



Universitetet i Stavanger

Beslutningstaking i beredkapsorganisasjoner på taktisk nivå i privat og offentlig sektor

En studie om forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

Det Teknisk-Naturvitenskaplige Fakultetet

Vår 2023

Kristian Salen



DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTETET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i samfunnssikkerhet	Vårsemesteret, 2023 Åpen
Forfatter: Kristian Salen	
Fagansvarlig ved UiS: Morten Sommer	
Tittel på oppgaven: Beslutningstaking i beredskapsorganisasjoner på taktisk nivå i privat og offentlig sektor	
Engelsk tittel: Decision-making in emergency response organizations at tactical level in the private and public sector	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Beslutningstaking Offentlig og privat sektor Øvelser Kunnskap Læring	Sidetall: 69 + vedlegg/annet: 86 Stavanger, 14. Juni, 2023

Forord

Denne studien representerer slutten på masterstudiet i samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger. Det har vært to år med utallige timer med lesing, forelesninger, prosjektoppgaver, refleksjoner og diskusjoner. Disse to årene har vært utrolig innholdsrike hvor jeg har tilegnet meg relevant kunnskap som gjør meg godt rustet for mitt neste kapittel i arbeidslivet.

Det er mange personer som jeg ønsker å takke i forbindelse med innleveringen av denne masteroppgaven. Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder Morten Sommer som gjennom stødig veiledning har ledet meg gjennom usikkerhet og gitt meg gode tilbakemeldinger og tips til denne oppgaven.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til alle respondentene i denne studien som tok seg tid til intervju i en travel og krevende arbeidshverdag. Uten deres refleksjoner og personlige opplevelser hadde det ikke blitt en masteroppgave jeg er stolt av å levere.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til «lunsjgjengen» på UiS. Gjennom gode samtaler, morsomme historier, diskusjoner, sosiale sammenkomster og gode vennskap har jeg fått noe å se frem til i en travel hverdag. Dere vet hvem dere er. Jeg vil også rette en stor takk til alle personene jeg har blitt kjent med både gjennom studiet og i Stavanger by. Dere har gjort tiden som student morsom og innholdsrik.

Til slutt ønsker jeg å uttrykke min takknemlighet til mine to søstre, Elizabeth og Karen som har gitt meg verdifulle tilbakemeldinger og tok seg tid til å lese korrektur.

Stavanger, juni, 2023

Kristian Salen

Sammendrag

Denne studien har fokus på beredskapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor. Beredskapsorganisasjonene i denne studien er de offentlige nødetatene, de private vakt- og sikringselskapene og de frivillige redningsorganisasjonene. Disse organisasjonene er i førstelinjen i ulike dynamiske situasjoner. Det er de som er på stedet når liv og helse er i fare og det er de som må ta vanskelige beslutninger i situasjoner preget av stress, usikkerhet og tidspress. Formålet med denne studien er å forske på hvordan personell i disse organisasjonene tar beslutninger og hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosessen. Deretter vil funnene bli sammenlignet opp mot de ulike sektorene og aktørene.

Følgende problemstilling ble formulert: *Hvilke forskjeller og likheter er det i beslutningstakingsprosessen på taktisk nivå i beredskapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor?*

For å besvare denne problemstillingen ble datagrunnlaget innhentet gjennom 11 semistrukturerte intervjuer. Av disse representerte 6 personer offentlig sektor og 5 personer representerte privat sektor. Intervjuene er gjennomført både fysisk og digitalt. Studien bygger på kvalitativ metode hvor empirien er kategorisert og analysert. Deretter ble funnene gjennomgått og sammenlignet med eksisterende teori om de utvalgte fenomenene.

Hovedfunnene i studien viser at samtlige av respondentene uavhengig av sektor gjør egne vurderinger for å skaffe seg informasjon om situasjonen før de tar beslutninger. Når det gjelder hvordan de ulike respondentene tok beslutninger, viste det seg at respondentene brukte en kombinasjon mellom de ulike beslutningsmetodene RPD, regelbasert, sammenligne alternativer og kreativ beslutningstaking. Dette var likt for både offentlig og privat sektor.

Studiens funn viser at det ikke er noe klart skille mellom sektorene, men aktørene er i større grad likestilte. Generelt er det like store forskjeller som likheter mellom aktørene i hver sektor. De forskjellene som ble funnet var at i privat sektor var det ulike svar fra respondentene hos samme aktør angående hva som påvirker beslutningene og hvordan man øver på beslutningstaking. I offentlig sektor svarte respondentene til hver aktør likt på de samme spørsmålene. Studien konkluderer med at de ulike aktørene er i større grad likestilte og uavhengige av sektortilhørighet når det gjelder beslutningstaking på taktisk nivå.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
1.0 Innledning.....	1
1.1 Tidligere forskning	2
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål	5
1.3.0 Avklaringer	5
1.3.1 Krise og krisehåndtering	5
1.3.2 Taktisk nivå	6
1.3.3 Beredskapsorganisasjoner	7
1.4 Avgrensning.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Beslutningstaking	9
2.1.2 Naturalistic Decision Making.....	9
2.1.3 Modell for beslutningstaking	10
2.1.4 Faktorer som påvirker beslutningstaking	15
2.1.5 Improvisasjon	17
2.2.0 Øvelser	18
2.2.1 Læring	19
2.2.2 Kunnskap og læringstrappen	20
2.3 Oppsummering av teori og presentasjon av forskningsspørsmål.....	22
3.0 Metode	24
3.1 Forskningsdesign og metode.....	24
3.2 Valg av forskningsstrategi	24
3.3 Valg av metode	25
3.4 Datakilder	27
3.5 Datainnsamling.....	27
3.6 Intervjuguide	28
3.7 Valg av respondenter	29

