allerede i November 2020, da det ble utformet en prosjektskisse for studien. Startfasen inneholdt et stort litteratursøk for å få etablert en forståelse av tematikken omkring humanitære organisasjoners forhold til sikkerhet og hvorfor fokus på sikkerhet i organisasjoner er kritisk. Det ble også etablert kontakt med flere humanitære organisasjoner og etter hvert bekreftet tre deltakende organisasjoner; Flyktinghjelpen, Leger Uten Grenser og Kirkens Nødhjelp. Utover i januar og februar 2021 ble det også, på bakgrunn av informasjon, tilegnet i litteratursøk, etablert innhold om studiens bakgrunn, formål, tidlige forskning og problemstilling, samt forskningsspørsmål. Det ble også etablert et førsteutkast av et teoretisk rammeverk.

Fase 2:

I denne perioden ble det først etablert en intervjuguide som satte forutsetningene og mål for intervjuene. Deretter ble samtlige intervjuer gjennomført over Zoom, transkribert og funnene analysert. Dette resulterte i et fullverdig empirikapittel sammen med resultater fra dokumentanalyse. I denne periode ble det samtidig jobbet med å etablere metodekapittel.

Fase 3:

Den siste perioden bestod hovedsakelig av analyse av studiens empiriske funn og teoretiske rammeverk. Først ble empirien redusert ned til de mest kritiske funnene og deretter analysert i henhold til studiens forskningsspørsmål. Dette resulterte i en konklusjon av oppgavens problemstilling. I denne perioden ble også resten av studiens kapitler ferdigstilt.

4.3 Metodevalg

Som nevnt er det valgt en kvalitativ tilnærming av datainnsamling, fremfor kvantitativ. Kvalitativ metode er mest hensiktsmessig for denne studien, da jeg vil kunne foreta dybdeintervjuer av få nøkkelinformanter, framfor mange standardiserte intervjuer og spørreskjema (Dalland, 2017). Ved bruk av denne metoden innhentes fyldige og relevant informasjon informantene sitter på og informasjon om situasjonen de intervjues om (Halvorsen, 2008). Kvalitativ metode passer best til en abduktiv strategi da man er ute etter å fortolke sosiale aktørers meninger og motiver.

Studien tar i bruk både primær- og sekundærdata. Primærdata er ny data, også kalt førstehåndsopplysninger, som her vil gå i dybden på den enkelte informants erfaringer, oppfatninger og kunnskap. Sekundærdata er andrehåndsopplysninger (Halvorsen, 2008). Denne studiens sekundærdata vil være dokumentanalyse som vil legge grunnlag for utfyllende spørsmål til informantene. Ved å bruke både primær- og sekundærdata vil de ulike dataene utfylle hverandre, og styrke oppgavens empiriske grunnlag. Ny empirisk kunnskap underveis bør i størst mulig grad utvikles og prøves ut i forhold til relevant kunnskap og teori på området (Halvorsen, 2008). I studiens analyse vil de empiriske funnene diskuteres opp mot teoriene presentert tidligere. Det kan være vanskelig å vite hvilken form for kunnskap man produserer i forkant av gjennomføringen av undersøkelsen, men man skal være forsiktig med å stille krav om at undersøkelsens resultat skal være banebrytende (Jacobsen, 2005)

4.4 Datainnsamling

Innsamlingen av data tok som nevnt form av dokumentanalyse og semi-strukturerte intervjuer. Datainnsamlingen bestod av å samle inn informasjon fra tre forskjellige typer kilder; Generiske publikasjoner, publikasjoner fra de deltakende organisasjonene og intervjuer med representanter fra de tre nevnte utvalgte organisasjonene. Det kan argumenteres for at datagrunnlaget er snevert, men på grunn av COVID-19 pandemien ble det satt begrensninger for hva som var mulig. Ideelt sett var det ønskelig å foreta observasjoner på sikkerhetstrening i humanitære organisasjoner, samt intervjuere flere organisasjoner. Med pandemien tatt i betraktning ble derfor studiens datainnsamling noe annerledes enn ønsket. Derfor ble det heller tatt dypere tolkning av de få medvirkende organisasjonenes informasjon.

Dokumentanalyse

Innsamling av dokumenter til dokumentanalysen begynte allerede tidlig i januar 2021. Dette ble gjort for å lettere få et overblikk over hvilke organisasjoner som ville være relevante å undersøke, hvilke sikkerhetssystemer som finnes og hva som ligger ute av åpen og offentlig informasjon for å kunne skape et grunnlag for hvilken informasjon som mangler og vil kunne oppnås ved bruk av intervju. Informasjonen funnet i dokumentanalysen, ble brukt som utgangspunkt for etablering av en intervjuguide. Datainnsamlingen i denne oppgaven kalles etter Yin (2018) for datatriangulering. Dokumentinnsamlingen kan deles inn i to; første del av dokumentinnsamlingen bestod av generiske publikasjoner som omhandlet tema “sikkerhet for beredskapspersonell i konfliktrammede områder”. Disse dokumentene ble hentet fra blant annet FN, EU, AWSO og PRIO. Den andre delen av dokumenter er offentlige, publiserte dokumenter hentet fra de deltakende organisasjonene, og omhandler deres erfaring og prosedyrer med sikkerhet for egne ansatte. Disse dokumentene er hentet fra organisasjonenes egne nettsider. Funnene fra dokumentanalysen bidro til utforming av intervjuguide og satte utgangspunkt for hva som burde undersøkes gjennom intervjuene. Funnene, som omhandlet nåværende praksis, utfordringer i felt i henhold til sikkerhet og organisatoriske prosedyrer er eksempler på dette.

Informantene

Studien startet med en målsetting om å intervju fem humanitære organisasjoner, men i samråd med veileder ble det bestemt å kutte ned til tre organisasjoner for å kunne gå mer i dybden på hver av dem. Som nevnt tidligere finnes det utallige mengder med humanitære organisasjoner som driver nødhjelp i konfliktrammede områder preget av mye usikkerhet. Studien ville dermed ikke kunne ta for seg alle. Derfor ble derfor valgt ut et mindre utvalg av norske humanitære organisasjoner som opererer i konfliktrammede områder. Organisasjonene som bidrar i denne studien er:

- Flyktninghjelpen (NRC)
- Leger Uten Grenser (MSF)
- Kirkens Nødhjelp (NCA)

I første omgang ble det tatt kontakt direkte med organisasjonene for å etablere dialog, men med lite positiv respons ble det iverksatt en endring av tilnærming. Etter å ha selv jobbet

frivillig og med store bekjentskaper, ble det sendt ut en forespørsel både via Facebook og LinkedIn for å få direkte kontakt med aktuelle personer i humanitære organisasjoner. Her var responsen rask og stor, og kontakt med relevante informanter ble etablert. Informantene ble valgt ut på bakgrunn av deres stilling, kunnskap, erfaring og/eller tilknytning til sikkerhetsfeltet innenfor de gitte humanitære organisasjonene. Dette ble ansett som nødvendig da studien var avhengig av korrekt og pålitelig førstehåndsinformasjon. Samtlige informanter hadde både kunnskap og lengre erfaring i henhold til problemstilling. Informantene vil videre i studien betegnes som “informanten”, deres respektive organisasjon (NRC, NCA, MSF) eller som “organisasjonene”.

Intervju

Intervjuene var samtalebaserte, eller semistrukturerte, som gjorde det mer åpent for dialog mellom intervjuer og informantene. Det ble i forkant av intervjuene etablert en intervjuguide som skapte en ramme for samtaleemnene, men som var åpen for oppfølgingsspørsmål og tilleggsinformasjon. Intervjuene ble foretatt etter første runde med dokumentanalyse slik at det var mer klart for informasjon som søktes i intervjuene. Det er ikke alltid like klart hvilken informasjon man søker, og derfor er et samtalebasert intervju nyttig da informantene ofte forstår bedre hva man er ute etter. Det ble avholdt ett intervju med hver organisasjon og informantene hadde alle roller innenfor sikkerhetstrening i sin organisasjon. Informantene fikk tilsendt problemstilling og forskningsspørsmål i forkant for å lettere kunne stille forberedt. Intervjuene ble avholdt over Zoom grunnet den pågående COVID-19 pandemien. Det ble tatt notater fra intervjuene framfor lydopptak for å lettere kunne bevare anonymitet, og lettere få med det mest essensielle fra hvert intervju. Informantene ble informert om dette, og alle samtykket til å delta. Informantene ble oppfattet som meget hjelpelige og delte mer enn gjerne av sin kunnskap. Enkelte av intervjuene ble også fulgt opp med korte spørsmål på mail i april da det dukket opp litt usikkerhet i analysearbeidet.

4.5 Validitet og reliabilitet

For å beskrive studiens sterke og svake sider skal begrepene validitet og reliabilitet inkluderes. Ifølge Halvorsen (2008) sikres validitet i kvalitativ forskning gjennom tekstdata som er saklig og pålitelig i bruken av metodene for datainnsamling og drøfting av de innsamlede dataene. Reliabilitet handler på den andre siden om forskningens troverdighet og

bekreftbarhet. Begrepene diskuteres ofte i forhold til hvordan generert data kodes, tolkes og brukes i en studiens analyse og vil være passende for en kritisk diskusjon av konklusjonene i denne studien.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet, og hvorvidt studien kunne blitt gjennomført på nytt av andre forskere og fremdeles fått de samme resultatene. Forskningens reliabilitet ligger i de konsistente sammenhengene av forskningens funn, og kan også beskrives som intern logikk i forskningen (Neumann, 2006; Tjora, 2012). Høy pålitelighet er viktig for å unngå feilaktige slutninger og konklusjoner av forskningens problemstilling.

Neumann (2006) beskriver reliabilitet i kvalitativ forskning som mer komplisert å oppnå enn i kvantitativ forskning fordi datainnsamlingen i kvalitativ forskning er en mye mer interaktiv prosess som ikke er sannsynlig å bli reproduisert og oppnå like resultater. Studiens pålitelighet kan likevel økes ved høy konsistent sammenheng i innholdet i de empiriske dataene. På grunnlag av dette ble det valgt å utføre studiens forskning som en kombinasjon av dokumentanalyse og dybdeintervjuer. Andersen (2006) beskriver således informantintervjuer som en måte for å tolke og forstå funnene, mens fakta kan dokumenteres uavhengig av samtalen. I den gjeldende studien har det blitt lagt mye fokus på å undersøke pålitelige dokumenter til dokumentanalysen, for å oppnå høy grad av faktabasert informasjon og dermed høy pålitelighet. Samsvar i funn fra både dokumenter og intervju kan være et tegn på pålitelighet, men det skal også nevnes at studiens lave omfang av informantintervjuer kan svekke påliteligheten da man ikke får et stort nok bilde av hvordan den reelle verden ser ut. Det er dette dokumentanalysen er brukt til å forsterke. Det er også brukt nøkkelinformanter som har en sentral rolle innenfor sikkerhetstrening og -arbeid innen de respektive organisasjonene. Dette for å skape en dypere forståelse av hvordan organisasjoner faktisk jobber med sikkerhet for egne ansatte i felt, fremfor å kun se på statistikk. Datamaterialet kan dog vurderes som reliable da de ulike kildene og informasjonen innhentet peker i samme retning. Det er en intern konsistens i datamaterialet, noe som kan overføres til pålitelighet i funnene.

Validitet

Validitet handler om forskningens gyldighet, og hvorvidt en kan trekke gyldige slutninger fra funnene (Thagaard, 2013). Validitet i kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning da man i utgangspunktet ikke benytter seg av talldata, men av tekstdata. Validitet kan også oversettes til relevans, og forklares ut ifra hvor relevant den innsamlede dataen er for den satte problemstillingen (Halvorsen, 2008). Man kan dele validitet inn i ulike typer, hvor blant annet innholdsmessig validitet er subjektiv fordi den handler om vår tolkning og vårt standpunkt. Denne typen validitet kan være både for lav og for høy ved at en enten samler inn mindre data enn det som var hensikten, eller at en samler inn mer enn det som var planlagt. Innholdsvaliditet handler dog om gyldigheten av disse tolkningene (Halvorsen, 2008). I denne studien er alle tolkningene velbegrunnet enten i andre empiriske funn eller i teorier fra teorikapittelet. Der det mangler dokumentasjon for tolkning, er det heller stilt spørsmål, og det er ikke forsøkt å svare på problemstillingen eller forskningsspørsmålene uten fotfestet i empirisk og teoretisk dokumentasjon. Dette samsvarer med Tjora (2012) som beskriver at all tolkning av data må reflekteres.

Kriteriumsvaliditet går ut på om målet som er benyttet er i samsvar med et kriterium som fungerer som en slags fasit (Halvorsen, 2008). I samfunnsforskning, som denne studien er, er det vanskelig å finne en slik fasit, og denne formen for validitet passer best inn i kvantitativ forskning (Halvorsen, 2008). I kvalitativ forskning handler det om å være pålitelig i bruken av metodene for datainnsamling for å oppnå validitet.

I denne studien er det valgt et mindre utvalg av dybdeintervjuer for å gjøre større plass til dyp tolkning og refleksjon av alle funn i datainnsamlingen. Problemstillingen er utarbeidet etter å ha gjort litteratursøk for å gjøre det så relevant som mulig for tematikken som undersøkes. Videre er forskningsspørsmålene utarbeidet for å lettere samle inn relevant data i henhold til problemstillingen. Dette bidrar til validitet ved at man holder seg til relevante data, ikke innhenter for lite eller for mye informasjon, og svarer på problemstillingen. I likhet med reliabilitet, kan validiteten av denne studiens påpekes ved den interne konsistensen av kildebruk. Kildenes informasjon peker i samme retning, og tyder derfor på at informasjon er korrekt.

Overførbarhet

Det skrives ofte om generalisering når det kommer til validitet i forskning, og da spesielt kvantitativ forskning (Halvorsen, 2008). Den gjeldende studien er som nevnt kvalitativ, og konklusjonen vil ikke kunne føre til en generalisering da den består hovedsakelig av forskerens egne tolkninger av informasjon. Det kan likevel fremheves en viss overførbarhet av deler av studiens funn. Det kan blant annet pekes på organisasjonenes størrelse, anerkjennelse og profil. Flyktningshjelpen, Leger Uten Grenser, FN og ICRC er store internasjonale organisasjoner som samarbeider med mange andre organisasjoner verden over, i distribuering av både sikkerhetstrening og ressurser. Man kan derfor anta at flere av funnene angående sikkerhetstrening er overførbare til andre organisasjoner. Kirkens Nødhjelp har en religiøs profil, og funn fra Kirkens Nødhjelp kan derfor muligens være overførbare til andre religiøse organisasjoner. Organisasjonene jobber som oftest i samme, eller lignende områder og står dermed ovenfor like trusler og risiko, og funnene fra den gjeldende studiens empiri (se kapittel 5) vil dermed inneholde deler av informasjon som kan anses som overførbart til andre organisasjoner.

4.6 Etiske betraktninger

Tematikken i denne studien er ikke svært sensitiv, men det finnes fortsatt flere etiske refleksjoner verdt å merke seg. Det mest sentrale etiske dilemmaet knyttes til datainnsamling og personvern, noe som samfunnsforskere er kjent for å overtrampe (Halvorsen, 2008). Det har vært viktig i gjennomføring av denne studien å bevare informantenes personvern og å ha en åpen dialog om forskningen. Det var også viktig å bevare organisasjonenes sikkerhet, og gradert informasjon er derfor ikke inngått i studien. Helt fra kontakten med informantene ble opprettet har det blitt gjort klart hva studien handler om, dens formål, at den vil bli publisert, samt hva deres informasjon vil brukes til. Alle informantene samtykket til å delta. De ble informert om at deres identitet ville bli holdt skjult i studien, og at kun de opplysninger de selv samtykket til å dele ville bli brukt. Derfor brukes deres respektive organisasjon i gjenfortelling av intervju.

Intervjuene foregikk i krypterte rom på zoom.us, slik at ingen andre ville ha mulighet til å overhøre samtalen. Intervjuene ble heller ikke tatt lydopptak av, slik at det ikke var behov for lagring av dette. Slik ble informantenes personvern ivaretatt. Det ble dog gitt samtykke til å

bruke informantenes organisatoriske tilhørighet i oppgaven, men det har vært viktig hele veien å vise hensyn til diskresjon. Studien har ikke som formål å henge ut organisasjonene som har deltatt, og alle tolkninger er rotfestet i den innsamlede dataen. Studien har kun som formål å undersøke hvordan organisasjonene bruker uønskede hendelser i trening og læring, ikke om de gjør det riktig eller galt. Det er en fasit forfatteren ikke besitter.

Det har også vært gjennomgående viktig for forfatteren å opptre nøytral i utforming av denne studien, i den grad det har latt seg gjøre. Tematikken er noe som står forfatteren nær, og noe forfatteren lenge har brent for, og derfor har det til tider vært krevende å holde seg helt nøytral. Likevel har det vært gjennomgående fokus på informantenes forståelse, synspunkter og erfaringer, og egen kunnskap er lagt til side.