3.8 Gjennomførelse av intervju	31
3.9 Datareduksjon og analyse.....	32
3.10 Kvalitetsmål, validitet, reliabilitet	33
3.10.1 Validitet.....	33
3.10.2 Reliabilitet.....	34
3.11 Etske hensyn	35
4.0 Empiri.....	36
4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir beslutninger tatt på taktisk nivå i privat og offentlig sektor ? ...	36
4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker beslutningstakingsprosessen?	42
4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan blir beslutningene vurdert?	44
4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan øver beslutningstakere i offentlige og private sektor på beslutningstaking?.....	46
5.0 Drøfting	50
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir beslutninger tatt på taktisk nivå i privat og offentlig sektor?	51
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker beslutningstakingsprosessen?	57
5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan blir beslutningene vurdert?	60
5.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan øver beslutningstakere i offentlige og private sektor på beslutningstaking?.....	62
6.0 Konklusjon	68
6.1 Videre forskning	69
7.0 Litteraturliste	70
8.0 Vedlegg 1: Intervjuguide	74
8.1 Vedlegg 2 Samtykkeskjema	75
8.2 Vedlegg 3 – Vurdering fra SIKT- kopiert over til Word.....	79

1.0 Innledning

Det store norske leksikon (SNL) definerer offentlig sektor som «statsforvaltningen, kommuneforvaltningen og forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunene» (Idsø, 2021). Etter denne forståelsen inkluderer dette nødetatene herunder politiet, brann og redning og ambulansetjenesten, som en del av offentlig sektor ettersom de er underlagt staten eller kommunene. I tillegg er nødetatenes ansvarsområder, mål og oppgaver definert etter lover og forskrifter (Politoloven, 1995; brann og eksplosjonsvernloven, 2002; akuttmedisinskforskriften, 2015). Privat sektor blir definert som «alle bedrifter i privat eie, alle ideelle organisasjoner og alle husholdninger» (Idsø, 2021). Dette inkluderer dermed vakt- og sikringsselskaper som har private eiere og frivillige redningsorganisasjoner. I motsetning til nødetatene stilles ikke de samme lov og forskriftskravene til private vakt- og sikringsselskaper og frivillige organisasjoner.

Nødetatenes primæroppgaver gjør at de er i førstelinjen i beredskapssituasjoner. Det er de som er på stedet når liv og helse er i fare. Personell i disse organisasjonene må ta vanskelige beslutninger i situasjoner preget av stress, usikkerhet og tidspress. I dagens samfunn er det ikke bare nødetatene som er en del av beredskapen. Redningstjenesten i Norge utøves i dag som et samvirke mellom offentlige organer slik som nødetatene, men også av frivillige organisasjoner og private virksomheter. De frivillige består av rundt 10 000 operative mannskaper som bidrar blant annet med å hjelpe personer i nød og andre livstruende situasjoner (Nasjonalt Redningsfaglig Råd, 2018). Vekterne i private vakt- og sikringsselskaper er også en yrkesgruppe som er i førstelinjen i mange ulike situasjoner. De utfører arbeid tilknyttet sikkerhet som faller utenfor de offentlige organisasjonenes ansvarsområder. I Fafo rapporten fra 2012 vedrørende vakt- og sikkerhetsbransjen rolle under 22. juli 2011 fremkommer det godt hvor sentrale vekterne var (Gautun, 2012). I rapporten fremkommer det at ca. 300 vektere hadde en aktiv rolle under eller dagen etter 22. juli. Vekterne bidro blant annet med skadestedsledelse og livreddende førstehjelp før verken politi eller helsepersonell var ankommet skadestedet. Uavhengig om det er snakk om offentlig eller privat sektor arbeider de nevnte yrkesgruppene operativt. Med dette menes at man aktivt planlegger, beslutter og iverksetter tiltak for å håndtere en situasjon som er tilknyttet beredskap (Lunde, 2019, s. 86).

De nevnte yrkesgruppene i både privat og offentlig sektor tar beslutninger i rolige situasjoner og i situasjoner som er preget av stress, usikkerhet og tidspress hvor verdier som liv og helse, materielle og miljømessige verdier står på spill. Slike dynamiske situasjoner hvor en kan gå fra rolige til svært stressende omgivelser på kort tid fremstår som svært krevende arbeidsforhold. Uavhengig av yrke eller om det er i privat eller offentlig sektor må man på et eller annet tidspunkt ta et valg om å gjøre eller ikke gjøre noe. Dette kan være alt fra trivielle hverdagslige beslutninger til større beslutninger som kan få fatale konsekvenser. Denne beslutningstakingen som de offentlige nødetatene, private vakt- og sikringselskapene og frivillige redningsorganisasjonene må ta stilling til fremstår som et interessant tema og forfatteren har ønsket å undersøke dette nærmere.

1.1 Tidligere forskning

Det er gjort lite forskning i Norge som er direkte tilknyttet likheter og forskjeller i offentlig og privat sektor innen beslutningstaking. Jacobsen (2019) fremmer også dette argumentet og sier det gjort svært få komparative studier om ledere i privat og offentlig sektor (s. 11). Denne studien fremstår som den eneste av sitt slag i norsk kontekst og tidligere forskning rundt dette temaet har dermed vært begrenset. Det er derimot forsket en del på temaene beslutningstaking, krisehåndtering, ledelse og øvelser som er relevant for tematikken i denne studien.