5.0 Empiri

I dette kapittelet presenteres studiens empiriske funn. Empirien som presenteres er hentet fra dokumentanalyse og gjennom intervjuer med Flyktningshjelpen, Leger Uten Grenser og Kirkens Nødhjelp. Først blir det presentert en introduksjon til datamaterialet, og deretter struktureres empirien etter studiens forskningsspørsmål. Dokumentanalysen og resultater fra intervjuene vil bli presentert sammen.

5.1 Datamateriale

Felles for de valgte organisasjonene er at de alle gjør sitt ytterste for å hjelpe med det de kan, der det trengs som mest. Organisasjonene har også alle vært ofre for uønskede hendelser i felt, noen i større grad enn andre. Organisasjonene er valgt ut på bakgrunn av deres tilstedeværelse i konfliktrammede områder. Det enorme arbeidet organisasjonene til sammen bedriver, har hjulpet millioner av mennesker i nød som har vært avhengig av denne hjelpen for å kunne overleve, skape seg verdige liv, og bidra med de ressursene de selv er i lokalsamfunnene. Arbeidet til organisasjonene er truet, og det er derfor interessant å undersøke hvordan organisasjonene jobber for å lære av uønskede hendelser for å kunne fortsette å drive viktig og livreddende arbeid i konfliktrammede områder, uten å måtte trekke seg ut på grunn av fare for egen sikkerhet.

Flyktningshjelpen

Flyktningshjelpen (NRC) er en norsk organisasjon som jobber for å hjelpe mennesker på flukt. NRC ble opprettet etter andre verdenskrig og har i over 70 år jobbet for å hjelpe mennesker på flukt. Internasjonalt går Flyktningshjelpen under navnet The Norwegian Refugee Council, derav forkortelsen NRC, og de er i dag tilstede i over 30 land, hvor de bidrar med rent vann, mat, husly, utdanning og rettshjelp. NRC har over 15 000 hjelpearbeidere over hele verden, og kun en liten andel av de ansatte jobber på hovedkontoret i Norge. NRC er raskt på plass der det skjer, og beredskapsstyrken NORCAP er verdens mest brukte beredskapsstyrke (NRC, u.å.a). NRC har store resultater å vise til. I 2019 ga NRC hjelp til over 9 millioner mennesker i nød i 33 land. 3 millioner mennesker fikk vann- og sanitærhjelp, 1,9 millioner fikk mathjelp og 1,5 millioner mennesker fikk husly. NRC fokuserer på viktigheten av å fremheve

verdigheten og selvtilliten til menneskene de hjelper. De mener det er viktig å fokusere på at dette er mennesker med enorme ressurser, styrke og stolthet (NRC, u.å.b).

Leger Uten Grenser

Leger Uten Grenser (MSF) sin hovedideologi er at alle mennesker som er utsatt for kriser og katastrofer har rett på tilgang til medisinsk hjelp uavhengig av politisk eller religiøs tilhørighet, hvilket kjønn de identifiserer seg som, eller hvilken etnisitet de er (Leger Uten Grenser, 2017). Leger Uten Grensers arbeid startet på slutten av 1960-tallet, og organisasjonen Medecins Sans Frontiers - Leger Uten Grenser (MSF) ble opprettet i 1971. Siden den gang har MSF hjulpet millioner av mennesker i nød. MSF jobber etter de humanitære prinsippene fra Code of Conduct (Coc); uavhengighet, nøytralitet og upartiskhet. Ideen er at alle mennesker er like mye verdt. Det humanitære imperativ står sterkt i MSFs arbeid. I likhet med NRC drar MSF dit nøden er størst med et mål om å hjelpe de som trenger det mest. MSF befinner seg også i kriser som ikke oppstår plutselig, men også i kroniske kriser i land med svake helsevesen (Leger Uten Grenser, 2017). MSF skiller seg fra NRC og Kirkens Nødhjelp da de ikke mottar statlig finansiering, fordi de mener det kan påvirke prinsippet om nøytralitet.

Kirkens Nødhjelp

Kirkens Nødhjelp (NCA) er den tredje organisasjon som inngår i denne studien. NCA er i dag en av Nordens største bistandsorganisasjoner. Programrammeverket til NCA omhandler store temaer, som kjønnsbasert vold, vann, sanitær og hygiene, fredsbygging, klimarettferdighet, klimasmart landbruk og jobbskaping, og ulikhet. Hensikten til NCA er å styrke sivilsamfunnet og lokale kapasiteter gjennom en rettsbasert tilnærming (NCA, u.å.). NCA er til stede i over 30 land, med både nødhjelp, langsiktig utviklingsarbeid og politisk påvirkning.

Dokumenter

I dokumentanalysen er det brukt flere generiske dokumenter og statistikk fra blant annet FN (og flere av FNs organer), ICRC, PRIO, AWSD, International NGO Safety Organisation (INSO) og European External Action Service (EEAS). Det er også brukt dokumenter hentet fra organisasjonene nevnt over. Dokumentene består av både statistikk og rapporter omkring

uønskede hendelser i felt, samt også innblikk i sikkerhetstreningsopplegg. Dokumentene som er analysert er;

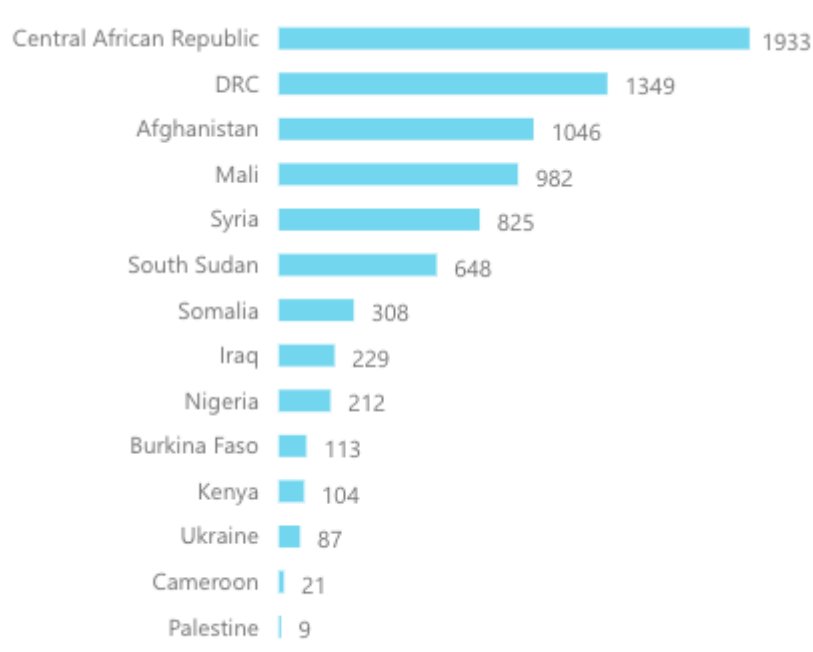
- European External Action Service (EEAS). (2021). Summary Report: Monitoring the safety and security of humanitarian and medical personnel in armed conflict. 17.03.2021.
- Hoelscher, K, Miklian, J og Mogleiv Nygård, H. (2015). Understanding Attacks on Humanitarian Aid Workers. Conflict Trends 2015. PRIO.
- Humanitarian Outcomes. (2020). Aid Worker Security Report 2020: Contending with threats to humanitarian health workers in the age of epidemics. *Aid Worker Security Database*.
- Humanitarian Practice Network (HPN). (2010). Operational security management in violent environments. *Good Practice Review 8 Revised edition*. London: Overseas Development Institute (ODI).
- International NGO Safety Organisation (INSO). (2021). Key Data. *NGO Safety*
- NRC. (2019). *Annual Report from the board 2019*.
- UNDSS. (2018). *Safety and security of humanitarian personnel and protection of United Nations personnel*. (A/73/392 2018). United Nations Department of Safety and Security.
- UNDSS. (u.å). BSAFE. United Nations Department of Safety and Security.
- UNSMS. (2017). Chapter 4: Security Management. Section A: Security Risk Management. I UNDSS. *United Nations Security Management System: Security Policy Manual*. (s. 61-70)
- UNSMS. (2018). Chapter 4: Security Management. Section C: Security of Locally Recruited Personnel. I UNDSS. *United Nations Security Management System: Security Policy Manual*. (s. 76-83)

5.2 Hvordan har risiko- og trusselbildet endret seg de siste 20 årene?

Det var ikke før på tidlig 2000-tallet at det ble opprettet en global kartlegging av store angrep mot hjelpearbeidere. Før dette ble angrep på hjelpearbeidere mer sett på som en bieffekt av angrep på sivile, og ikke som målrettede angrep på hjelpearbeiderne. Etter terrorangrepet 11.september 2001, økte utsendingene av hjelpearbeidere fra humanitære organisasjoner til

flere aktive konfliktområder, og dette ble etter kort tid ansett som en del av en vestlig politisk agenda, noe som førte til økte antall målrettede angrep mot organisasjonene i felt. Et kjent angrep som blant annet reformerte FN's sikkerhetsstyring for feltarbeidere var bombeangrepet mot FN og ICRC i Baghdad i 2003 (Humanitarian Practice Network, 2010).

I figur 5 under vises tall fra International NGO Safety Organisation (INSO) fra 2016 til midten av 2021 over antall sikkerhetshendelser som har påvirket humanitære arbeidere. Tabellen viser totalt antall hendelser per land. Det er viktig å merke at tallene fra INSO kan sprike fra tallene til AWSO da tallene fra INSO bare inneholder de landene INSO dekker.



Figur 5: Totalt antall hendelser per land mellom 2016-2021 (hentet fra INSO, 2021)

I en forskningsrapport utarbeidet av Fredsforskningsinstituttet (PRIO) i 2015 kommer det fram at det økende behovet for humanitær bistand også øker risikoen for voldelige angrep mot ansatte i usikre feltomgivelser, noe som samsvarer med tallene fra AWSO. Rapporten peker også på at angrep mot hjelpearbeidere øker i takt med den økende tendensen av vold i gitte områder, noe også NRC og MSF kan si seg enige i da de peker på blant annet Sudan, Afghanistan, Somalia og DRC som sine mest krevende områder å jobbe i. Disse landene er alle land med høy tendens av vold og konflikt, og risikoen for angrep på hjelpearbeidere er dermed større ifølge PRIO. En annen faktor som er ansvarlig for den økende tendensen av angrep er også økende antall av hjelpearbeidere i felt, men det er mangel på systematiske bevis som forklarer hvor og hvorfor de blir angrepet (Hoelscher, Mikilan & Mogleiv Nygård,

2015). NCA mener en av grunnene til at tendensen av angrep mot hjelpearbeidere øker er fordi angrepene ikke blir sanksjonert og straffeforfulgt, noe de etter folkeretten egentlig skal. Angrepene blir som oftest utført av ikke-statlige aktører og straffeforfølgelse har dermed vist seg å være svært krevende fordi de ikke kan holdes ansvarlig på samme måte som en statlig aktør kan. AWSO kunne rapportere i 2017 at ikke-statlige aktører stod for 21% av angrep mot humanitære arbeidere, der man vet hvem angriperne er. Nedover på listen kommer kriminelle i den berørte befolkningen og dernest statlige aktører (Humanitarian Outcomes, 2020). NCA trekker fram at den beskyttelsen og legitimiteten folkeretten bærer med seg, bare blir mindre og mindre på grunn av dette, og dermed blir terskelen for angrep lavere.

Den økende tendensen av angrep på hjelpearbeidere har krevd at NGOer som blant andre NCA og NRC har måttet iverksette nye strategier for å prøve å redusere operasjonell risiko ved å lene seg mer på nasjonale partnere som bedre kjenner til situasjonen i området de skal jobbe i, og øke de ansattes sikkerhetsmekanismer. MSF sier seg enig og påpeker at kun omkring 8-9% av deres omlag 40 000 ansatte er internasjonalt ansatte, og de resterende 90% er nasjonalt ansatte. NRC forklarer at de jobber med en desentralisert sikkerhet, noe som forklares ved at de aller fleste av deres 15 000 ansatte er nasjonalt ansatte. De ansatte jobber altså i sitt eget land. Av erfaring vet man at hendelser og kriser håndteres best så nærme som mulig og MSF trekker fram lokal motstandsdyktighet som et viktig begrep her. NRC har fire regionale kontor, og landkontorer i landene de jobber i, samt områdekontorer. Det er landkontorene som er ansvarlig for å sette standarder og krav for risikoanalyser, mens hovedkontoret i Oslo som har det globale ansvaret utvikler policydokumenter, reglementer og retningslinjer, og følger opp risikoanalysene til landkontorene og hvordan det etterleves i felt. Deres første prioritet er sikkerhet til ansatte. MSF opererer med det de kaller for operasjonssentre, som ligger i seks ulike byer i Europa og ett i Afrika. Disse fungerer som hovedkvarter. Videre nedover opererer de med kontorer i hovedstedene i landene de jobber i, samt områdekontorer i de eksakte områdene.

FN opererer i sin Security Risk Management (SRM) policy med en risikomatrix for å avgjøre hvorvidt en risiko har høy eller lav sannsynlighet, og om konsekvensene av gitt risiko vil være tålelig eller kritisk (UNDSS, 2017). Matrisen er vist på neste side:

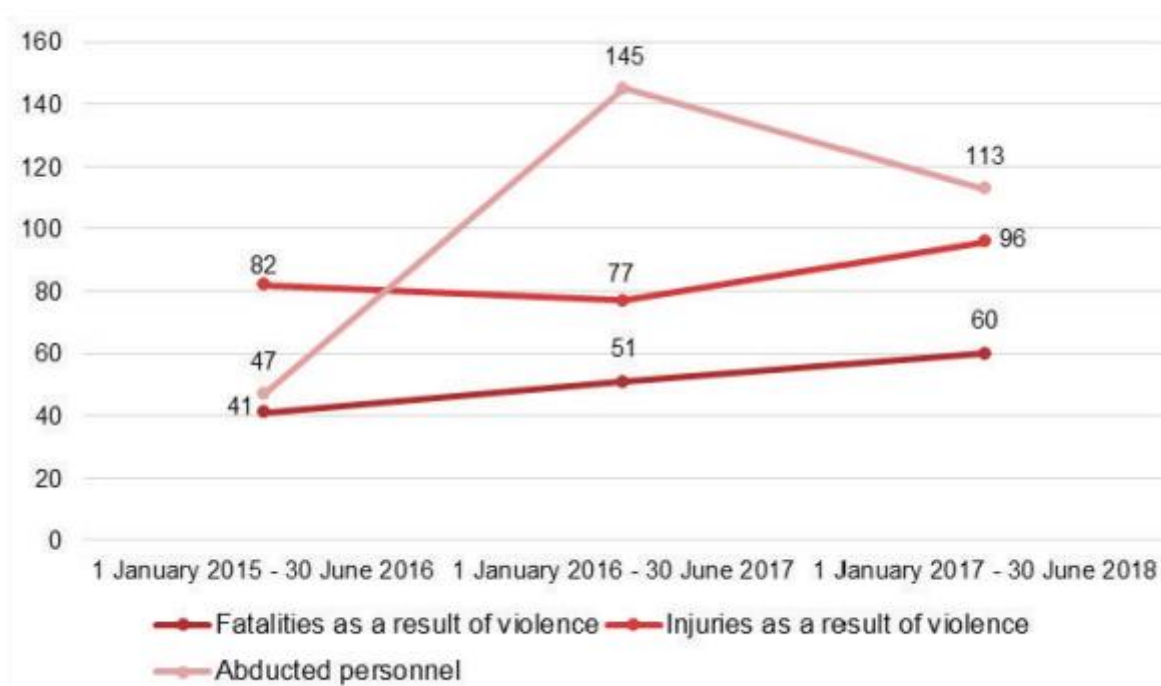
Tabell 3: *FNs risikomatrixe (hentet fra UNSMS, 2017)*

Risk Matrix		Impact				
		Negligible	Minor	Moderate	Severe	Critical
L I K E L Y H O O D	Very Likely	Low	Medium	High	Very High	Unacceptable
	Likely	Low	Medium	High	High	Very High
	Moderately Likely	Low	Low	Medium	High	High
	Unlikely	Low	Low	Low	Medium	Medium
	Very Unlikely	Low	Low	Low	Low	Low

Matrisen beskriver en skala fra 1-5 over sannsynlighet og konsekvenser ved uønskede hendelser. Sannsynligheten beveger seg fra veldig usannsynlig til veldig sannsynlig, mens konsekvens går fra ubetydelig til kritisk. I en risikovurderingsprosess vil organisasjonen kunne vurdere hvor sannsynlig en hendelse er, konsekvensen av den og iverksette tiltak deretter. Ved bruk av denne matrisen brukes erfaringer fra tidligere hendelser til å avgjøre hvorvidt de ansatte er i stand til å håndtere risikoen, hvilke tiltak som eventuelt må iverksettes, og hvilke risikoer de ikke kan tåle. Kunnskap om dette bidrar til at utvikling av sikkerhetspolicyer, trening og kurs er en dynamisk prosess.