I boken «Ledelse og den offentlige dimensjonen: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner», har Jacobsen (2019) undersøkt om det er noen forskjeller mellom ledere i privat og offentlige organisasjoner. Det ble gjennomgått data fra «Lederundersøkelsen 3.0» hvor mer enn 2500 ledere deltok. Svarene viser blant annet at ledere i rent offentlige organisasjoner har høyere utdanning og det er en større andel kvinnelige ledere. Andre funn fra undersøkelsen viser at ledere i private organisasjoner legger i større grad vekt på «ytre motivasjon», og ledere i offentlige organisasjoner vektlegger «indre motivasjon» i større grad (Jacobsen, 2019). Hvor indre motivasjon er belønningen man får i jobben, og ytre motivasjon hva man får for jobben. Ahmad (2019) skrev i sin masteroppgave om forskjellene på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge. Studien konkluderer med det politiske hensynet, ønsker og visjoner fra kommunen er den største utfordringen for offentlige ledere. Ledere i private organisasjoner har større frihet til å ta selvstendige avgjørelser, men organisasjonen er avhengig av å være økonomisk lønnsomme.

I 1989 ble det holdt en konferanse i USA hvor en rekke forskere som studerte beslutningstaking i dynamiske situasjoner var samlet. Dette ble starten på naturalistic-decision-making (NDM), hvor essensen var å forstå hvordan mennesker tok beslutninger i dynamiske og komplekse situasjoner (Lipshitz et al., 2001). Selv om forskerne hadde utviklet forskjellige modeller innen NDM var konsensusen at mennesker ikke samlet og vurderte mellom ulike handlingsalternativer. Det viste seg at erfaring ble brukt for å kategorisere situasjoner før en deretter bestemte handlingsretning (Klein, 2008). En av de mest kjente modellene av NDM er Gary Kleins (2008) rapid-decision-making (RPD). Modellen viser hvordan mennesker bruker en kombinasjon av erfaring og mental simulering for å ta raske beslutninger i dynamiske situasjoner. Nærmere beskrivelser av de nevnte teoriene vil bli presentert i teorikapittelet.

Lipshitz & Strauss (1997) studerte hvordan beslutningstakere i det israelske forsvaret håndterte usikkerhet. Resultatet ble 5 strategier for å håndtere usikkerhet; redusere, forhindre (forestalling), antagelsesbasert resonering, vekke fordeler og ulemper, og undertrykke usikkerhet. Hvordan en velger å forstå usikkerheten i situasjonen gir utslag i hvilken strategi en bør bruke. Kruke (2012) trekker frem fleksibilitet og improvisasjon som sentrale elementer ved krisehåndtering.

Det er også forsket en del på menneskets kognitive kapasiteter og hvordan dette påvirker beslutningstaking. I boken «Tenke fort og langsomt» trekker Kahneman (2012) frem to systemer som vi bruker for å tenke, system 1 og system 2. Hvor system 1 er hurtig og automatisk tenking og system 2 er anstrengende og analytisk. Artikkelen «Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases» av Tversky & Kahneman (1974) viser hvordan mennesker stoler på heuristikker når de tar beslutninger i situasjoner som er preget av usikkerhet. Dette er vanligvis effektive måter å redusere kompleksiteten i beslutningsprosessen, men det kan føre til systematiske og alvorlige feil. En bedre forståelse av hvordan heuristikker og biaser påvirker oss vil føre til bedre beslutninger. I studien “Norwegian Police Use of Firearms: Critical Decision-Making in Dynamic and Stressful Situations” av Henriksen & Kruke (2020) ble det forsket på hvordan politibetjenter tok beslutninger ved bruk av skytevåpen. Studiens konklusjon var at politibetjentene stolte på erfaring i form av gjenkjennelse, primært fra øvelser for å ta raske avgjørelser. I tillegg brukte politibetjentene en kombinasjon av analytisk og intuitiv beslutningstaking.

Johnsen (2019) undersøkte i sin masteroppgave hvordan beslutninger ble tatt på det taktiske nivået av innsatsledere under akutte hendelser. Hovedfunnene var at rapid decision making (RPD) gjennom gjenkjennelse, felles situasjonsforståelse og mental simulering i stor grad samsvarte med hvordan innsatslederne tok beslutninger. Unntaket var at innsatslederne benyttet seg av «verste fallsscenario» i større grad enn hva RPD-modellen legger opp til og ikke nødvendigvis bruken av det første tilgjengelige handlingsalternativet.

Bjørberg (2021) fant i sin masteroppgave om væpnede konfrontasjoner at politiets situasjonsforståelse var bygget på tidligere erfaringer gjennom selvopplevde situasjoner og øvelser. Situasjonsforståelsen for væpnede konfrontasjoner ble også bedre jo mer erfaring de fikk på området.

Det er også forsket på hvordan øvelser kan forbedre beslutningstaking i dynamiske situasjoner. I artikkelen “Note on a Training Program for Brief Decision Making for Frontline Police Officers” av Johnsen et al., (2016) ble det presentert et nytt treningsprogram for operative politibetjenter med fokus på beslutningstaking. Studien viste at programmet som la vekt på aktiv deltakelse i tillegg til et teoretisk grunnlag, ga god effekt for læring. Sommer, Steinnes, & Pollestad (2020) har forsket på øvelser og effekten dette har for at både enkeltpersoner og organisasjoner skal kunne håndtere krevende situasjoner. Her trekker de frem evnen til å lære som essensiell for å håndtere ulykker og kriser. Jacobsen (2015) fant i sin masteroppgave om PST livvaktjeneste, at livvaktene ikke i tilstrekkelig grad øver i realistiske miljøer. Andre funn viser at øvelsene som gjennomføres kan gi effekt på beslutningstakingen i åpenbare trusselsituasjoner, men dersom situasjonen er uoversiktlig og kompleksiteten øker kan øvelsene fremstå som mangelfulle. Konklusjonen på studien viser at mangelfull trening i stresshåndtering, persepsjon og situasjonsbevissthet kan medføre at ekte uønskede situasjoner ikke blir gjenkjent av livvaktene. Dette begrunnes i at livvaktene i større grad må benytte seg av analytisk beslutningstaking, noe som øker tidsbruken for beslutningstakingen.

Medina-Torskanger (2021) gjennomførte en litteraturstudie i kriseledelse om beslutningstaking under usikkerhet. Konklusjonen i hennes masteroppgave var at læring, øvelser og opplæring var kritisk for kommunisering og håndtering av usikkerhet. Det ble også

fremhevet viktigheten av å ha de rette tiltakene, prosedyrene og rutinene på plass i forkant av krisesituasjonen for å kunne håndtere usikkerhet.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Tidligere forskning avdekker et kunnskapshull om tematikken beslutningstaking og øvelser i dynamiske situasjoner mellom privat og offentlig sektor i en norsk kontekst. Denne studien vil forsøke å minske dette kunnskapshullet ved å fokusere på hvordan beslutninger blir tatt av beslutningstakere på taktisk nivå i privat og offentlig sektor. Formålet er å forske på hvordan de tar beslutninger og hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosessen. Deretter vil funnene bli sammenlignet opp mot de ulike sektorene og aktørene.

Med bakgrunn i dette ble følgende problemstilling formulert:

Hvilke forskjeller og likheter er det i beslutningstakingsprosessen på taktisk nivå i beredskapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor?

1.3.0 Avklaringer

1.3.1 Krise og krisehåndtering

Det eksisterer en rekke forskjellige definisjoner av begrepet krise. I denne teksten vil en krise bli definert som: «En alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger» (Rosenthal et al., 1989, s. 10). Denne definisjonen bygger på at en krise ikke er betinget av tid og rom hvor det er behov for kritisk beslutningstaking som er preget av tidspress og usikkerhet (Engen et al., 2021). Det er videre sentralt å påpeke at en krise etter denne forståelsen ikke er objektiv, men subjektiv. Videre vil beslutningstakerens risikopersepsjon, enkeltpersoners subjektive oppfatning av risiko, prege beslutningen (Engen et al., 2021). Dette kan bety at hva som kan oppleves som en krise for en ambulansarbeider ikke nødvendigvis vil oppleves som en krise for en politibetjent.

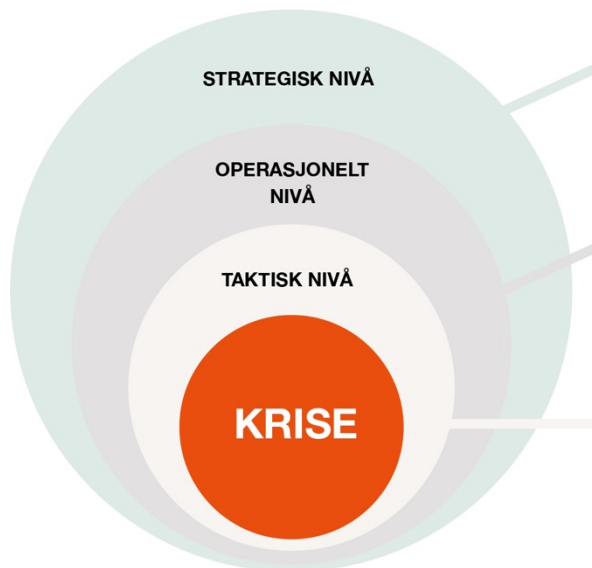
Hvordan vi responderer på krisen har direkte sammenheng med krisens utvikling, og omvendt (Engen et al., 2021). Vi kan forstå krisehåndtering som å ta kritiske beslutninger i krevende forhold under stor grad av usikkerhet (Aven, 2010). Lykkes en med krisehåndteringen

reduseres også konsekvensene av krisen, eksempelvis gjennom begrensning av tap av liv og økonomiske verdier. Selve krisehåndteringen påvirkes også av kvaliteten av den treningen og forberedelsene som er gjort i tiden før hendelsen fant sted (Kruke, 2012). Med de nevnte definisjonene på plass kan vi gjøre rede for hva en kritisk situasjon er. I denne teksten vil dette forstås som situasjoner som er uønsket, hvor det er tidspress, stress, usikkerhet, og verdier på spill. Dette er med andre ord situasjoner hvor det er krevende å fatte de rette beslutningene.

1.3.2 Taktisk nivå

Det eksisterer flere hierarkiske nivåer når det gjelder kriserespons. En kan skille mellom taktisk, operativt og strategisk nivå. På selve skadestedet eller hvor den uønskede hendelsen har skjedd finner vi det taktiske nivået, dette er det laveste nivået i hierarkiet. Det er personer på taktisk nivå som tar de kritiske beslutningene vedrørende verdiene som står på spill og det er de som kontrollerer skadestedet (Engen et al., 2021). Dette er arbeid som er tilknyttet den direkte innsatsen av den kritiske situasjonen (Lunde, 2019). Personene på skadestedet blir igjen styrt av operativt nivå hvor vi blant annet finner operasjonssentralen. På øverste nivå er strategisk nivå. Her befinner ledelsen i organisasjonen seg (Engen et al., 2021).

Denne studien har fokus på beslutningstakere på taktisk nivå. De som arbeider på dette nivået, vil være den skarpe enden av organisasjonene. Dette vil være hva Reason (1997) omtaler som den delen av organisasjonen som er i direkte kontakt med sikkerhetskritiske oppgaver. Dette nivået er valgt ut fordi det er de som ofte befinner seg i situasjoner hvor de må ta kritiske beslutninger (Boin et al., 2016). En kan dermed anta at det er de som har best forutsetninger for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene i størst mulig grad.