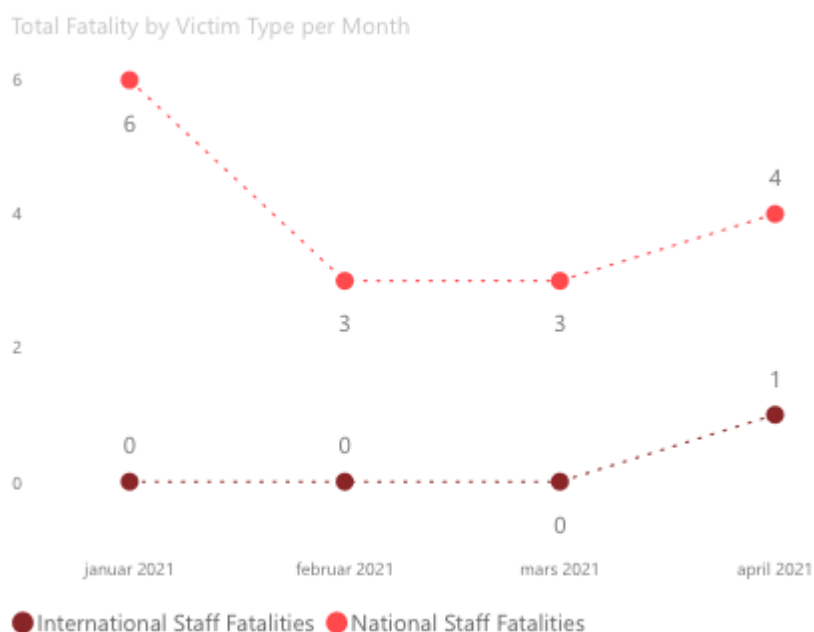
Trusler

Både NCA og NRC peker på kidnapping, voldtekt, angrep og kriminalitet som de største truslene mot humanitære hjelpearbeidere, men påpeker også at grad av trusselnivå varierer fra område til område. Samtidig er alle organisasjonene også enige om at en av de aller største risikoene de møter uavhengig av område, er trafikkulykker. Derfor jobber både NRC og NCA nå med å utvikle nye og bedre sikkerhetssystemer og rutiner for trafiksikkerhet (NRC, 2019b). FN har også i de siste årene utviklet en intern “Road Safety Strategy” som har som mål å kraftig redusere antall skadde i trafikkhendelser innad i organisasjonen (UNDSS, 2018). NRC trekker også frem verbale trusler generelt, samt trakassering, tyveri og innbrudd som en stor risiko man møter i felt. Det å havne i kryssild er også stor trussel, selv om man ikke blir skutt på selv. Figuren under viser statistikk rapportert til FN fra 2015 til 2018 over sikkerhetshendelser som har påvirket personell fra NGOer.



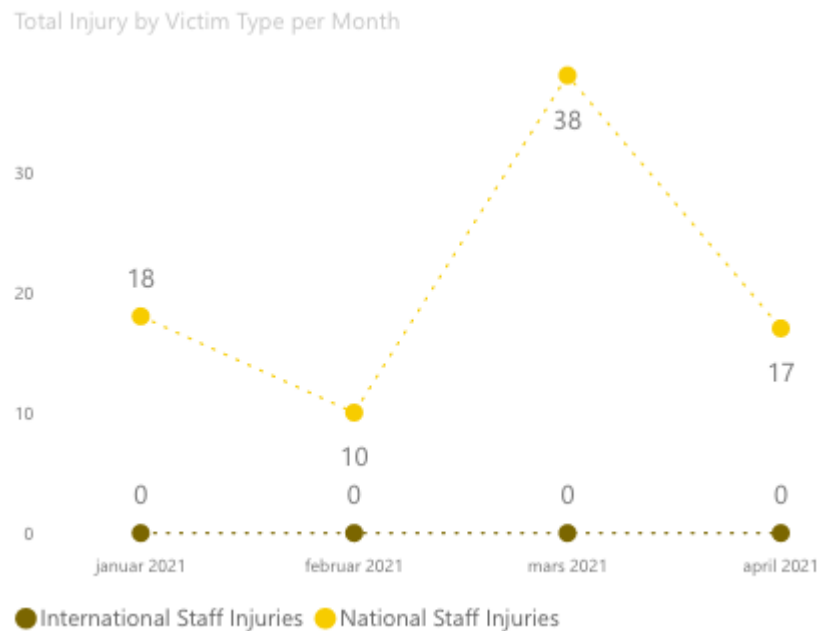
Figur 6: Sikkerhetshendelser som rammet personell fra ikke-statlige organisasjoner mellom 2013 og juni 2018. (hentet fra UNDSS, 2018)

Som man kan se er tendensen økende, og kun halvveis i 2018 var antall skadde og drepte allerede høyere enn i 2016/2017. I figur 7 og 8 under vises tall for antall drepte og antall skadde internasjonalt ansatte, og nasjonalt ansatte i humanitære operasjoner så langt i 2021.



Figur 7: Totalt antall drepte av internasjonalt og nasjonalt ansatte per måned 2021 (hentet fra INSO, 2021)

X-aksen beskriver tidslinjen fra januar 2021 til april 2021, mens Y-aksen er antall rapporterte drepte.



Figur 8: Antall skadde internasjonalt og nasjonalt ansatte per måned 2021 (hentet fra INSO, 2021)

X-aksen representerer tidslinjen fra januar 2021 til april 2021, mens Y-aksen viser antall skadde ansatte.

NCA forteller ikke om andre trusler basert på den religiøse profilen til organisasjonen, men de trekker frem fremveksten av “gender security”, altså sikkerhet mot kjønnsbasert vold, og at fokuset på at visse typer risiko er annerledes for menn og kvinner, og må derfor vurderes og håndteres deretter. Det samme gjelder for minoritetsgrupper. På grunn av den økende tendensen av slike trusler, fokuserer organisasjonene mer og mer på “security” risikoer, altså tilsiktede risikoer, enn “safety” risikoer, da de ikke er i like stor utvikling og økende som de tilsiktede risikoene. MSF antyder intenderte hendelser som for eksempel kidnapping som de tredje største truslene generelt basert på hvor ofte hendelser skjer. Foran intenderte hendelser kommer trafikkhendelser og sykdom som forekommer langt oftere.

I en rapport fra United Nations Department of Safety and Security (UNDSS) fra 2018 påpekes det at selv om den generelle tendensen av sikkerhetshendelser som påvirker humanitært

personell øker, har det også vært en reduksjon i enkelte typer hendelser, som har påvirket ansatte i FN. Selv om kriminalitet fortsatt er den største trusselen mot FN sine ansatte, har de sett en liten jevn nedgang i antall sikkerhetshendelser knyttet til kriminalitet. Det samme ser de i sikkerhetshendelser knyttet til terrorisme. Dette kan ha noe med IS' bortfall å gjøre. Samtidig ser de en økning i antall bortføringer og kidnappinger, samt en økning i voldtekt og seksuell trakassering (UNDSS, 2018).

MSF trekker også frem at de har sett en endring av kvalitet og motivasjon i opprørsgrupper spesielt i Midtøsten og Nord-Afrika. De peker på at for eksempel kidnappinger har gått mer og mer fra å være økonomisk og politisk motivert til å bli mer som informanten beskriver "ekstravagante" og for å skape blest om gruppen de tilhører. Eksempel på dette er blant annet videoer publisert av terrororganisasjonen IS, hvor målet deres ikke har vært å forhandle til seg økonomiske midler, men å få økt publisitet i den globale verden, og spre sin idealisme. MSF påpeker at denne vridningen i motiv ikke utelukker kidnappinger med økonomiske eller politiske motiv, men at tendensen for ideologisk motiverte hendelser har økt, noe som har tvunget organisasjonen til å endre strategi ved slike hendelser.

Som nevnt har både MSF og NRC vært offer for uønskede hendelser i felt som har påvirket egen organisasjon i både større og mindre grad. I mai 2015 ble et MSF eid sykehus i Afghanistan offer for en USA-ledet bombing. Luftangrepet resulterte i 10 drepte hjelpearbeidere og 12 pasienter. 37 mennesker ble hardt skadet, inkludert 19 MSF ansatte. I 2016 ble et sykehus støttet av MSF i Jemen bombet, og en hjelpearbeider drept, samt flere pasienter. I Kabul i 2020 ble fødeavdelingen på MSF sykehuset Dasht-e-Barchi målrettet angrepet da sykehuset ble stormet, og sivile og ansatte ble skutt. Målet var å drepe mødre. 25 mennesker ble drept og 20 skadd, hvor flertallet var pasienter. Blant de drepte var også en av MSF afghanske jordmødre (Leger Uten Grenser, 2019.).

I starten av 2021 ble en somalisk NRC hjelpearbeider drept i Mogadishu, Somalia. I 2014 ble to NRC ansatte drept i en bileksplosjon i Mali. I 2012 ble NRC ansatt Steven Dennis sammen med tre andre kolleger, skadd og kidnappet i en av verdens største flyktningeleirer i Dadaab, Kenya. De ble holdt som gisler i fire dager. I samme angrep ble også flere drept. Flyktninghjelpen ble i etterkant av dette angrepet tatt til retten i Oslo, og tapte saken for det som kalles "gross negligence", altså at de hadde opptrådt svært uaktsomt med sine ansatte, i henhold til opplæring og trening i forkant av feltoperasjoner. NRC ble holdt til ansvar for de

skadene som ble påført de ansatte i dette angrepet. Selv om NRC som organisasjon ikke kom godt ut av rettssaken, førte saken til at synet på Duty of Care, altså hvilket ansvar organisasjon har overfor sine ansatte, ble revolusjonert i hele den internasjonale humanitære sektoren. Det ble førende for hvordan humanitære organisasjoner anså sitt ansvar når de sender ut ansatte i usikre og krevende feltoperasjoner. NRC har kontinuerlig utviklet sitt fokus på Duty of Care i henhold til relevante og gjeldende risikoer som truer ansatte. I 2019 lå fokuset på seksuell utnyttelse, IT-sikkerhet og anti-korrupsjon (NRC, 2019b).

I tiden etter denne hendelsen har sikkerheten globalt sett blitt verre, men organisasjonene jobber desto mer med fokus på å øke sikkerheten for egne ansatte. Organisasjonene benytter seg ikke bare av data og erfaringer fra hendelser i egen organisasjon, men også tall og data fra AWSD. I tillegg nevner både NRC og NCA at de benytter seg av International SOS, eller ISOS. ISOS er et verdensledende helse- og sikkerhetsbyrå som hjelper organisasjoner med å håndtere hendelser, som for eksempel å evakuere skadde, sørge for medisinsk hjelp og koordinering til sykehus (ISOS, u.å). Dette bidrar til at organisasjonene kan fokusere mest på eget arbeid. Ut ifra alle hendelsene de bidrar i, etablerer de analyser over trusler og risikoer som blant annet NRC og NCA, som medlemsorganisasjoner kan benytte seg av via en mobilapplikasjon før de skal ut i felt. Ved å sjekke applikasjonen kan sikkerhetsteamene se hvilke trusler og risikoer som befinner seg i det gitte området, og dimensjonere ressurser og behov derfra. MSF forteller at de ikke bruker ISOS, men benytter seg av egenutviklede systemer for rapportering og deling av hendelsesrapporter. Den forverrede tendensen av angrep mot humanitære arbeidere har også påvirket trening og opplæring av ansatte, bekrefter NRC. NRC har blant annet utviklet sikkerhetskursene HEAT og HEIST for både internasjonalt- og nasjonalt ansatte. Dette utdypes i kapittel 5.4.

Organisering

På spørsmål om hvordan organisasjonene organiserer sikkerhet i henhold til trusselbildet forteller NRC at de har ansatte med sikkerhet som ansvarsområde både ved hovedkvarteret i Oslo, ved de ulike regionale kontorene, og ved land- og områdekontorene. NRC jobber ofte i flere områder i samme land, og hvert område har derfor sin risikovurdering og risikoanalyse ettersom trusselbildet er så forskjellige fra område til område. Denne analysen skal være dimensjonerende for hva slags ressurser som skal være der, og hvilke behov som må dekkes.

Det avgjøres også om det trengs en fulltidsansatt med ansvar for sikkerhet, eller om det holder med en deltidsansatt.

Sikkerhetsområdet i NRC kalles “HSS” som står for “Health, Safety and Security” som viser til hva organisasjonen står til ansvar for å beskytte hos sine ansatte. De har så etablert det de kaller for “HSS risk management policy”, som forklarer hvilke standarder som er lagt for å sikre ansattes trygghet og sikkerhet. I denne policyen finnes det 12 vedlegg som går mer konkret inn på ulike deler av HSS. Eksempler på disse vedleggene er “ledelse”. Hvem er ansvarlig til enhver tid? Et annet vedlegg handler om trening og forbereding, hvordan man gjør sine ansatte best forberedt og egnet til å bli sendt ut i felt. Et tredje eksempel er feltoperasjoner, som beskriver hvilke krav om sikkerhet som foreligger i det gitte området.

NCA har en litt annen tilnærming, da organisasjonen er langt mindre enn NRC med 800 ansatte på verdensbasis. NCA har noe de kaller det globale sikkerhetsteamet som består av to personer med base i Oslo. Teamet er ansvarlig for å rådgi alt fra ansatte de sender ut, landkontorene og opp til generalsekretæren i utøvelsen av sikkerhets- og risikostyring (SRM). Det er dette teamet som har fagmyndigheten rundt SRM, men ledelsen i NCA har hovedansvaret for sikkerhet generelt. I likhet med NRC, er hele sikkerhetspolicyen til NCA utformet etter Duty of Care, altså ansvaret organisasjonen har for sine ansattes sikkerhet. NCA forteller at organisasjonen selv kan definere hva de legger i Duty of Care, men at det er essensielt at arbeidsmiljøloven ligger til grunn. De påpeker at dette ble svært viktig etter angrepet på NRC i Dadaab i 2012 da retten mente at organisasjonen har enda større ansvar for å følge arbeidsmiljøloven når de sender ansatte til såpass utsatte og usikre områder.

Videre foretar det globale sikkerhetsteamet risikovurderinger av de gitte områdene de jobber i, i samråd med landkontorene sine. Her skal alle forutsigbare trusler analyseres, og alle rimelige risikoreduserende tiltak iverksettes. Med rimelige mener de alt som er innenfor budsjett, tilgjengelige ressurser, og tiltak som ikke begrenser arbeidet de er kommet for å gjøre. For å gjøre dette, reiser én i det globale sikkerhetsteamet ned til området som NCA skal jobbe i, for å kunne gjøre seg opp en rask risikovurdering før de resterende ansatte kommer ned, mens noen ganger reiser de samtidig. For å tilegne seg rask informasjon om trusselbildet i det gitte området, bruker NCA Australsk UD sin landinformasjon, hvor de snakker med lokale, men først og fremst snakker de med andre organisasjoner i samme området som står ovenfor de samme truslene. Videre skal alle ansatte, både i landkontorene og de som sendes

ut, være klar over og godt informert om risikobildet i området de jobber i. Her jobber det globale sikkerhetsteamet effektivt sammen med landkontorene om dokumentasjon av SRM. I tillegg er det svært viktig å foreta personlig sikkerhetskurs for alle ansatte som skal ut i felt. På grunn av NCAs størrelse som organisasjon, melder de at det går svært lang tid mellom store sikkerhetshendelser innad i egen organisasjon, og at de dermed belager det meste av sine risiko- og trusselvurderinger på bakgrunn av global hendelsesstatistikk og hendelser fra andre organisasjoner de møter i felt, som for eksempel NRC. MSF sier seg enig i at mye av deres risikovurderinger også baseres på informasjonsutveksling med andre organisasjoner i samme områder.

MSF har som nevnt fem operasjonssentre omkring i Europa, og nå nylig ett i Afrika. I tillegg har de andre kontorer omkring i verden som for eksempel i Oslo, hvor det jobbes med blant annet HR og fundraising, men det er operasjonssentrene i Europa og Afrika som har ansvar for de forskjellige feltoperasjonene MSF driver omkring i verden. Selv om mesteparten av MSF sine ansatte er faste ansatte, benytter de seg også av en god del midlertidig ansatte, som for eksempel helsepersonell som tar permisjon fra sin faste jobb for å kunne reise med MSF. MSF jobber i motsetning til NRC og NCA kun med det medisinske, og ansetter derfor flere korttidsansatte etter medisinske behov i områder de skal bistå i.

MSF beskriver at organisasjonen har det de kaller for den operasjonelle og den funksjonelle linjen gjennom organisasjonens oppbygging. Fokus på sikkerhet ligger i den operasjonelle linjen, mens det medisinske ligger i den funksjonelle linjen. I den operasjonelle linjen jobber blant annet prosjektledere for de ulike prosjektene med å skaffe tilgang, understreke nøytraliteten til organisasjoner blant lokalbefolkning og samarbeidspartnere i utsatte, aktuelle områder, skaffe kredibilitet og budsjettere bruk av ressurser. Arbeidet til disse prosjektlederne handler mye om å etablere økt operasjonell sikkerhet og trygghet i områdene der sitt feltpersonell skal arbeide. Sikkerhet er organisert fra prosjektledere til "head of mission" eller oppdragsleder som befinner seg i et av hovedstedskontorene, da organisasjonen ofte har operasjoner i flere områder i samme land.

I FN-systemet er det United Nations Security Management System (UNSMS) som er ansvarlig for å legge til rette for sikkerhet og beskyttelse av egne ansatte, deres nærmeste og andre berørte i utsatte land og områder. Selv er vertslandet ansvarlig for sikkerheten under oppholdet. UNSMS søker å opprettholde aktiviteten i de områdene som er farligst i verden,

samtidig som de klarer å sikre beskyttelse og trygghet for egne ansatte (UNSMS, 2017). For å klare dette er det utviklet et vel gjennomarbeidet sikkerhetsstyringssystem, som skal avgjøre forsvarlig risiko, forsyning av ressurser til å håndtere risikoene og utvikling av sikkerhetspolicyer og prosedyrer. FN-systemet har ansatte ansvarlig for sikkerhet i alle ledd i organisasjonen, fra hovedkvarter til lokale kontorer. UNDSS er ansvarlig for å utvikle standardiserte og spesialiserte sikkerhetstreninger for ansatte. FNs SRM policy er utviklet med fokus på at risikovurderingene skal være pålitelig og gyldige, og skal kunne overføres. Risikovurdering skal fungere som en dynamisk prosess slik at det alltid reflekterer den reelle verden (UNSMS, 2017). SRM beskrives som nødvendig for å kunne nå satte mål om å redusere effekt av gitte trusler. FNs SRM er utviklet av UNSMS, som har i oppgave å kun dekke tre områder for uintendert sikkerhetsrisiko; trafiksikkerhet, brannsikkerhet og luftfartssikkerhet (UNSMS, 2017).

Ved en eventuell sikkerhetshendelse avhenger hendelsens alvorlighetsgrad hvor i linjen hendelsen skal håndteres. Risikovurderingene i feltområder beskrives som fortløpende analyser av sikkerhetsbildet, og foretas av både ansatte, men også med informasjon fra lokalbefolkningen i det gitte området. Det foretas også informasjonsutveksling mellom ulike organisasjoner i samme område. Informasjonen som deles har også bakgrunn i tidligere hendelser som organisasjonene har opplevd eller vært offer for i de samme områdene, og ikke bare dagens trusselbilde. Prosjektleder i et prosjektområde kan dog alltid heve trusselnivået i et område eller en landsby, men kan aldri senke nivået igjen uten myndighet fra lengre opp i den operasjonelle linjen, enten fra “head of mission” i hovedstaden, eller ved svært kritiske hendelser, fra operasjonssenteret som er ansvarlig for det gitte området. Operasjonssentrene fungerer som hovedkvarter. MSF forteller at type respons ved uønskede hendelser avhenger av hendelsens omfang. Dersom hendelsen kategoriseres som kritisk, vil det etableres en krisestab som involverer hele organisasjonen. Eksempel på dette er ved en eventuell kidnapping av ansatte. Det understrekes at målet med MSFs sikkerhetsstrategi er å skape trygghet og sikkerhet for sine ansatte, men at den også skal virke avskrekkende for eventuelle eksterne aktører.

5.3 Hvordan evaluerer og oppsummerer organisasjonene uønskede hendelser etter de har skjedd?

Når en hendelse inntreffer er det første som skjer varsling til organisasjonen. NRC forteller at når det varsles om en sikkerhetshendelse etableres det først en krisestab lokalt i området, og videre helt opp til hovedkontoret i Oslo avhengig av størrelse og alvorlighetsgrad av hendelsen, for å sørge for at alle ressurser som trengs er tilgjengelig for de på bakken ute i felt. Det samme foregår i MSF da hendelsen først rapporteres til prosjektleder som igjen rapporterer videre til koordinasjonsnivå i hovedstaden. Om hendelsen rapporteres videre avhenger av hendelsens alvorlighetsgrad. NRC opererer også med et program de kaller “NRC protect” som er et innrapporteringssystem alle hendelser rapporteres inn i (NRC, 2019b). Ved for eksempel en kidnapping benyttes så også hjelp fra lokale ressurser som for eksempel om lokale kontakter kan hjelpe til å finne ut hvem som står bak kidnappingen, hvor de kan ha fraktet de, for å lettere skape situasjonsforståelse. NRC forklarer at de ikke gir løsepenger for å få satt fri kidnappede ansatte, men at de ellers tar i bruk alt av midler for å få satt dem fri i form av for eksempel lokalt politi og eksperter på gissel- og kidnappingsforhandlinger. Det etableres også støtteapparat for de som har vært involvert, men også for pårørende og familiene til de bortførte. Enhver uønsket hendelse håndteres og behandles ulikt, men det finnes noen generelle likheter; få inn informasjon, ta gode beslutninger og iverksette handling. Dette sier både MSF og NCA seg enige i.

I FN er det UNSMS som er ansvarlig for å innhente og analysere data om trusler, hendelser, risikoer og lignende. Dette gjøres via FNs Safety and Security Incident Recording System (SSIRS). Denne tjenesten fungerer på samme måte som “NRC protect” og har som mål kunne gi brukerne mulighet til å både varsle om hendelser, og til å foreta trendanalyser. Hendelsene blir lagret og analysert og omgjort til informasjon som kan bli brukt senere. SSIRS er ikke ment for å definere respons til hendelser (UNSMS, 2017). Definerings av hendelsesrespons skjer via SOP. Alle hendelser som påvirker organisasjonens ansatte, premisser, aktiviteter eller lignende skal rapporteres i SSIRS.

I en sammendragsrapport fra European External Action Service (EEAS) fra mai 2021 etter et møte mellom FN, NGOer, ICRC, EU og andre humanitære organisasjoner, ble det diskutert overvåking av sikkerhet for humanitære arbeidere i konfliktområder. Rapporten fant tre hovedformål med å samle inn data fra reelle uønskede hendelser. Hovedformålene med

innsamling og analysing av data er for det første å kunne informere beslutningstakere om adressering og forhindring av angrep. Dernest å operasjonalisere situasjonsforståelse og sikkerhetsplanlegging for de områdene som utpeker seg mest i trendanalyser. Sist er det viktig å samle inn data for å kunne gå inn for sterkere sikkerhetsmekanismer (EEAS, 2021).

Evaluering

På spørsmål om hvordan uønskede hendelser evalueres og hva som skjer med evalueringene, anerkjenner NRC at humanitære organisasjoner har en lang vei å gå i å ta læring av de uønskede hendelsene som skjer i organisasjonen. NRC er i en fase hvor de nå skal etablere en prosess som har en automatisert rutine når det inntreffer uønskede hendelser og hvordan det kan spres ut i organisasjonen. NRC anerkjenner dette som et stort forbedringspotensial, som i fremtiden kan minske omfanget av uønskede hendelser dersom organisasjonen blir bedre på å ta læring av hendelsene som skjer innad i organisasjonen. En av faktorene er å bruke erfaring fra hendelser i trening og forberedelse, men for at organisasjonen samlet sett skal kunne minske omfang og konsekvenser av uønskede hendelser, vil det være nødvendig med høyere grad av organisasjonslæring og ikke bare opptrening av nye ansatte som skal i felt. NRC forklarer det problemet med at i håndteringen av en uønsket hendelse er man kun fokusert på å løse det der og da, og at det er lett å glemme at hendelsen egentlig ikke er over før man har ivaretatt læringen av den. Når det praktiske arbeidet er ferdig, og de berørte tatt hånd om, så avsluttes krisestab.

På det samme spørsmålet har MSF et annet svar, og forklarer at organisasjonen deres har et etablert system for å videreføre læring fra én hendelse ett sted til å kunne brukes ved fremtidigere hendelser i andre områder. Etter en sikkerhetshendelse har skjedd, utformes det en "incident report" eller hendelsesrapport som har som mål å etablere en trendanalyse av hvor ofte hendelser skjer, og hva man kan gjøre for å hindre at de skjer. Her ser de også etter om hendelsen truer den fysiske integriteten til ansatte, men også om det truer ekstern aksept i områdene. AWSD fremhever i sin rapport for 2019, at akseptbaserte risiko- og sikkerhetsstyringsstrategier har vist seg å styrke den operasjonelle sikkerheten for humanitære i konfliktområder. Å skape tillit, eller i det minste toleranse blant lokalbefolkningen, lokale myndigheter og autoriteter, bidrar til mindre risiko og økt trygghet for de ansatte (Humanitarian Outcomes, 2020). Disse rapportene lagres i en felles database slik at det er

lettere for ansatte å se hvilke hendelser som har skjedd før, hvordan de ble håndtert og hvordan man kan forhindre de.

I rapporten til EEAS (2021) kommer det dog frem flere utfordringer med dagens systemer for datainnsamling, evaluering og analysering, som samsvarer med problemene blant andre NRC forteller om. Fraværet av et standardisert datainnsamling-, deling- og analyseringssystem svekker reliabiliteten, sammenlignbarheten og tilgangen på data. I rapporten fremheves det seks hovedutfordringer organisasjonene delte i synet på datainnsamlingssystemene, hvor de tre første anses som relevante for denne studien. For det første søker de bedre samarbeid og tilgang både innad i, og mellom forskjellige organisasjoner. Ofte er kritisk informasjon ikke tilgjengelig for nøkkelpersonell. Den andre utfordringen peker på at lokalt ansatte sjeldent blir involvert og informert. Deres behov og risikoer blir ofte overskygget av eksisterende praksis og tilnærming. Dette anses som et problem da lokalt personell er kritiske i humanitært arbeid. De har en annen forståelse av kontekst og deltakelse i lokalsamfunn, og trenger dermed andre beskyttelsesmekanismer enn internasjonalt ansatte. Det er derfor viktig at de blir inkludert i innsamling og analysering av data i det område som er relevant for dem. En tredje utfordring er underrapportering, og det fortelles at dagens datainnsamlingssystem ikke representerer det hele bildet (EEAS, 2021).

Erfaringslæring

MSF opererer med noe de kaller for “mission security plans” (MSP) som utarbeides for hvert område de jobber i. Disse planene er basert på blant annet tidligere hendelser, og deles innad i hele organisasjonen, så langt informasjonen ikke er gradert. I tillegg forteller informanten om et eksempel hvor evalueringen etter et angrep i Kunduz i Afghanistan ble delt til hele organisasjonen fordi man så like tendenser i andre områder i andre land. Disse erfaringene og evalueringene spilte en rolle for å utvikle sikkerhetsstrategier i andre land, og dermed øke sikkerheten for sine ansatte. Erfarings- og informasjonsdeling kommer også til syne gjennom organisasjonens kurs og trening, da ansatte i hele organisasjonen er innom de forskjellige kursene som holdes og føler samme opplæringsplan. På kursene og opptreningrn blir den samme informasjonen delt, og de ansatte får dermed med seg læring fra hendelser som de vil kunne bruke kunnskapen om i andre operasjoner andre steder.

Som nevnt har NCA sjeldent vært utsatt for større uønskede hendelser og har dermed ikke like store og etablerte rutiner som for eksempel NRC når det kommer til håndtering. NCA ser dog i evalueringsfasen på den håndterte hendelsen og vurderer hvorvidt det er endringer i rutiner som må til. De ser også på om hendelsen indikerer endring i trusselbildet og hvorvidt organisasjonen burde trekke seg ut av områdene til risikoene er bedre undersøkt og tiltak iverksatt. De vurderer også om håndteringen av en slik hendelse er noe som burde inngå i trening av ansatte, og/eller om det burde implementeres i organisasjonens SRM policy. Deretter rådfører det globale sikkerhetsteamet hele landlinjen fra teamledere på bakken i felt, og opp til generalsekretæren i Oslo, avhengig av hendelsen og resultat av evaluering. Så er det opp til dem hvorvidt tiltak skal iverksettes. Sikkerhetsteamet har kun fagmyndighet, men ikke beslutningsmyndighet. Informanten kan også fortelle at ettersom de selv så sjeldent er offer for uønskede hendelser, så har hendelser i nærheten av områdene de jobber i, og hendelser i like organisasjoner enda mer påvirkningskraft for å holde sikkerhetsarbeidet som er kontinuerlig prosess. NCA foretar evalueringen av hendelsen som befinner seg i nærheten av dem slik at de lettere kan evaluere hvordan de bør forholde seg til like trusler i det samme området.

NCA påpeker at selv om alle sikkerhetshendelser skal rapporteres, så er det mange av de mindre hendelsene som ikke blir rapportert fordi regler har blitt brutt, for eksempel at de ansatte har gått ut til steder de ikke skal befinne seg i, eller kjørt bil i beruset tilstand og endt i en ulykke. Her ønsker NCA at det skal etableres bedre rutiner for rapportering til tross for regelbrudd, selv om det er nulltoleranse for å bryte regler mens de er på oppdrag.

Etterarbeidet er sprikende den dag i dag. Arbeidet med å få etablert en slik prosess er i gang i NRC, og eksempler på tiltak i en fremtidig læringsprosess vil kunne være intervjuer med de berørte og involverte, spørreundersøkelser blant de som har vært involvert i selve hendelsen, de involverte i de forskjellige krisestabene, de pårørende og fra ledelsen. Sammenlagt burde resultatene og læringen av dette bli distribuert ut i organisasjonen i form av en felles database, men også mulige kurs eller seminarer hvis det er spesifikke ting som peker seg ut. NRC vil likevel påpeke at evalueringer av enkelte uønskede hendelser har hatt påvirkning av utvikling av sikkerhetssystemene, som for eksempel utvikling av kriseledelsestrening etter en hendelse i Syria i 2019, men de nevner også at dette skjedde kun fordi det ble initiert på eget initiativ av sjefen av NRCs HSS treningsenhet. Det finnes altså ingen organisert, offisiell prosess for dette i NRC, slik som det gjør i MSF. NCA forklarer at de heller ikke har en etablert prosess

og formular for et slikt etterarbeid til å resultere i organisasjonslæring, mye fordi enheten som jobber med utvikling av sikkerhetsprosedyrer er såpass liten og består kun av to personer i det globale sikkerhetsteamet.

MSF kan fortelle at de opererer med noe de kaller “End of Mission reports”. Disse evalueringsrapportene er tredelt mellom den ansatte, dens operasjonelle leder og dens funksjonelle leder. Her legges det til rette for å komme med kritikk til organisasjonens håndtering av hendelser eller hverdagen i felt, men også positiv tilbakemelding. Den ansatte vil også få tilbakemelding på hvordan han/hun håndterte og utførte jobben, men også håndtering i uventede situasjoner. Evalueringene er anonyme, men dersom det skulle dukke opp elementer som MSF anser som viktige å implementere i SRM, MSP, LSP, som de tidligere ikke har sett, vil dette bli tatt i betraktning og videre evaluering, på generelt grunnlag, for å bevare personvern og anonymitet. Det foretas også en psykososial evaluering etter hjemreise for å undersøke og følge opp eventuell traumatisk påkjenning.

5.4 Hva gjør organisasjonen for å forbedre sikkerheten for sine ansatte i felt?

It is a great responsibility to make sure that all our staff know how to deal with the security challenges and to facilitate humanitarian aid work in a country where there are attacks and explosions every day, and where aid workers are always in real danger of being kidnapped (Stephen Akwabi sitert i Christophersen, E, 2019, avsnitt 3)

Når en uønsket hendelse inntreffer, er det for sent å starte beredskapsarbeid for å øke sikkerheten til de berørte. Beredskap er en prosess som starter etter en krise er ferdig, for å lage best mulig utgangspunkt frem mot den neste krisen. Derfor er trening og læring av beredskapsarbeidere essensielt for økt sikkerhet ved en uønsket hendelse. Å trene beredskapsarbeidere på spesifikke utfordringer som kan oppstå på oppdrag vil kunne øke kvaliteten på håndteringen ved en uønsket hendelse (ICRC, 2019). Sikkerhet av eget personell er noe organisasjonene setter som høy prioritet, og at beredskapsarbeidere er trygge i felt er også essensielt for at de kan gi best mulig hjelp til de som trenger det mest. Dersom sikkerheten til beredskapsarbeidere er for dårlig, vil organisasjonene måtte trekke seg ut av de konfliktrammede områdene. NRC og MSF påpeker at godt rykte blant lokalbefolkningen i

områdene de skal jobbe i, er svært viktig. Å være akseptert av lokalbefolkningen slik at de ønsker å ha organisasjonen til stede, er et av de viktigste sikkerhetslementene som ligger til grunn for humanitære operasjoner. Ved å ha lokalbefolkningen i ryggen får man hjelp til å få informasjon og håndtering av de truslene som foreligger. Dette er noe organisasjoner bruker mye tid på å opparbeide seg. MSF har i tillegg egne ansatte som jobber ene og alene med å snakke om deres tilstedeværelse med lokalbefolkningen i et område (AWSO, 2020).