Figur 1. Hierarkiske nivåer (Berntzen, 2022)

1.3.3 Beredskapsorganisasjoner

Det eksisterer en rekke forskjellige måter å definere beredskap på. I denne teksten blir beredskap definert som «forberedelse og utøvelse av konsekvenshåndtering ved uønskede situasjoner» (Eriksen et al., 2021, s. 30). Denne definisjonen bygger på at en må drive med sannsynlighets- og konsekvensreducerende tiltak. Videre blir uønskede situasjoner forstått som kritiske situasjoner (Eriksen et al., 2021). Som følge av denne definisjonen blir beredskapsorganisasjoner forstått som et paraplybegrep som omfatter organisasjoner som driver med beredskapsarbeid, altså forberedelse og konsekvenshåndtering av kritiske situasjoner. Beredskapsorganisasjonene i denne teksten vil være de offentlige nødetatene, herunder politiet, brann og redning og ambulansetjenesten, de frivillige redningsorganisasjonene og private vakt- og sikringselskaper. Det er videre hensiktsmessig å gjennomgå de utvalgte aktørene i denne studien.

Denne studien har valgt å fokusere på de offentlige nødetatene, herunder politiet, brann og redning og ambulansetjenesten. Politiet er en statlig aktør hvor deres hovedoppgaver er å stanse og forebygge kriminalitet, samt skape trygghet for befolkningen (Politidirektoratet, 2020). Videre har politiet en lovmessig plikt til å «yte borgerne hjelp og tjenester i faresituasjoner» (Politi-loven, 1995, § 2. nr. 4). Brann og redningsvesenet er et kommunalt organ hvor deres hovedoppgaver er å forebygge og slukke brann, samt andre uønskede ulykker (Rake, 2023). Ambulansetjenesten ligger under de regionale helseforetakene og deres

hovedoppgaver er å rykke ut for å gi bistand til personer med akuttmedisinsk behov (Opdahl, 2022). I privat sektor er det valgt å fokusere på de frivillige redningsorganisasjonene og vakt- og sikringselskapene. De frivillige redningsorganisasjonene utgjør en sentral del av den norske redningstjenesten som utøves som et samvirke mellom offentlige, private og frivillige organisasjoner. De frivillige redningsorganisasjonene bidrar blant annet med mannskaper til søk og redning, førstehjelpinnsats og ressurser ved katastrofer og større hendelser. De ulike frivillige redningsorganisasjonene har forskjellig spisskompetanse og bidrar på hver deres unike måte i et redningsoppdrag (Nasjonalt redningsfaglig råd, 2018). De private vakt- og sikringselskapene driver med overvåking, alarm, kontroll og ledsagertjenester på offentlig eller privat eiendom etter avtale (SNL, 2021).

Disse nevnte organisasjonene er valgt ut for å representere offentlig og privat sektor. Dette begrunnes i at de utøver krisehåndtering hvor krisen har inntruffet. De utvalgte aktørene omtales også som samvirkeaktører for politiet. Disse organisasjonene har en stor påvirkning for nasjonens samlede evne til krisehåndtering (Politidirektoratet, 2020). I tillegg er det skrevet en intensjonsavtale mellom politidirektoratet og den private sikkerhetsbransjen for å opprettholde sikkerheten, men også for håndtering av kriser og ekstraordinære hendelser (Intensjonsavtale mellom POD og NHO, 2017). Dette påpeker viktigheten av rollene som de nevnte aktørene har i samfunnet.

1.4 Avgrensning

Grunnet oppgavens størrelse, tidsfrist og praktisk gjennomførelse har det vært nødvendig å foreta avgrensinger. Denne studien fokuserer kun på nødetatene, private vakt- og sikringselskaper og frivillige redningsorganisasjoner på taktisk nivå. Operativt og strategisk nivå, samt andre aktuelle aktører er dermed ikke inkludert i denne studien. Videre avgrenser studien seg fra å studere forskjellene mellom aktørene slik som ansvarsområder, lov- og forskriftskrav.

For å besvare studiens problemstilling er studien avgrenset til temaene beslutningstaking, øvelser, kunnskap og læring. Relevante temaer som samvirke, risikopersepsjon, krisekommunikasjon og ledelse er dermed ikke inkludert. Dette er begrunnet i ønsket om å gå i dybden på få temaer fremfor å gå i bredden på flere. Det fokuseres heller ikke på hvordan ansiennitet og utdanning påvirker beslutningstakingsprosessen selv om dette kunne vært aktuelt.

2.0 Teori

2.1 Beslutningstaking

Beslutningstaking kan defineres som prosessen med å komme frem til en vurdering eller å velge et alternativ for å møte behovene i en gitt situasjon (Flin et al., 2008, s. 41). En beslutning kan defineres som å ta et valg hvor en bestemmer om en skal eller skal ikke gjøre noe. En beslutning om å ikke gjøre noe er også en beslutning (Njå et al., 2020).

Vi kan skille mellom beslutningstaking i normalsituasjoner og beslutningstaking i en krise, dette er to vidt forskjellige prosesser. I en normal situasjon kan en samle inn informasjon og vente med å ta beslutningen til en har samlet alt av beslutningsgrunnlag og en er trygg på avgjørelsen (Engen et al., 2021). I en krisesituasjon må en ta kritiske beslutninger under stor grad av usikkerhet hvor forholdene er langt fra optimale (Kruke, 2012). Dette skyldes et mangelfullt beslutningsgrunnlag og tidspress i situasjonen (Engen et al., 2021).

Beslutningstaking i kritiske situasjoner handler om å ta vanskelige avgjørelser hvor en må vekte organisatoriske, etiske og personlige konsekvenser. I samme situasjon må en også vurdere risiko og muligheter. Det er heller ikke tilstrekkelig å fatte en beslutning, den må også implementeres, enten av deg selv eller noen andre (Boin et al., 2016).

Det er videre relevant å gjennomgå hvordan mennesker tar beslutninger i dynamiske situasjoner.