Sikkerhetstrening for nasjonalt og lokalt ansatte

En måte NRC og MSF jobber for å forbedre sikkerheten til sine ansatte er nettopp dette med nasjonalt ansatte. Å rekruttere en som er født og oppvokst i landet en skal jobbe i krever mindre opplæring og tilpasning til lokal kultur, skikker og språk. Man er kjent med situasjonen i landet og områdene fra før av, de vet hvem de skal snakke med og hvem de ikke skal snakke med. De kjenner de forskjellige truslene og hvordan å opptre i områdene for å beskytte seg selv og sine medansatte best. Å skulle rekruttere en internasjonalt ansatt til å gjøre samme jobben, krever en helt annen form for trening og forberedelse. Samtidig, når en blir ansatt nasjonalt i en stor humanitær organisasjon, kan dette endre lokales oppfatning av deg og dine intensjoner. Derfor har NRC fokusert det siste tiåret på å etablere gode kurs for både internasjonalt ansatte og nasjonalt ansatte, tilpasset til dem det gjelder, både før avreise, men også etter ankomst i felt for å sikre tryggheten deres på best mulig vis. For nasjonalt ansatte tilbyr NRC sikkerhetskurset “Hostile Environment Individual Security Training” (HEIST) som ble etablert i 2016, som er et mer kontekstualisert kurs i hvert område NRC har feltoperasjoner. Kurset fokuserer mer på trusselnivået, sikkerhetshendelser og trusselaktører i det gitte området i tillegg til den personlige sikkerhetskursingen. Etter endt kurs skal deltakerne ha et godt grep om styring av blant annet førstehjelp, psykologisk førstehjelp, personlig safety og security, safety og security tankesett, kommunikasjonsutstyr, trusler i felt, forhandlingsegenskaper og situasjonsforståelse (NRC, 2019a). MSF har erfart at sine nasjonalt ansatte ofte besitter mer kunnskap om situasjonen og området enn organisasjonen selv, og har derfor ikke behov for den samme innføringen av sikkerhetshåndtering for det gitte området. De har på det grunnlaget ikke et kurs for nasjonalt ansatte likt HEIST i NRC, men har mindre kontekstualiserte kurs tilpasset den og de det gjelder.

NCA opererer i motsetning til NRC ikke med et fast kurs for nasjonalt ansatte, men i enkelte områder, som i Midtøsten, hvor de har en sikkerhetsansvarlig som foretar enkle

sikkerhetskurs for de ansatte. Andre steder reiser én i det globale sikkerhetsteamet ned og holder korte kurs, men som ikke er like lange og omfattende som HEAT og HEIST. NCA prioriterer områder med høy risiko som for eksempel Nigeria, Sudan og Irak med tanke på trening av nasjonalt ansatte.

FN anerkjenner den kritiske rollen lokalt ansatte i organisasjonen får, og har siden 2018 jobbet med å utvide sikkerhetspolicy for nasjonalt og lokalt rekruttert personell. Sikkerheten til lokalt ansatte skal genereres gjennom organisasjonens SRM policy. SRM policyen skal avdekke hvilke risikoer de som lokalt ansatte spesielt utsettes for, i forhold til internasjonalt ansatte og anbefale tiltak. FN anerkjenner at lokalt ansatte besitter en helt annen type kontekstuell kunnskap enn internasjonalt ansatte i samme området, men det kreves uansett at alle deltar på obligatoriske sikkerhetstrening og sikkerhetsbriefing når de ansettes (UNSMS, 2018).

Sikkerhetstrening for internasjonalt ansatte

NRC tilbyr et obligatorisk teoretisk og praktisk kurs for alle sine internasjonalt ansatte som skal ut i felt i høyrisikoområder. Kurset holdes også for beredskapsarbeidere fra andre NGOer, journalister og FN, for å ta et par eksempler. Kurset kalles HEAT som står for “Hostile Environment Awareness Training”, og er mer enn bare teori og vanlig kursing. Kurset fokuserer på personlig sikkerhet, og er ment til å skape egenskaper i hjernen til deltakerne som aktiveres i høy-stress situasjoner. Den praktiske delen av kurset skal bidra til å gjøre deltakerne klare til å navigere seg gjennom vanskelige situasjoner som blant annet kidnappinger, bombing og voldelig kriminalitet. Deltakerne blir eksponert for høy stresstrening som kombinerer både teori og høyt realistisk simuleringstrening (NRC, 2019a).

NRC er global leder i provisjonen av HEAT trening til humanitære arbeidere, og den økte trenden av uønskede hendelser i felt som påvirker humanitære arbeidere og operasjoner, øker også etterspørselen for HEAT kursing og oppdatert trening og læring. Teamet bak kurset består av NRCs globale sikkerhetstreningsspesialist, ekspertsikkerhetsrådgivere og en psykolog fra Headington Institute. Dette teamet skal forsikre at treningene er trygge, effektive og basert på de nyeste og beste praksisene i feltet av sikkerhets- og risikostyring (NRC, 2019a). HEAT, i regi av NRC, foregår over seks dager hvor deltakerne hele tiden befinner seg i en fiktiv verden, hvor de møter mulige scenarioer som kan true deres sikkerhet i felt. HEAT

er beregnet for internasjonalt ansatte, som skal jobbe i et annet land enn de selv kommer fra. Alle kurs evalueres, og tilpasses opp mot trusler de ser i felt, og baseres dermed på reelle hendelser som finner sted. I tillegg tilbyr NRC en rekke flere kurs som skal bidra til økt sikkerhet for sine ansatte i felt, blant annet forhandlingstreninger, “drivers training”, førstehjelpstrening, reisesikkerhetstrening, trening i stresshåndtering, samt trening i risikovurdering. Alle nivåer i NRC trener også en gang i året på kriseledelse.

Informanten fra NRC påpekte derimot at mange humanitære organisasjoner rundt om i verden, fortsatt ikke har kapasitet og ressurser til å utvikle og drive samme type sikkerhetstrening for spesielt nasjonalt ansatte, i motsetning til NRC. NRCs HEAT-kurs anses å være best i verden på sitt felt, og flere store anerkjente organisasjoner og sektorer bruker NRCs HEAT-kurs i tillegg til egne sikkerhetskurs, som for eksempel UD, NUPI, Interpol, ulike EU delegasjoner og NCA. Både NRC og NCA påpeker også at HEAT-kurs gjelder i tre til fire år før det må gjennomgås på nytt. Dette er på grunn av at trusselbildet kan endre seg mye på kort tid, og derfor er det viktig at de ansatte som skal reise er trent i de truslene som befinner seg her og nå. I enkelte situasjoner kan man reise uten fornyet kurs, men bare med godkjenning fra høyere hold i organisasjonen med bakgrunn i oppdragets viktighet. Dette rapporteres også som et unntak i en rekrutteringslogg.

NCA tilbyr også sikkerhetstrening, kalt Personal Security Training (PST), som går over tre dager. Kurset skal gi en praktisk tilnærming til safety og security, og har som mål å redusere risiko ved å gjøre beredskapsarbeiderne til aktive deltakere i egen sikkerhetsstyring (NCA, u.å). Kurset gir god innføring i temaer som for eksempel sikkerhetsstyring, situasjonsforståelse og forståelse om egne sårbarheter, styrker og motstandsdyktighet, hvordan forbedre risikovurderinger, førstehjelp i felt, og overlevelsestankesett (NCA, u.å). I kurset bruker kursholder eksempler og individuelle historier fra reelle hendelser som inneholder relevante læringsmomenter, slik at kursdeltakerne kan få innsikt i hvordan enkelte hendelser kan foregå, i tillegg til å få fram realiteten og risikoen i jobben de skal utføre. Foruten om dette, er kurset stort sett det samme fra gang til gang, og konkrete hendelser har ikke stor innvirkning på endring av kursmateriell.

NCA oppfordrer også eget personell til å delta på HEAT kurs, for eksempel i regi av NRC i tillegg til NCAs PST, og for de som skal til høyrisikoområder, er det obligatorisk. NCA forteller at de er i etableringsfasen av et eget HEAT kurs som skal finne sted for første gang

til sommeren 2021, som vil gjøre det lettere for egne ansatte å ta del i kurset som vil klargjøre dem for et “worst case scenario” i felt. Dette har blitt utsatt fra 2020 på grunn av COVID-19 pandemien.

Informanten fra NCA forteller også at de som jobber med sikkerhetstrening i organisasjonen, jobber kontinuerlig med å utvikle og forbedre kursingen for at den skal være mest mulig aktuell og relevant for dagens risiko- og trusselbilde. Som nevnt tidligere, fokuserer NCA mer og mer på “gender security”, og dette fokuseres også på i trening og kursing, slik at kvinner og menn forstår og kan håndtere de forskjellige risikoene de kan møte, i likhet med minoritetsgrupper. NCA mener det bidrar til å øke sikkerheten for den enkelte ansatte, fordi treningen er tilpasset dem som individ. De påpeker at det er en utfordring å skulle forberede så ulike individer på så like hendelser de kan møte i felt, da alle reagerer forskjellig, og derfor er trening og læring en dynamisk og kontinuerlig prosess. Det er også en utfordring i å trene ansatte i hva de helt konkret kan og bør gjøre dersom de befinner seg i en gitt situasjon, balansert opp mot hva man faktisk kan forvente av mennesker i krisesituasjoner. NCA jobber også sterkt med å forhindre “normality bias”, som betyr at de som har deltatt i flere humanitære operasjoner og aldri blitt utsatt for en uønsket hendelse, muligens kan undervurdere trusselbildet fordi selv i de farligste områdene har de bare hatt gode opplevelser. Det er viktig for NCA å trene sine ansatte på håndtering, og forsikre seg om at alle er inneforstått med truslene i området de skal jobbe i. Dette kalles “informed consent” da alle som skal reise for organisasjonen, får all informasjon om området og truslene som befinner seg der, og godkjenner at de reiser under de forutsetningene. De jobber også med en mer individualisert kursing slik at de øker intensitetsnivået og stressnivået for de som trenger mer utfordring, slik at alle får utfordret sin mentale styrke likt. Noen er mer robuste enn andre, og noen kommer med mer bagasje. Derfor er det viktig å trene ulike individer ulikt, men ut ifra samme kursmateriell. NCA anerkjenner kompleksiteten og utfordringene i dette, med tanke på ressurser, budsjett og tid.

I MSF er det “Learning and Development” avdelingen (LnD) som er ansvarlig for all opplæring globalt. Avdelingen får tildelt all informasjon om sikkerhetshendelser og bruker denne informasjonen til å oppdatere og utvikle trening og opplæring. I likhet med blant andre NRC skiller MSF mellom trening internasjonalt ansatte skal gjennom, og type opptrening nasjonalt ansatte får. Internasjonalt ansatte må først på et “Preparation for Primary Departure” (PPD) kurs, som går over én uke, og handler om MSF sine prosedyrer, samt det fagområdet

du er rekruttert til. I likhet med NRC tilbyr også MSF et “Field Security” kurs som er tilsvarende HEAT. Kurset skal introdusere internasjonalt ansatte for reelle farer og risikoer de kan møte i felt. Kurset er tilpasser MSFs verdier og farer som MSF har stått overfor i felt tidligere. Kursholderne bruker i likhet med NCA tidligere hendelser som eksempler i opplæringen. Informanten påpeker dog at kursmateriale er stort sett det samme, men at de kontekstuelle ulikhetene i områdene de arbeider i, krever ulik situasjonsforståelse. Dette kommer ikke nødvendigvis til syne i kursing og trening, men via briefing og trykt materiell. MSF har både det de kaller for “Mission Security Plans” som omhandler landet det arbeides i, og “Local Security Plan” som omhandler det eksakte området som opereres i. Det er heller her situasjonsforståelsen og den kontekstuelle innføringen kommer til syne. Sikkerhetskursingen handler mer om det generelle i sikkerhetshåndtering.

Det finnes også digitale sikkerhetskurs på internett som vil være nyttige som beredskapsarbeidere som skal reise til høyrisikoområder. FN tilbyr blant annet et digital sikkerhetskurs som kalles BSAFE. Det er obligatorisk for alle FN ansatte som skal ut i felt, men også høyt anbefalt for ansatte i andre organisasjoner (UNDSS, u.å). BSAFE tar for seg hva man burde forberede før avreise av praktiske ting, hvordan man burde forholde seg i området man bor i, og ting man ikke burde gjøre i felt, selv når man ikke er på jobb. I 2005 ble det etablerte en håndbok med retningslinjer for humanitært personell i samarbeid med ICRC, beregnet for ICRC, og andre frivillige og humanitært ansatte i konfliktområder. Håndboken tar for seg personlig sikkerhet, trusler og risikoer i konfliktområder, innføring i internasjonal lov, og sikkerhetsstyring (Roberts, 2005). Boken har blitt brukt av flere organisasjoner i reviderte versjoner siden 2005, og MSF kan bekrefte at de ofte deler den ut til sine ansatte, og at den er tilgjengelig ved flere områdekontorer.

Felles for slik type kursing er at målet er å forberede beredskapsarbeidere på mulige realistiske uønskede hendelser som kan inntreffe. Kursingen skal bidra til økt sikkerhet ved at beredskapsarbeiderne lærer metoder, og tilegner seg egenskaper som gjør det lettere å tilpasse seg vanskelige og farlige situasjoner de ikke har vært borti før. Økt kunnskap vil kunne føre til bedre håndtering av uønskede hendelser og dermed øke sikkerheten for beredskapsarbeidere når krisen først inntreffer. NRC forteller at de foretar evalueringer etter alle kurs, både av deltakerne, men også av kursledelsen, som gjør at kursene alltid er i stadig forbedring. I tillegg evaluerer de kursene opp mot trusler de ser i felt, for at kursene alltid skal

være så autentiske og dagsaktuelle som mulig. Det er viktig for organisasjonene å trene sine ansatte på truslene som faktisk er, og ikke de truslene som var for 10 år siden.

Rekruttering og forventning

En annen måte for å forbedre sikkerhet på, er gjennom selektering i rekrutteringsprosessen. Samtlige organisasjoner forteller at det ikke finnes noen formelle krav til kunnskap om egen sikkerhet før kursing og trening av organisasjonen, men dette er noe både NCA og NRC påpeker at burde stå sterkere og at selekteringsprosessen burde være mer nøye. Et eksempel NCA trekker frem er dersom man er i svært dårlig form og ikke kan løpe, vil man i uønskede hendelser kunne sette både seg selv og sine kollegaer i fare. Samtidig anser de psykisk robusthet mer som organisasjonens ansvar å utfordre og bygge opp, men NRC påpeker at de har en "pre-screening" i forkant av HEAT, hvor en psykolog fra Headington Institute går gjennom en undersøkelse alle deltakerne har fylt ut i forkant, og screener den for "røde flagg". Da får også kursledelsen et bedre bilde av hvilken bagasje deltakerne har fra før og hvor de bør presses mest. MSF påpeker at selekteringen de foretar i rekrutteringsprosessen, er på bakgrunn av deres kunnskap til profesjonen de ansettes til, og ikke på bakgrunn av kunnskap om egen sikkerhet, men at de i intervjuprosessen foretar vurdering av intervjuobjektens psykiske robusthet, og hvordan de vil takle stress i raskt endrende situasjoner. På bakgrunn av dette kan MSF velge bort søkere på bakgrunn av holdninger og håndteringsevne i stressende situasjoner, og ikke bare på bakgrunn av kunnskap til egen profesjon.

På spørsmål om hvilket ansvar organisasjonen har ovenfor sine ansatte svarer organisasjonene ulikt, men de bunner ut i samme konklusjon. NCA forteller at de har det juridiske ansvaret for sine ansatte, men at når de er i felt er de ansvarlig for sin egen sikkerhet. Likevel er det organisasjonens ansvar at deres ansatte er i stand til å ta vare på seg selv. NRC ordlegger seg slik at de er 100% ansvarlig for deres ansattes sikkerhet. Det er organisasjonens ansvar at de kurser og trener sine ansatte, legger til rette med nødvendige ressurser i områdene de skal jobbe i, men de ansatte har et ansvar for å opprettholde de regler som blir satt og ta kursingen seriøst. MSF er enige i dette, og forteller at de har en intern enighet om at de har både juridisk ansvar, men også ansvar for oppfølging av egne ansatte.

5.5 Oppsummering

De empiriske funnene presenterer tre kritiske funn. Først beskrives det hvordan den økende tendensen av uønskede hendelser i felt fører til at risikoanalyser og sikkerhetstrening blir en dynamisk prosess hvor organisasjonene aktivt bruker erfaring fra hendelser til å utvikle trusselvurdering, samt hvilke behov for sikkerhetstrening som trengs og bør fokuseres på. For det andre kommer det frem hvordan forholdet mellom erfaringslæring og organisatorisk læring spriker mellom organisasjonene. Der noen har etablerte prosedyrer for å få til organisasjonslæring av konkrete uønskede hendelser, slik at de kan bruke læringen i andre hendelser i andre områder i verden, er det andre organisasjoner som ikke har slike prosedyrer. Hvorfor? Et siste kritisk funn fremhever organisasjonenes fokus på bruk av nasjonalt ansatte fremfor internasjonalt ansatte. Disse funnene vil i kapittel 6 diskuteres opp mot studiens teoretiske grunnlag (se kapittel 3).

6.0 Drøfting

Dette kapitlet har som mål å drøfte studiens teoretiske grunnlag og utvalgte empiriske funn sammen. Diskusjonen skal så lede fram til en besvarelse av oppgavens problemstilling “Hvordan påvirker uønskede hendelser i felt trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner?” i kapittel 7. Kapitlet struktureres hovedsakelig etter forskningsspørsmålene. Enkelte momenter vil diskuteres under flere av forskningsspørsmålene.

6.1 Hvordan har trusselbildet endret seg de siste 20 årene?

Trusler og risiko i det globale konfliktbildet er en dynamisk sfære, og i løpet av de siste 20 årene har mye endret seg når det kommer til trusler og risikoer som påvirker humanitære arbeidere utplassert i konfliktrammede områder. Organisasjonene peker på den økende tendensen av intenderte risikoer, som for eksempel angrep, vold og kriminalitet som en økende faktor organisasjonene har måttet ta større og større stilling til. Samtidig viser forskning at det ikke bare er den økende tendensen som peker seg ut, men også type hendelser, hvor hendelsen finner sted og hvorfor de finner det som har endret seg de siste 20 årene. Dette har ført til en kontinuerlig prosess av risikovurderinger, evalueringer og analyser av erfaring og opplevelser og hvorvidt dette har betydning for trusselnivå, behov for endring eller implementering av nytt materiell i kurs og trening. Forskningsspørsmålet spør seg hvordan trusselbildet har endret seg, men det er desto viktigere å spørre hvorfor denne endringen har betydning for humanitært ansattes sikkerhet. Betydning av endring i trusselbildet er essensielt i humanitære organisasjoners oppfattelse av rasjonell risiko, og behov for iverksetting av tiltak når det kommer til trening og læring.

Desentralisert styring

Forskningen til PRIO fra 2015 presiserer at en ser klar sammenheng mellom områder som opplever mye vold, og områder hvor humanitære arbeidere blir offer for sikkerhetshendelser. Det er ofte de samme områdene, noe som samsvarer med de områdene de intervjuede organisasjonene trekker frem som de farligste områdene de arbeider i. Et fellestrekk med de humanitære organisasjonene som inngår i denne studien er at samtlige organisasjonen benytter seg stort av lokalt ansatte. Dette blir fremhevet som et tiltak for å redusere konsekvensene ved eventuelle hendelser. Dette samsvarer med Schneider (2008) og Kruke

(2015) teorier om desentralisert styring og at kriser håndteres best så nærme krisen som mulig. Det er viktig å skille mellom den etablerte krisesituasjonen humanitære arbeidere befinner seg i, og den krisen som kan oppstå underveis som ofte er intendert for å skade dem. Humanitære arbeidere er ikke til stede i en konflikt for å løse den, og den lokale ansettelsen skal ikke ses på som et tiltak for å redusere konsekvenser av konflikten. Som folkeretten beskriver, er humanitære arbeidere regnet som ikke-stridende og sivile og skal beskyttes deretter.

Ansettelsen av lokale arbeidere, altså den desentraliserte styringen, bidrar til at i en eventuell krise er de berørte ofte bedre egnet til å håndtere situasjonen. Organisasjonene snakker av erfaring når de nevner at språk, kulturforståelse, kontekstforståelse, kjennskap til historie og likt utseende bidrar til å skape tillit til lokalbefolkningen. Dette bekrefter Krukes (2015) teori om viktigheten av å se lokalbefolkningen som er virkemiddel for å styrke beredskapen. Lokalt ansatte har lettere for å få tilgang og aksept hos lokalbefolkningen, lokale myndigheter og lokale autoriteter. Denne aksepten gjør det lettere for organisasjonen å få tilgang på rask informasjon dersom en hendelse skulle inntreffe. Man blir dermed ikke nødt til å kun belage seg på analyser og vurderinger fra tidligere, men man vil kunne få både informasjon, men også bistand fra befolkningen som kjenner både de forskjellige trusselaktørene og området best. Lokale autoriteter vil også ha lettere for å bistå organisasjonen dersom de har et godt inntrykk av dem. Derfor er det også viktig at organisasjonen opprettholder de humanitære prinsippene.

Boin et. al (2018) sine prinsipper om beslutningstaking i kriser peker på viktigheten av meningsdanning i kriser. For å kunne løse en krise er det viktig at alle involverte har lik oppfatning av krisens omfang, betydning, skade og berørte. Humanitære organisasjoner er sjeldent den eneste organisasjonen til stede i det enkelte området, og mye av informasjonen som bidrar til situasjonsforståelse og meningsdanning kommer fra informasjonsdeling organisasjoner seg imellom. Enkelte organisasjoner har ikke egne erfaringer fra det aktuelle området å trekke informasjon fra, og det blir dermed viktig å skape kontakt både med lokalbefolkningen, men også med andre organisasjoner som kan dele av sine erfaringer og analyser.

Kontekstualisert beredskap

Hvor uønskede hendelser skjer har også tvunget organisasjonene til å utvikle mer kontekstualisert trening, kursing og innføring av trusselbildet. Beredskap beskrives av Kruke (2015) som håndtering av en gitt risiko, og noe kan fungere både som en prosess, et produkt, en aktivitet og en tilstand. Organisasjonene fremhever at endring i trusselbildet de siste årene har ført til utvikling av sikkerhetskurs både for internasjonalt ansatte, men også egne kurs for nasjonalt ansatte. Anerkjennelsen av viktigheten av slike kurs spriker fra organisasjon til organisasjon, da enkelte organisasjoner anser erfaring og bakgrunnskunnskap til nasjonalt ansatte som mer relevant enn sikkerhetstrening, og at det ikke krever lange, gjennomgående treninger slik det gjør for internasjonalt ansatte. Beredskap som en prosess, som Kruke (2015) beskriver, kommer til syne gjennom at beredskap aldri er et helt ferdig produkt, men at ettersom nye hendelser skjer, vil beredskapen gjennomgå og utvikles. Hvis man ser på organisasjonenes kontinuerlige prosess av risikovurdering og analyse, kan dette samsvare med flere elementer fra Staupe-Delgado og Kruke (2017) sin Min-Max strategi. Prosessen beskrives som aktiv av organisasjonene ved at de kontinuerlig innhenter og deler informasjon om trusselbildet for å redusere omfang av eventuelle uønskede hendelser. Den beskrives også som en sammenhengende prosess av menneskelig og organisatorisk læring ved at den enkelte ansatte sine oppfatning og erfaring kan bli evaluert av organisasjonen, og det kan vurderes hvorvidt erfaring bør overføres til nye prosedyrer for organisasjonen. Funnene i empirien kolliderer dog litt med kjerneelementet om forutsigbarhet. Samtlige organisasjoner og funn fra dokumenter fokuserer på tidligere hendelser, nåværende trusler og risikoer, men unnlater å diskutere de risikoer vi ikke vet om. Den neste krisen har aldri skjedd før, og det er umulig å forberede seg på alle mulige risikoer. Beredskap handler om å forberede seg på det uforutsigbare, men funnene i denne studien tyder på at organisasjoner fokuserer på det som har vært og er, både i egen organisasjon og erfaring fra andre organisasjoner.

Delkonklusjon

Den økende tendensen av uønskede hendelser som påvirker humanitært personell fører til at risikovurdering blir en dynamisk prosess. Risiko- og trusselvurderingene har ført til sterkere fokus på desentralisert styring ved både bruk av nasjonalt ansatte, og områdekontorer. Samtidig kan denne kontinuerlige prosessen av risikovurdering gjøre en blind på hvilke trusler som er der ute. I henhold til Staupe-Delgado og Kruke (2017) fokuserer

organisasjonene kun på de truslene de ser skjer, og har en tendens til å glemme uforutsigbarheten av risikoer. Den neste hendelsen har aldri skjedd før, og kan dermed ikke elimineres helt. Samtidig anerkjenner ikke organisasjonene realiteten i *hvem* hendelsene faktisk treffer (nasjonalt ansatte) når de utvikler nye trendanalyser som utgangspunkt for trening og læring. Det er likevel tydelig at samtlige organisasjoner bruker konkrete hendelser aktivt for å etablere arenaer for læring om sikkerhet for sine egne ansatte, men hovedsakelig for internasjonalt ansatte til tross for statistikk som tilsier at nasjonalt ansatte er sterkere truet. Ved å hele tiden være oppdatert på dagens trusselbilde, vil trening og læring om disse risikoene bidra til å stille sterkere i møte med fremtidige hendelser for dem som faktisk er truet.

6.2 Hvordan evaluerer organisasjonene hendelser etter de har skjedd?

Å evaluere en uønsket hendelse handler om å studere responsen og dens effekt på konsekvensene av hendelsen, for så å se om det finnes forbedringspotensialet. Evalueringer kan fungere som kjernen til læring i organisasjoners fokus på trening og læring om sikkerhet. Schneiker (2015) etterspurte mer standardiserte protokoller og prosedyrer innad i organisasjoner når det kommer til sikkerhet, noe funnene i denne studien bekrefter etterspørselen av. Resultatene fra organisasjonene som deltar i denne studien viser sprikende fokus på organisasjonslæring når det kommer til hvilken påvirkning uønskede hendelser har på læring. Alle kan fortelle at fokuset på å integrere erfaringene fra hendelser i felt i trening og læring for nye ansatte som skal ut på oppdrag, er sterkt til stede. Dette beskriver blant andre Woods (2015) som resiliens ved at organisasjonene bruker erfaringer fra tidligere hendelser til å øke motstandsdyktigheten frem mot den neste hendelsen, men det strider samtidig med flere av Woods (2015) fire kjerneelementer om resiliens. For eksempel kjerneelement to tar for seg avvik innad i systemet og hvordan en eller flere i en gruppen forholder seg til slike endringer. Element tre tar for seg hendelser som organisasjonen er helt på grensen til det den kan tåle. De uønskede hendelsene som diskuteres i denne oppgaven er hovedsakelig intenderte hendelser som kommer utenfra. Dette er ikke avvik innad i systemet, men eksterne trusler og risikoer som påvirker enkelte deler av organisasjonen i et gitt område. De uønskede hendelsene som organisasjonene forteller om, er heller ikke hendelser som truer organisasjonens eksistens og overlevelse, og derfor kolliderer disse empiriske funnene med Woods (2015) teori om resiliens.

Fokuset på å bruke erfaring fra uønskede hendelser, evaluere dem, og fornye og utvikle kurs, trening, ressurser og annet materiell for operasjoner, utsendinger og personell i det rammede området, kan derimot forklares bedre gjennom Njå et al. (2020) sin modell om individ- og gruppelæring. I denne situasjonen vil gruppen være både den gitte gruppen med hjelpearbeidere i et område, men også det spesifikke området hvor arbeidere blir angrepet. I beslutningstakingsfasen handler de berørte, og organisasjonen, på grunnlag av hva de har lært, trent på og erfart tidligere. Når den uønskede hendelsen er over er det tid for refleksjon over hva som ble gjort og hva som kunne blitt gjort bedre/annerledes. Resultatene fra disse refleksjonene/evalueringene blir så tatt videre inn i endring- og bekreftelsesfasen, hvor det avgjøres hvorvidt endring i treningsopplegg, risikovurdering, trusselnivå og lignende, er nødvendig for det gitte området.

Læringen gjennom organisasjonene derimot, viser seg å være ujevn og flere organisasjoner er misfornøyd med dagens datainnsamlingsystem (EEAS, 2021). Med dette menes hvordan organisasjonene bruker erfaringer og læring fra et spesifikt område til å omgjøres til prosedyrer og standarder for andre områder. Selv om resultatene fra empirien ikke kan generaliseres da utvalget er såpass snevert, kan det fortsatt gi en pekepinn på hvordan situasjonen er i den humanitære verden i dag. De organisasjonene som ikke har etablerte systemer for å oppnå organisasjonslæring etter uønskede hendelser, kan som beskrevet tidligere forklares ut ifra Njå et al. (2020) sin modell om individ- og gruppelæring. De organisasjonene som derimot har slike, etablerte systemer kan lettere forklares ut ifra den modifiserte modellen for organisasjonslæring innen samfunnssikkerhet etter Njå et al. (2020). I denne modellen ser man at erfaringer fra enkelte uønskede hendelser blir evaluert og videreført til tiltak og endring i prosedyrer som ikke bare fungerer i det gitte området hendelsen tok plass, men også i andre områder av verden. På den måten bruker organisasjonene konkrete evalueringer fra enkelte erfaringer til å utvikle og forbedre organisatorisk læring. Slike formelle prosedyrer passer inn i det instrumentelle perspektivet på organisasjonslæring til Andreassen og Bjørkelo (2020).

Det kan være flere årsaker til at noen organisasjoner har slike etablerte prosedyrer mens andre fortsatt ikke har det, eller så vidt har begynt å jobbe mot det. En måte å forklare det på er gjennom Njå et al. (2020) sin teori om sikkerhetsstyring. I modellen Njå et al. (2020) presenterer er et av utgangspunktene for sikkerhetsstyring såkalte rammebetingelser, altså hva som ligger til grunn for beslutningene som tas, målene som utformes og tiltak som iverksettes.

Ett av de ønskede målene samtlige organisasjoner fremhever er nettopp dette med å få til organisatorisk læring etter uønskede hendelser, slik at organisasjonen som en helhet kan stille mer forberedt når den neste uønskede hendelsen inntreffer. De organisasjonene som enda ikke har en slik etablert prosess, peker på flere ting som kan være årsak til problemet. Blant annet forteller organisasjonene om budsjett, ressurser, innsats og prioriteringer som eksempler på hva som ligger til grunn for at prosesser for organisatorisk læring ikke ennå finner sted. I mindre, uavhengige organisasjoner som er avhengig av donorer, frivillige og fund-raising, er det tydelig at økonomi og trangt budsjett bidrar til å sette rammene for hva sikkerhetsavdelingen har råd til å gjøre. Samtidig som trangt budsjett bidrar til at den enkelte avdelingen består av såpass få personer, slik at arbeidsmengden med å få etablert en slik prosess vil være for stor for de få involverte. Som empirien viser er det dog ikke bare de små organisasjonene nødvendigvis, som ikke har etablerte prosesser for organisatorisk læring, og man kan derfor ikke konkludere med at det kun er enkelte rammebetingelser som økonomi og ressurser som er årsaken til problemet.

Delkonklusjon

Evaluering og analysering av data er essensielt for å få til både læring og resiliens ved fremtidige hendelser, men evalueringer er også nødt til å gis en betydning for å ha effekt. Å evaluere en hendelse og legge rapporten i en skuff vil ikke føre til læring i organisasjonen. Teori både etter Bjørkelo og Andreassen (2020), og Njå et al. (2020), forklarer hvordan organisasjoner bør gå frem for å oppnå organisasjonslæring, men empirien viser at dette er sprikende i kvalitet i dag. Forskjellene kan beskrives ut ifra Njå et al. (2020) sine modeller om individ- og gruppelæring, og videre forsøkt forklart ut ifra teori om rammebetingelser i sikkerhetsstyring.

6.3 Hva gjør organisasjonen for å forbedre sikkerheten for sine ansatte i felt?

Erfaringsbasert læring eller beredskap?