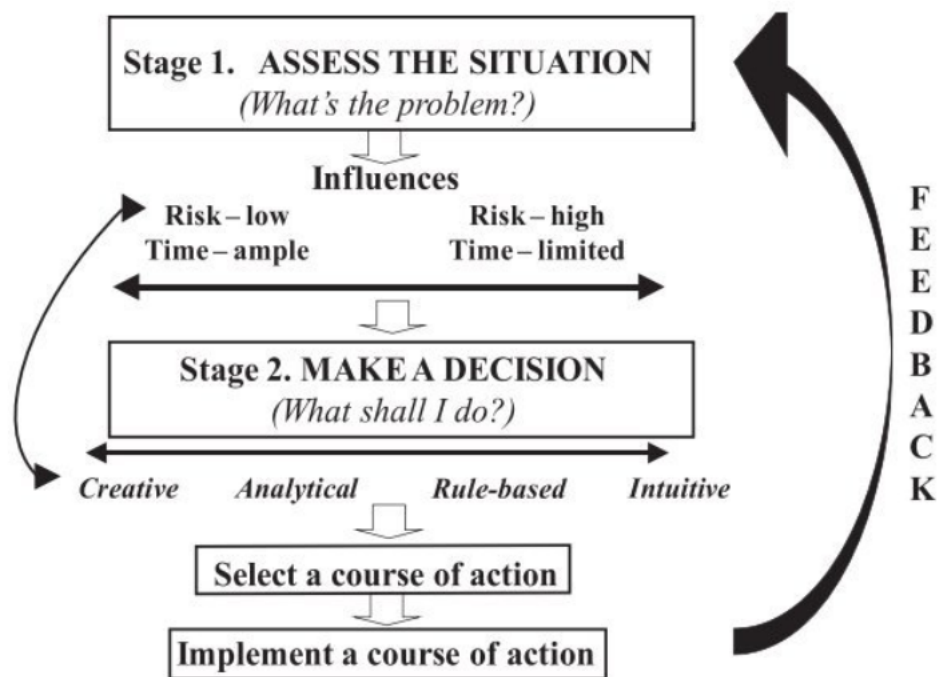
2.1.2 Naturalistic Decision Making

Naturalistic Decision Making, heretter forkortet til NDM beskriver hvordan mennesker tar beslutninger i naturalistiske situasjoner, eller «ekte» situasjoner. Dette er situasjoner som er preget av dynamiske forhold slik som tidspress, usikkerhet og ustabile forhold (Klein, 2008). NDM blir ofte sammenlignet med Classical Decision Making (CDM). Ifølge CDM tar en beslutninger gjennom å lage en uttømmende liste hvor en sammenligner alternativene. Dette er basert på all tilgjengelig informasjon om alternativene, hvor en vurderer fordelene og ulempene (Schraagen, 2017). Forskningen tilknyttet NDM på 1980-tallet fastslo at mennesker ikke genererte og sammenlignet mellom ulike handlingsalternativer, men stolte på tidligere erfaringer for å raskt kategorisere en situasjon. Disse kategoriene eller mentale skjemaene gir

videre en indikasjon på hvilket valg en skal ta i en gitt situasjon. I et NDM-perspektiv vil det å ta en beslutning bety å forplikte seg til en handlingsretning hvor flere mulige alternativer eksisterer, selv om en ikke identifiserer eller sammenligner disse alternativene (Klein, 2008). Innenfor NDM eksisterer det flere modeller for beslutningstaking, en av disse er Recognition-Primed Decision Making (RPD) som jeg vil gå nærmere inn på senere i kapittelet.

2.1.3 Modell for beslutningstaking

Flin et al., (2008) har laget en modell for beslutningstaking som er basert på NDM tilnærmingen. Modellen består av to trinn, hvor en først vurderer situasjonen før en deretter tar en beslutning for å velge en handlingsretning. Det er flere faktorer som påvirker de ulike trinnene som jeg skal gå nærmere inn på.



Figur 2. Modell for beslutningstaking (Flin et al., 2008, s. 44)

Steg 1. Situasjonsvurdering.

I steg 1 av modellen vurderer man situasjonen og stiller spørsmål til hva som er problemet. Her blir situasjonsvurdering forstått som prosessen hvor en vurderer området en skal jobbe i. Her vil en forsøke å danne forståelse av situasjonen og hva den krever som en hensiktsmessig respons. Den første fasen i situasjonsvurderingen er sentral, hvor faktorer som ekspertise, forventninger og arbeidskapasitet påvirker den kognitive prosessen med å forstå og identifisere situasjonen, samt nye endringer av den (Flin et al., 2008).

Jo lengre en arbeider i en bestemt jobb, jo mer blir en kjent med arbeidsoppgavene, omstendighetene og ferdighetene som kreves for å gjøre jobben. Etterhvert som man utvikler ekspertise danner man også mentale modeller som gjør at en raskt kan gjenkjenne mønster eller «problemgjenkjenning» i situasjonen. Dette innebærer at en plukker opp forskjellige hint i situasjonen, gjør de om til mønster og leter i langtidsmminnet etter gjenkjennelse av problemet (Flin et al., 2008).

Dersom en gjør feil i situasjonsvurderingsprosessen kan dette lede til at beslutningen og den tilhørende responsen blir feil for den aktuelle situasjonen. Det er flere grunner til at feil kan oppstå i situasjonsvurderingsprosessen. Dette kan være at hint og ledetråder i situasjonen blir feiltolket eller ignorert som igjen resulterer i ukorrekte mentale bilder av situasjonen. Det kan også skyldes at risikonivået eller tiden en har tilgjengelig blir mistolket. Eller at den initiale situasjonsvurderingen ikke blir oppdatert etterhvert som situasjonen forandrer karakter (Flin et al., 2008).