Den mest konkrete innsatsen humanitære organisasjoner gjør for å forbedre sikkerheten for sine ansatte i felt, kommer til syne gjennom kurs, trening og kontinuerlig risikovurdering av områdene de skal jobbe i. Som empirien viser jobber organisasjonene kontinuerlig med å

utvikle og forbedre kursene de avholder for personell som skal ut i felt, enten det er nasjonalt eller internasjonalt ansatte. Kursene har som formål å klargjøre de ansatte for alle forutsigbare risikoer de kan møte mens de er utsendt, og kursene tar derfor ofte utgangspunkt i lærdom og erfaring fra reelle hendelser som har funnet sted tidligere. Kursene skal være så autentiske som mulig for at de ansatte, så reelt som mulig, skal kunne få kjenne på hvordan både kropp og sinn vil reagere i en lignende hendelse, og gi seg selv inntrykket om at de har opplevd det før og lært hvordan å håndtere situasjonen. Dette kan forklares som et forsøk på å få til RPD etter Klein (2008). Ved å utsette deltakerne på kursene (som for eksempel HEAT) for simuleringer av reelle hendelser, ønsker man å oppnå en form for oppfatning at man har opplevd hendelsen tidligere, dersom en lignende hendelse skulle finne sted i felt. Ved en eventuell uønsket hendelse i felt vil de ansatte som har deltatt på forberedelseskursene, kunne foreta mønstermatching og intuitive beslutninger på bakgrunn av lignende opplevelser i kursene.

Dette er hvertfall det som er målet med kursingen, at deltakerne skal kunne bruke sin egen erfaring, opplevelse og læring fra kurset til å kunne ta gode beslutninger i lignende, men reelle hendelser i felt. Men kan det egentlig kalles RPD når de ansatte faktisk ikke har opplevd lignende hendelser tidligere? Er autentisk kursing reelt nok for å kunne settes inn i modellen til Klein (2008) om intuitiv tenking og mønstermatching ved uønskede hendelser i felt? RPD handler om å bruke erfaring for å tolke og forstå situasjonen vi er i, slik at man sammen med improvisasjon skal kunne manøvrere seg best mulig gjennom hendelsen. Erfaring fra simulering vil kunne, under enkelte omstendigheter, bidra til at beslutningstakeren vil kunne matche mønstre mellom den aktuelle hendelsen og simulering fra kurs, men det er viktig å påpeke at deltakerne på disse kursene til enhver tid er klar over at de er i en trygg omgivelse. De er klar over at det bare er simulering, at hendelsene som utspiller seg ikke er ekte og at de til enhver tid ikke er utsatt for en reell fare. Ved en uønsket hendelse i felt er de involverte derimot være veldig klar over det motsatte. Dette er ikke en prøve, de er ikke trygge og de er veldig utsatt for reell fare. Hvordan noen reagerer i en presset og stresset situasjon, men i trygg omgivelse, vil kunne skille seg betraktelig fra hvordan en reagerer i en presset og utrygg situasjon. Det er verdt å stille spørsmålet om hvorvidt dette kan føre til dårligere beslutningstaking og håndtering ved en reell hendelse, da man innser at man reagerer helt ulikt enn hva man trodde man skulle på bakgrunn av erfaring fra kursing. RPD er som skrevet tidligere også blitt kritisert for å fremheve hypotesen om at det første alternativet man tar i en beslutningssituasjon ofte er det beste. Dersom man får tilbakemelding etter fullført kurs om at

man reagerte helt riktig og handlet helt riktig, vil man kunne tro at denne reaksjonen er den beste i en lignende situasjon og ty til det alternativet først, noe som ikke nødvendigvis er det beste ettersom hendelsen for det første er reell, og for det andre at trusselaktørene har et helt annet tanke sett enn de som holder kursene. Dette gjelder dog spesielt kursene som holdes for internasjonalt ansatte som ikke har et forhold til området de skal jobbe i fra før, med tanke på kunnskap og erfaring med kultur, trusselaktører, språk, lokalbefolkning etc.

Organisasjonene forteller om gode opplevelser med kursene, og at ansatte har gitt tilbakemelding om at autensitet i kursene bidro til mønstermatching ved en reell hendelse. Det er dog uvisst om de ansatte hadde vært involvert i uønskede hendelser i felt tidligere, og om mønstermatchingen kommer fra kurset eller tidligere erfaring. Kursene tar, som nevnt tidligere, mye motivasjon og utgangspunkt i dagens trusselbilde, reelle hendelser som har påvirket både egen organisasjon og andre som opererer i samme områder. For de internasjonalt ansatte tilbys det i tillegg kontekstualiserte kurs etter ankomst som skal bidra til å kunne sette erfaring og læring fra HEAT og lignende, i perspektiv og kontekst. Forberedelsene sett i sammenheng er det som utgjør utgangspunktet for RPD, dersom man velger å se formålet med kursingen ut ifra teorien til Klein (2008).

Det kan likevel argumenteres for at teorien om RPD kolliderer med formålet og utformingen av kursene organisasjonene holder, på det grunnlag at det ikke er faktiske hendelser som deltakeren blir utsatt for, og det er begrenset hvor mye autentiske kurs kan bidra til intuitiv og analytisk tenkning i felt når det kommer til egen sikkerhet. Kursingen kan derimot heller bli sett på som et bidrag til økt beredskap etter Staupe-Delgado og Krukes (2017) Min-Max Strategi (se kapittel 3).

Min-Max strategien tar som nevnt for seg tre minimale og fire maksimale kjerneelementer. Kursingen de humanitære organisasjonene foretar samsvarer godt med de tre minimale kjerneelementene ved at trening, forberedelse og kurs er en aktiv, dynamisk prosess som tar utgangspunkt i dagens trusselbilde, reelle hendelser og simulering. Kursene blir evaluert etter hver gjennomgang for å til enhver tid være oppdatert på de nyeste trendene, og av trusler og gjennomføring. Videre samstemmer disse forberedelsene med kjerneelementet om sammenheng mellom menneskelig og organisatorisk læring, som vi har sett har vært et sprikende tema i de deltakende organisasjonene. Uansett tar samtlige organisasjoner utgangspunkt i menneskelig erfaring og reelle hendelser for å utvikle sikkerhetskurs for sine

ansatte. De siste minimale kjerneelementet som omhandler forutsigbarhet kommer til synet i sikkerhetskursene ved at deltakerne skal lære seg å håndtere og reagere i uønskede, uventede situasjoner. Slik Staube-Delgado og Kruke (2017) beskriver, er alle kriser uforutsigbare, og den neste krisen har aldri hendt før. Man kan derfor ikke eliminere alle risikoer, eller stille 100% forberedt når man reiser ut i felt. Det som er viktig er å gi sine ansatte nødvendige ressurser, innføring i egen sikkerhet og øke kunnskap om trusler og risikoer i det aktuelle området de skal jobbe i. Man kan ikke være forberedt på alt, men det betyr ikke at man ikke skal forhindre det man kan. Det er dette organisasjonene gjør ved å holde sin sikkerhetstrening som en aktiv dynamisk prosess. Det er dette som er beredskap.

Bruk av nasjonalt ansatte - god eller dårlig beredskap?

Som nevnt satser organisasjonene som er undersøkt i denne studien på nasjonalt ansatte. Dette begrunnes av deres kjennskap til historie, kultur, språk, kutyme og kunnskap om konflikten og området de skal jobbe i. De har sterkere forståelse og kjennskap til områder man bør unngå, mennesker man bør forholde seg til og mennesker man bør holde seg unna, og man har lettere for å skape aksept og tillit blant lokalbefolkningen, samt lokale myndigheter og autoriteter. Dette ble diskutert under delkapittel 6.1, men det skal videre diskuteres under litt andre forutsetninger under dette forskningsspørsmålet. Organisasjonene som er undersøkt i denne studien fokuserer alle på nasjonalt ansatte, selv om forskning og statistikk fra AWSO (2020) viser at det er en markant større økning i antall drepte, skadde og/eller kidnappede i gruppen nasjonalt ansatte arbeidere kontra internasjonalt ansatte.

Som diskutert tidligere kan en se på bruken av nasjonalt ansatte som et bidrag til økt beredskap (B.I. Kruke, personlig kommunikasjon, 02.09.2019). Beredskap handler om å være forberedt på det man ikke kan forhindre. Å være forberedt handler om å besitte kunnskap om en gitt problemstilling, et gitt område etc. Om det er noen som sitter på førstehåndskunnskap om slike temaer, er det nettopp nasjonalt/lokalt ansatte arbeidere. Det vil være praktisk å ansette en som besitter denne kunnskapen fra før av, enn å bruke ekstra ressurser og midler på å trene, lære og klargjøre en internasjonalt ansatt med lite til ingen forkunnskap om det samme området, og de samme problemstillingene som en kan møte i humanitære oppdrag. Dette kan forklares som et virkemiddel i en sikkerhetsstyringsprosess etter Njå et al. (2020). Økonomi og budsjett er ofte rammebetingelser som sikkerhetsansvarlig eller -avdeling må forholde seg til, og det vil dermed være mer hensiktsmessig å ansette noen som

organisasjonen mener krever mindre trening, kursing, opplæring og innføring. Dette vil spare både penger og tid, og har til hensikt å øke beredskapen ved at lokalt ansatte i teorien enklere vet å håndtere situasjoner de kjenner til fra før av.

Når man da ser på økningen av antall drepte, skadde og/eller kidnappede i gruppen nasjonalt ansatte arbeidere, åpnes det flere spørsmål, og det kan godt tenkes at tendensen er såpass økende nettopp på grunn av at organisasjoner satser mer og mer på nasjonalt ansatte. Man kan derfor spørre seg om tendensen av antall internasjonalt ansatte involvert i uønskede hendelser hadde økt kraftigere dersom organisasjonene hadde hatt større andel internasjonalt ansatte enn nasjonalt ansatte. Det er et hypotetisk spørsmål som denne oppgaven ikke kan besvare, men om man ser på statistikken fra AWSO (2020) over 2010-2019 så viser den likevel at uønskede hendelser hvor nasjonalt ansatte er involvert, har økt 118,8% siden 2010, mens i hendelser hvor internasjonalt ansatte har blitt ofre, har sunket med 34,15%. Likevel viser empirien at det tydelig fokuseres mest på kurs og trening for internasjonalt ansatte i samtlige organisasjoner. Hvordan kan det ha seg slik?

Som drøftet tidligere, er det tydelig at bruken av nasjonalt ansatte er et resultat av sikkerhetsstyring og et forsøk på økt og forbedret beredskap, men at erfaringer fra uønskede hendelser har større påvirkning på trening og læring av internasjonalt ansatte, da opptrening av dem beskrives som en dynamisk og aktiv prosess. Selv om statistikken fra AWSO (2020) viser at de fleste av hendelsene påvirker nasjonalt ansatte, synes det ikke å ha like stor effekt på forbedring av deres sikkerhet, men for ansatte som ikke besitter samme forkunnskap som dem. På en side viser statistikken at bruken av erfaring og læring fra uønskede hendelser har hatt en effekt på forbedret sikkerhet for spesielt internasjonalt ansatte, da den tendensen har sunket med 34,15% (Humanitarian Outcomes, 2020). Men kan det egentlig kalles god beredskap når det fokuseres mindre på en gruppe hvor tendensen av drepte, skadde og kidnappede øker kraftig fra år til år? Beredskap handler om planlegging for å oppnå et satt mål om å redusere konsekvensene av en uønsket hendelse. Sikkerhetsstyringsmodellen til Njå et al. (2020) beskriver dog to ulike typer mål; de kortsiktige, realistiske målene, og de langsiktige, ideelle målene. De ideelle målene er, etter hva empirien viser, å redusere tap og skade av eget personell som følge av uønskede hendelser. Det kan da synes at organisasjonene har valgt å legge de mer realistiske målene til å utvikle og fokusere på trening og læring for internasjonalt ansatte først. Dette kan begrunnes i Weicks (1993) fire verktøy for å unngå kosmologiske episoder. De nasjonalt ansatte besitter som skrevet en god del forkunnskap, og

førstehåndsinformasjon. Det vil derfor være lettere for dem å ty til improvisasjon ved en uønsket hendelse fordi man allerede vet om flere alternativer. Deres holdning til visdom vil være kritisk både i normaltilstand og i krisetilstand, og de har lettere for å lese situasjonen, skifte fra individuelt fokus til kollektivt nivå, og gjøre mening av den. Slik kan bruken av nasjonalt ansatte blant annet forklares av tre av fire av Weicks (1993) verktøy. Dette er altså et forsøk på økt resiliens fordi dette skal bidra til økt robusthet i en krisesituasjon.

Flere av organisasjonene anerkjenner at dette er et problem, og man ser derfor at det i de senere årene har blitt et økt fokus på å innføre bedre trening og kurs for nasjonalt ansatte. Man ser spesielt i NRC at de har innført HEIST-kurset som et bidrag til å hemme den økende tendensen av drepte, skadde og/eller kidnappede nasjonalt ansatte. Samtlige organisasjoner påpekte også nødvendigheten av nye og oppdaterte innføringer og sikkerhetskurs innenfor trafiksikkerhet, da trafikkulykker er den desidert største risikoen ansatte møter i felt. I tillegg viser rapporten fra EEAS (2021) at flere av organisasjonene peker på dårlig involvering av lokalt ansatte i datainnsamling og -analyse. De mener at lokalt ansatte krever en helt annen forståelse av risiko og behov enn internasjonalt ansatte i utforming av sikkerhetsreducerende tiltak på bakgrunn av datainnsamling.

Det går an å stille seg spørsmålet Schneiker (2015) stilte i sin bok, om det ville vært annerledes dersom organisasjonene ikke hadde dynamiske prosesser av læring for å forbedre sikkerheten til sine ansatte. Man kan nå også stille spørsmålet om statistikken ville sett annerledes ut dersom organisasjonene hadde hatt motsatt fokus i prioritering og heller fokus på sikkerhetstrening. Det er og forblir hypotetiske spørsmål denne studien ikke vil kunne besvare, men det er også mulig å trekke en sammenheng mellom sikkerhetstreningen for internasjonalt ansatte, og den synkende statistikken. Det kan være et klart tegn på at ting fungerer, og at det nå er dags for et skifte i fokus, noe de empiriske funnene viser at allerede er i gang i flere organisasjoner. I både dokumentanalysen og i intervjuene kom det tydelig frem at organisasjonenes høyeste prioritet er egne ansattes sikkerhet, men hvordan kan de egentlig si det når forskjellen mellom sikkerhetstrening for nasjonalt ansatte og internasjonalt ansatte er så ulik?

Delkonklusjon

Hva humanitære organisasjoner gjør for å forbedre sikkerheten til sine ansatte, avhenger av deres syn på behov for læring av tidligere uønskede hendelser. Hva de anser som nødvendig å lære for å kunne stille bedre sikret frem mot den neste hendelsen. Som diskutert er trening og sikkerhetskurs den mest konkrete arenaen hvor ansatte blir opptrent i læring om egen sikkerhet. Den autentiske treningen kan argumenteres som et forsøk på å etablere mulighet for mønstermatching og intuitiv tenkning ved uønskede hendelser etter RPD-teori til Klein (2008), men er bedre forklart via Staupe-Delgado og Kruke (2017) Min-Max strategi.

Organisasjoners bruk av internasjonalt ansatte kan bli sett på som et forsøk på å øke sikkerheten til sine ansatte på grunn av de lokales kjennskap, kunnskap og erfaring med området de skal jobbe i. Statistikk viser dog at flest nasjonalt ansatte blir skadd og drept i felt i dag. Likevel viser empirien at erfaring og evaluering av uønskede hendelser i felt, har lite betydning på trening og kursing av nasjonalt ansatte, og heller har større betydning for internasjonalt ansatte. Dette kan forklares delvis ut ifra Weick (1993) sin teori om resiliens, og Njå et al. (2020) sin teori om sikkerhetsstyring, men er i hovedsak et ubesvart fenomen som organisasjonene synes å overse.

7.0 Konklusjon

Problemstillingen “hvordan påvirker uønskede hendelser trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner?” kan besvares på flere forskjellige måter. Det åpnes dog også for flere spørsmål etter å ha drøftet oppgavens empiriske funn.

Uønskede hendelsers påvirkning på trening og læring om sikkerhet kan deles inn i tre kategorier; risikovurdering som en aktiv og dynamisk prosess, sikkerhetsstyring, og organisatorisk læring. Det kommer fram av denne studien at den økende tendensen av uønskede hendelser som rammer humanitære arbeidere bidrar til å gjøre risikovurderinger innad i organisasjonene til en aktiv og dynamisk prosess. Organisasjonene tar i bruk både egne og andre organisasjoners erfaringer for å vurdere trusselbildet, -nivå og -aktører, for å vurdere hvilke tiltak som bør iverksettes for å redusere konsekvensene som rammer egne ansatte ved en eventuell intendert hendelse. Den økende tendensen av hendelser bidrar også til å gjøre fokus og utvikling av sikkerhetstrening for egne ansatte som en dynamisk prosess, ved at erfaringer fra uønskede hendelser bidrar til å gjøre sikkerhetstrening så autentisk, realistisk og relevant som mulig til dagens trusselbilde.

Målet med trening og læring om sikkerhet i humanitære organisasjoner er som sagt å redusere konsekvenser av menneskelig tap og/eller skade ved uønskede hendelser. Dette er et langsiktig ideelt mål som er vanskelig å nå, mye på grunn av verdenssamfunnets manglende fokus på å opprettholde folkeretten. Dette bidrar til at organisasjonene må tenke mer realistisk, og utforme mer kortsiktige mål. Denne studien viser dog at resultatet av slike mål har gått på bekostning av nasjonalt ansatte i felt. Organisasjonene synes å legge for mye ansvar i egne hender på de ansatte, og fokuserer heller på ressurser omkring sikkerhetstrening på sine internasjonalt ansatte. Selv om de uønskede hendelsene i felt hovedsakelig rammer nasjonalt ansatte, som statistikk fra både AWSD (2020) og INSO (2021) tilsier, er inkludering av nasjonalt ansattes behov og inkludering i evaluering og iverksetting av risikoreduserende tiltak, altfor lite. Dette kan altså ses på som både et bidrag til, men også et resultat av, organisasjoners sikkerhetsstyring.

Denne studien handler om læring. Uønskede hendelsers påvirkning på læring om sikkerhet kan besvares ut fra organisasjonenes syn og fokus på å få til organisatorisk læring etter erfarte hendelser. Funnene i studien finner mangler i etablerte evaluerings-, analyserings- og

delingssystemer både innad i, men også mellom organisasjoner. Organisasjonene undersøkt i denne studien anerkjenner manglene, og ettersøker et bedre og mer etablert system for å kunne oppnå organisatorisk læring på bakgrunn av uønskede hendelser.

7.1 Forslag til videre forskning

Denne studien har åpnet for flere spørsmål enn den startet med å skulle besvare. Flere av funnene er svært interessante, og åpner for større diskusjoner. Det ville vært interessant å utføre en studie med et enda bredere spekter av humanitære organisasjoner, og undersøke følgende spørsmål:

- Ville situasjonen sett annerledes ut dersom det var omvendt fokus på opptrening av nasjonalt og internasjonalt ansatte?
- Er tallene for skadde og døde internasjonalt ansatte lavere fordi de risikoreducerende tiltakene har fungert?

Det ville også vært interessant å undersøke organisasjoners evaluerings-, analyserings- og delingssystem. Der noen har velfungerende systemer, har andre ingen form for slik arena. Slike systemer bidrar til organisatorisk læring, og en undersøkelse av hvordan noen slike systemer fungerer og andre ikke, hadde vært interessant og ikke minst relevant.

Litteraturliste

- Andersen, S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift* 23 (3)
- Andreassen, N & Bjørkelo, B (2020). Organisasjonsteori om krisehåndtering i teori og praksis. I Larsen, A.K og Dyndal, G.L (red.), *Strategisk ledelse i krise og krig: det norske systemet* (s. 86-97). Oslo: Universitetsforlaget
- Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: the logic of anticipation* (3rd edition. ed.). Medford, Mass: Polity Press.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure* (2.utg.). Cambridge University Press.
- Bollettino, V. (2008). Understanding the security management practices of humanitarian organizations. *Disasters*, 32(2), s. 263-279.
- Christophersen, Eirik. (2019). My biggest fear is that one of my colleagues will lose their life. NRC. Hentet fra: <https://www.nrc.no/shorthand/stories/my-biggest-fear-is-that-one-of-my-colleagues-will-lose-their-life/index.html#article>
- Comfort, L.K, Boin, A. og Demchak, C.C. (red.) (2010). *Designing resilience. Preparing for extreme events*. Pittsburgh, Pennsylvania: University of Pittsburgh Press
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dey, I. (2004). Grounded Theory. I Seale, C et al. (red.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications.
- Egeland, Jan. (2020, 10.08). Ny rapport viser rekord mange angrep på hjelpearbeidere. NRC. Hentet fra <https://www.flyktninghjelpen.no/nyheter/2020/august/ny-rapport-viser-rekordmange-angrep-pa-hjelpearbeidere/>
- European Commission for Humanitarian Aid (ECHO). 2006. Security Handbook for Humanitarian Organisations. Belgia. Hentet fra: https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/security_review/files-ar/pdf-ar/handbook-ar.pdf
- European External Action Service (EEAS). (17.03.2021). *Summary Report: Monitoring the safety and security of humanitarian and medical personnel in armed conflict*. Hentet fra: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/summary_report_ds1.pdf
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

- Hilhorst, D., & Nadja Schmiemann. (2002). Humanitarian Principles and Organisational Culture: Everyday Practice in Médecins Sans Frontières-Holland. *Taylor & Francis*, 12(3/4), 490-500.
- Hilhorst, D. (2002). Being Good at Doing Good? Quality and Accountability of Humanitarian NGOs. *Disasters*, 26(3), 193-212.
- Hoelscher, K, Miklian, J og Mogleiv Nygård, H. (2015). *Understanding Attacks on Humanitarian Aid Workers*. *Conflict Trends 2015*. PRIO. Hentet fra: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Hoelscher%2C%20Miklian%2C%20Nyga%CC%8Ard%20-%20Understanding%20Attacks%20on%20Humanitarian%20Aid%20Workers%2C%20Conflict%20Trends%206-2015.pdf>
- Humanitarian Coalition. (u.å). *What is a Humanitarian Emergency?* [brosjyre]. Montreal, Canada Humanitarian Coalition.
- Humanitarian Outcomes. (2019b). About. Aid Worker Security Database. Hentet fra: <https://aidworkersecurity.org/about> (lesedato: 01.02.2021)
- Humanitarian Outcomes. (2020). *Aid Worker Security Report 2020: Contending with threats to humanitarian health workers in the age of epidemics*. Aid Worker Security Database. Hentet fra: https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/awsr2020_0_0.pdf
- Humanitarian Practice Network (HPN). (2010). Operational security management in violent environments. *Good Practice Review 8 Revised edition*. London: Overseas Development Institute (ODI). Hentet fra <https://www.eisf.eu/wpcontent/uploads/2014/09/0351-van-Brabant-2010-GPR-8-Revised-edition.pdf>
- ICC. (1998). Roma-vedtektene om Den internasjonale straffedomstol (17-07-1998 nr 2 Multilateral). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/1998-07-17-2> (lesedato: 14.04.2021)
- ICRC. (1994) *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Relief*. Hentet fra <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>
- ICRC. (2014). The Geneva Conventions of 1949 and their Additional Protocols. Hentet fra: <https://www.icrc.org/en/document/geneva-conventions-1949-additional-protocols>

- ICRC. (2019). ICRC president to UN Security Council: Disrespect of health care a security issue. Hentet fra <https://www.icrc.org/en/document/icrc-statement-un-security-council-arrria-formula-meeting-protecting-humanitarian-and>
- IFRC. (2013). List of Signatories. *International Federation of Red Cross and Red Crescent*. Hentet fra: https://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/code-of-conduct/codeconduct_signatories.pdf
- International NGO Safety Organisation (INSO). (2021). Key Data. *NGO Safety* <https://www.ngosafety.org/keydata-dashboard/> (lesedato: 10.06.2021)
- ISOS. (u.å.). Our Approach. Hentet fra: <https://www.internationalsos.com/about-us/our-approach/international-sos-difference>
- Jackson, A., & Zyck, S. A. (2017). Presence and Proximity-To Stay and Deliver, Five Years On. Hentet fra https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/presence_and_proximity.pdf
- Jacobsen, D, I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). Fagbokforlaget
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456-460.
- Kruke, B.I. (2003). *Beredskapsarbeid – en læringsprosess både for beredskapsmedarbeidere og deres organisasjoner* (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger, Stavanger.
- Kruke, B. I. (2015). Planning for crisis response: the case of the population contribution. *ESREL 2015 Proceedings*.
- Leder, J. (2019). Living Well in Times of Threat: The Importance of Adjustment Processes to Explain Functional Adaptation to Uncertain Security in Expatriates Deployed in the Sudan. *Risk Analysis: An International Journal*, 39(5), 1105–1124.
- Leger Uten Grenser, (2017). *Om oss*, Leger Uten Grenser. 19.07.2017: <https://legerutengrenser.no/om-oss> (lesedato: 10.03.2020)
- Leger Uten Grenser, (2019). *Angrep på sykehus*, Leger Uten Grenser, 18.02.2019 <https://legerutengrenser.no/konflikter/sykehusbombing> (lesedato: 21.01.2020)
- Morokuma, N., & Chiu, C. H. (2019). Trends and characteristics of security incidents involving aid workers in health care settings: A 20-year review. *Prehospital and Disaster Medicine*, 34(3), 265-273.

- NCA. (u.å.). Om oss. Hentet fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/om-oss/> (lesedato: 02.02.2021)
- Neuman, W. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Boston: Pearson Education International
- Njå, O., Sommer, M., Rake, E. L. & Braut, G. S. (2020). *Samfunnssikkerhet – Analyse, styring og evaluering*. Stavanger: Universitetsforlaget
- NRC. (2019a). HEAT Training. Hentet fra: <https://www.nrc.no/heat-training/> (lesedato: 05.03.2021)
- NRC. (2019b). *Annual Report from the board 2019*. The Norwegian Refugee Council. Hentet fra: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/annual-reports/2019/nrc-annual-report-from-the-board-2019/nrc-annual-report-from-the-board-2019.pdf>
- NRC. (u.å.a). Om Oss. Hentet fra: <https://www.flyktninghjelpen.no/om-oss-2/> (lesedato: 12.03.2021)
- NRC. (u.å.b). <https://www.flyktninghjelpen.no/flyktningregnskapet> (lesedato: 12.03.2021)
- OCHA. (2012). What are Humanitarian Principles? In OCHA (Ed.). Geneva OCHA
- Olsen, O. E, Kruke, B.I og Hovden, J. (2007). Societal Safety: Concept, Borders and dilemmas. *Journal of Contingencies and Crisis Management Volume 15* (2) June 2007
- Ripley, A. (2008). *The unthinkable. Who survives when disaster strikes and why*. New York: Crown Publishers.
- Roberts, D. L. (2005). *Staying alive: safety and security guidelines for humanitarian volunteers in conflict areas* (2. Utg.). Hentet fra <https://shop.icrc.org/staying-alivesafety-and-security-guidelines-for-humanitarian-volunteers-in-conflict-areas2687.html>
- Schneider, S.K. (2008). Who's to blame? (mis)perceptions of the intergovernmental response to disasters, *The Journal of Federalism* 38 (4): 715-738
- Schneiker, A. (2015). *Humanitarian NGOs, (In)Security and Identity: Epistemic Communities and Security Governance*. New York, USA: Routledge
- Shaw, Malcolm N. (2017). *International law* (8.utgave). United Kingdom: Cambridge university press.
- Sovacool, B.K, Axsen, J & Sorrell, S. (2018). Promoting novelty, rigor, and style in energy social science: Towards codes of practice for appropriate methods and research design. *Energy Research & Social Science*, 45 (side 12-42)
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.07.007>

- Staupe-Delgado R., & Kruke, B. I. (2017). Preparedness: Unpacking and clarifying the concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1-13. doi:10.1111/1468-5973.12175
- Stoddard, A., Czwarno, M. & Hamsik, L. (2019). *NGOs & Risk: Managing uncertainty in local-international partnerships: Global Report*. Hentet fra Humanitarian Outcomes: https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/riskii_partnerships_global_study.pdf
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- UNDSS. (2018). *Safety and security of humanitarian personnel and protection of United Nations personnel*. (A/73/392 2018). United Nations Department of Safety and Security. Hentet fra: <https://www.un.org/en/un-department-safety-and-security/undss-secretary-generals-report-safety-and-security-humanitarian>
- UNDSS. (u.å). BSAFE. United Nations Department of Safety and Security. Hentet fra: <https://training.dss.un.org/thematicarea/detail?id=19948> (lesedato: 03.03.2021)
- UNSMS. (2017). Chapter 4: Security Management. Section A: Security Risk Management. I UNDSS. *United Nations Security Management System: Security Policy Manual*. (s. 61-70)
- UNSMS. (2018). Chapter 4: Security Management. Section C: Security of Locally Recruited Personnel. I UNDSS. *United Nations Security Management System: Security Policy Manual*. (s. 76-83)
- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Toward a Theory and Research Agenda. *IEEE*
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. 38(4), side: 628-652.
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Elsevier*. The Ohio State University, United States.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study research and applications: design and methods*. (6.utgav) Los Angeles: SAGE.

- 't Hart, P. og Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy. The long shadow of post crisis politics, i U. Rosenthal, A. R. Boin og L, Comfort (red.) *Managing crises. Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- 't Hart, P. og Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research. Training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict* 48 (3) 444-461

Vedlegg 1

Code of Conduct (fritt oversatt til norsk etter ICRC, 1994)

- Det humanitære prinsippet kommer først
- Bistand blir gitt uavhengig av rase, trosretning eller nasjonalitet av mottakeren og uten negativ forskjell av noe slag. Hjelp prioriteres ut fra behov alene.
- Bistand blir ikke brukt til å fremme bestemte politiske eller religiøse standpunkt
- Vi skal bestrebe å ikke fungere som et instrument i myndighetenes utenrikspolitikk
- Vi skal respektere kultur og normer
- Vi skal forsøke å bygge katastrofehjelp på lokale ressurser
- Det skal finnes måter å involvere mottakerne i forvaltning av nødhjelp
- Nødhjelp må tilstrebe å redusere fremtidige sårbarheter for katastrofe som samt dekke grunnleggende behov
- Vi stiller oss ansvarlige overfor både de vi søker å hjelpe og de som vi tar imot ressurser fra
- I vår informasjon, publisitet og annonsering skal vi anerkjenne katastrofeofre som verdige mennesker, ikke håpløse gjenstander

Vedlegg 2

Intervjuguide

Del 1 Rammesetting og informasjon	Informere om at informanten vil fremstå som anonym og at intervjuet vil noteres i notatblokk fremfor lydopptak. Informere at det er organisasjonsnavn som vil bli brukt fremfor navn Spør informanten om hans/hennes bakgrunn, typiske arbeidsoppgaver og ansvarsområde. Informere om at oppgaven vil bli publisert. Informere om at intervjuet vil ta utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål
Del 2 Spørsmål	<i>Hvordan påvirker uønskede hendelser i felt trening og læring om sikkerhet for beredskapspersonell?</i> <i>Hvordan har risikobildet/trusselbildet endret seg de siste 10 årene?</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Hvordan vurderer organisasjonen risiko for områdene de sender/har beredskapsarbeidere til/i?</i><ul style="list-style-type: none">• <i>Baseres vurderingene på tidligere erfaringer fra området?</i>• <i>Hvordan har trening og læring av beredskapspersonellet utviklet seg i løpet av denne tiden?</i>• <i>Begrenser risikobildet kvaliteten på arbeidet organisasjonen skal drive?</i>• <i>Påvirker hendelser i andre organisasjoner hvordan dere beregner risiko for eget personell?</i>• <i>Hvilken rolle spiller enkelthendelser for trusselnivået? Hvor mange hendelser av lik skala må skje før man anser trusselen som større i det gitte området?</i>• <i>Hva mener dere er de største truslene mot beredskapsarbeidere i feltoperasjoner?</i> <i>Hvordan oppsummerer/evaluerer organisasjonene uønskede hendelser når de har skjedd?</i>

- *Hvordan foregår prosessen fra en hendelse inntreffer?*
- *Hvordan rapporteres en hendelse?*
- *Hvilken rolle har organisasjonen i en evalueringsprosess?*
- *Hva skjer med evalueringene?*
- *Hvilken rolle spiller slike evalueringer for videre utvikling av risikovurderinger og sikkerhetsprotokoller for utsendt personell?*
- *Har dere erfaring med tidligere uønskede hendelser, og hvordan håndterte de berørte situasjonen?*
 - *Hvis ikke, hva baseres risikovurderingene på?*

Hva gjør organisasjonen for å forbedre sikkerheten til beredskapsarbeiderne?

- *Hvordan trenes beredskapsarbeiderne før avreise og etter ankomst?*
 - *Evalueres kursingen?*
 - *Tar kursingen individuelle erfaringer fra felt med i betraktning i utvikling av kurset?*
 - *Utvikles kursene dersom nye typer hendelser/erfaringen om risiko blir innrapportert?*
- *I hvilken grad er treningen autentisk til mulige risikoer de kan møte i felt? Gi eksempler.*
- *Hvor mange beredskapsarbeidere har dere i felt?*
- *Avhenger typen opptrening av området de skal jobbe i?*
- *Hva forventes av de som deltar i humanitære operasjoner med tanke på kunnskap om egen sikkerhet?*
- *Hvilken ansvar har organisasjonen for at sitt feltpersonell er trygge og sikre i felt?*
- *Hvilken rolle spiller erfaring av uønskede hendelser i utvikling av sikkerhetssystemene?*
- *Tar dere inspirasjon fra andre organisasjoner?*

Del 3 Oppsummering	Har informanten noe å legge til? Har intervjuer forstått riktig? Har informanten tips til noen andre jeg burde intervjuer? Spørre om det er mulighet for å ta kontakt senere hvis det er nødvendig.
------------------------------	--