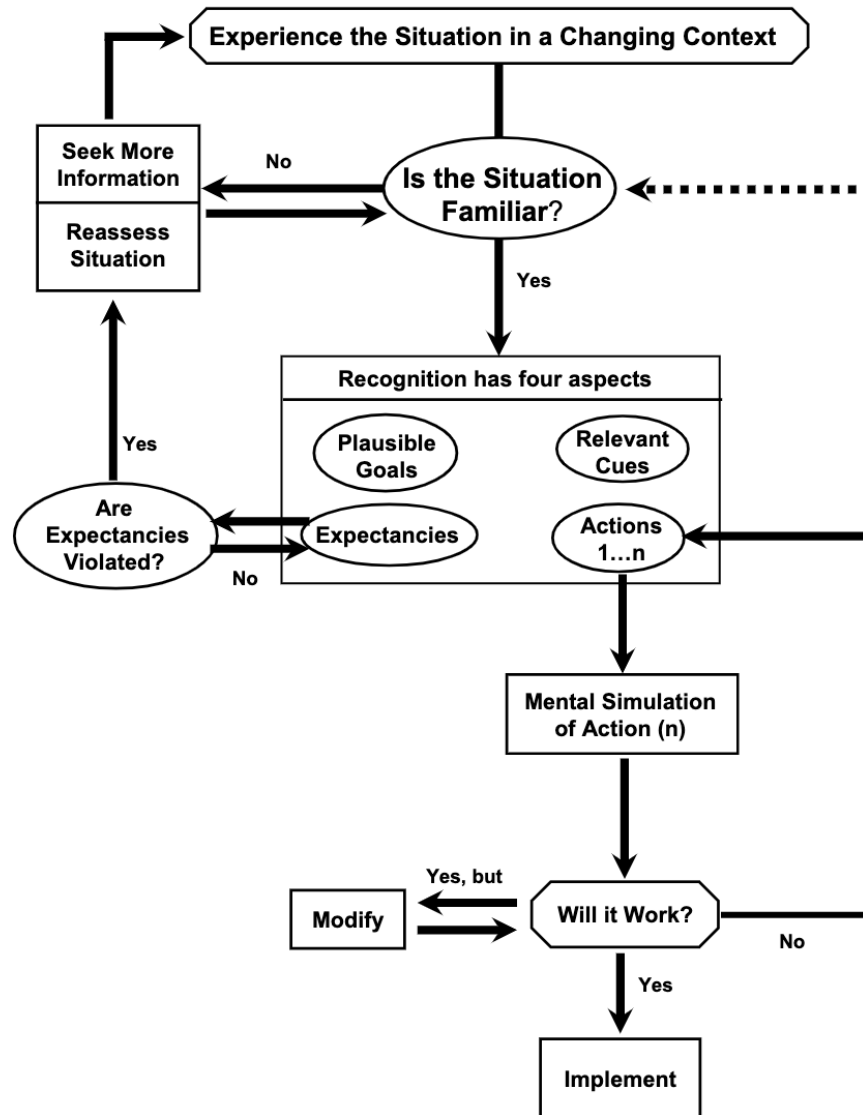
Steg 2. Beslutningstakingsmetoder

Steg 2 i modellen innebærer å ta en beslutning og velge en passende handlingsretning. Her skiller Flin et al., (2008) mellom fire ulike former for beslutningstaking. Felles for de ulike formene for beslutningstaking er at de alle starter med situasjonsvurdering. I praksis kan en kombinere bruken av de forskjellige formene for beslutningstaking (Flin et al., 2008). De ulike beslutningstakingsmetodene er:

- a. Recognition- Primed Decision-Making (RPD)
- b. Regelbasert
- c. Sammenlignede alternativer
- d. Kreativ

a. Recognition- Primed Decision-Making (RPD)

RPD-modellen fokuserer på hvordan mennesker kan ta raske avgjørelser i dynamiske omstendigheter gjennom mønstergjenkjenning som er basert på tidligere erfaringer. Mønstergjenkjenningen gjør at beslutningstakeren raskt kan gjenkjenne hint og ledetråder i situasjonen. Mønstergjenkjenningen gjør at beslutningstakeren kan trekke ut relevant innhold, sette mål og velge en god nok handlingsretning. Bruken av tidligere erfaringer gjennom mønstergjenkjenning gjør at en kan ta raske avgjørelser uten å sammenligne alternativer (Klein, 2008, s. 457-458). Det er viktig å poengtere at RPD-modellen er mer enn bruken av tidligere erfaringer. Beslutningstakeren gjennomfører i tillegg mentale simuleringer av ulike scenarioer som kan skje basert på en bestemt handlingsretning. Dersom den mentale simuleringen tilsier et positivt utfall kan beslutningstakeren iverksette tiltaket. Dersom simuleringen tilsier et negativt utfall kan beslutningstakeren justere eller vurdere andre handlingsalternativer (Klein, 2008, s. 457-458). På denne måten blir RPD-modellen en blanding av intuisjon gjennom mønstergjenkjenning og en analytisk tilnærming gjennom mental simulering (Klein, 2008). RPD-modellen er ikke ute etter å finne den optimale løsningen, men å velge den første løsningen som er «*god nok*» (Schraagen, 2017).



Figur 3. RPD-modell (Klein, 2008, s. 459).

b. Regelbasert

Essensen med regelbasert beslutningstaking er å identifisere en situasjon hvor en husker eller søker opp i en manual eller prosedyre som passer til situasjonen. Her vil beslutningstakeren aktivt søke etter en regel eller prosedyre i hukommelsen, eventuelt fysisk slå dette opp for å finne en hensiktsmessig respons. Regelbasert beslutningstaking blir ofte brukt av noviser for å lære standardiserte prosedyrer for høy-risiko situasjoner eller situasjoner som skjer ofte. Ekspertene kan også få utbytte av denne formen for beslutningstaking ettersom den frigjør kognitiv kapasitet. Dersom en ambulansarbeider har memorert prosedyren med eksempelvis å bandasjere et brukket

bein vil denne prosedyren skje automatisk. Dette frigjør mental kapasitet slik at ambulansearbeideren kan fokusere på andre arbeidsoppgaver som å sjekke etter store blødninger når han behandler pasienten. Ved å memorere prosedyrer eller regler tilrettelegger dette for at beslutningstakeren kan reagere hurtig og ta intuitive beslutninger (Flin et al., 2008).

Det er både positive og negative sider ved denne formen for beslutningstaking. På den positive siden kan en ta raske avgjørelser dersom en kan prosedyren. En trenger ikke å forstå alle trinnene i prosedyren og individet kan unngå straff ved å følge prosedyren som systemet har innført. En følger også stegene i prosedyren som eksperter har utviklet, men dette kan være et tveegget sverd. Ved å følge blindt en prosedyre kan dette bli en «hvilepute» hvor en ikke utvikler ferdigheter eller ikke innser at den valgte prosedyren ikke passer til situasjonen. Beslutningstakeren kan også få problemer med å fatte riktig beslutning dersom det ikke eksisterer regler eller prosedyrer for en uventet hendelse (Flin et al., 2008).

c. Sammenligne alternativer

Metoden med å sammenligne alternativer er en analytisk og klassisk form for beslutningstaking. Essensen med denne formen for beslutningstaking er å generere ulike handlingsalternativer enten fra hukommelse, prosedyrer eller fra kollegaer. De ulike alternativene blir deretter sammenlignet for å fastslå hvilket alternativ som passer best til situasjonen. Idealet er å veie alle fordelene og ulempene til de ulike alternativene før man tar en beslutning. Eksempelvis kan dette gjøres gjennom bruk av et hendelsestre. Den største fordelen med å sammenligne ulike alternativer er at man kan finne den optimale løsningen til situasjonen. På den andre siden er dette en tidkrevende form for beslutningstaking. Det er heller ikke en form for beslutningstaking som egner seg i dynamiske omstendigheter hvor beslutningstakeren er preget av stress og må ta raske avgjørelser (Flin et al., 2008). I praksis viser det seg at de fleste tar i bruk heuristikker, eller mentale snarveier for å sammenligne alternativer. Disse heuristikkene er utsatt for ulike biaser, som å velge alternativer som er mest kjent eller å velge det første alternativet man kommer på (Flin et al., 2008).

d. Kreativ

Denne formen for beslutningstaking krever at beslutningstakeren selv må utvikle løsninger for en ukjent situasjon ettersom det ikke eksisterer en etablert måte å respondere på situasjonen. En bruker gjerne kreativ beslutningstaking dersom en mangler erfaring eller er i en helt ukjent situasjon. Fordelen med kreativ beslutningstaking er at man kan generere løsninger på ukjente problemer. Ulempene er at dette er en svært tidkrevende prosess hvor en ikke vet på forhånd om løsningen vil fungere i praksis. Det kan også være problematisk å være kreativ i en situasjon hvor det er tidspress og hvor man er preget av stress. Kreativ beslutningstaking bør dermed foregå i planleggingsfasen hvor en har tid og mulighet til å fremme nye løsninger for ukjente problemer (Flin et al., 2008).

2.1.4 Faktorer som påvirker beslutningstaking

Beslutningstaking er en kognitiv øvelse og blir dermed påvirket av ulike faktorer som påvirker vår kognitive kapasitet. Menneskets hjerne har begrenset kapasitet og det er en utfordring å selektere hvilken informasjon som er relevant og samtidig være fokusert på de kritiske oppgavene (Boin et al., 2016, s. 34-35). Dette henger sammen med hva Kahneman (2013) skriver om måten mennesker tenker på. Kahneman (2012) refererer til system 1 og 2, hvor system 1 er den delen av hjernen som er automatisk og hurtig og system 2 er langsom og analytisk. Bruk av system 1 krever ingen eller svært liten anstrengelse. Derimot krever system 2 anstrengelse, det er den delen av hjernen som krever fokus og konsentrasjon. Dette er med andre ord den bevisste delen av hjernen. I lynsjakk vil en stormester i sjakk i stor grad bruke system 1 grunnet at han må reagere impulsivt. Eller dersom noen spør hva hovedstaden i Norge er, vil de fleste si Oslo uten betenkningstid. Dette skjer automatisk og er grunnet kunnskap man har tilegnet seg over tid. Dersom en skal regne ut kompliserte mattestykker, eller skal kjøre bil for første gang, bruker man system 2. I disse tilfellene må man tenke over hva man skal gjøre (Kahneman, 2012). I praksis er det samhandling mellom systemene hvor en kan si at system 1 er i konstant drift og system 2 er i hvilemodus. System 2 blir aktivert når system 1 møter utfordringer. For eksempel når du beveger deg i bybildet vil du vanligvis ikke legge merke til alle menneskene du passerer eller bilene som kjører forbi. Det er dette som er normalt og det er slik du er vant å se bybildet. Her benytter du deg av system 1. Dersom det plutselig skulle skje noe overraskende som bryter med den vanlige forestillingen av hvordan bybildet skal se ut som at to biler med høy fart frontkolliderte ville du lagt merke til det. Her

blir system 2 aktivert fordi denne hendelsen bryter med hva system 1 er vant med (Kahneman, 2012). I hverdagen er det system 1 som har hovedrollen i den kognitive prosessen, og stort sett fungerer dette uten problemer. Fra et evolusjonært standpunkt er vi avhengige av å stole på system 1 ettersom det vil oppstå situasjoner hvor man må reagere raskt. Når system 1 er usikker på hva som skal gjøres i en gitt situasjon vil den ta sjanser og hoppe til en konklusjon. Dette baseres på erfaring og nylig opplevde hendelser. Problemet er at system 1 er utsatt for kognitive skjevheter. Ettersom system 1 ikke kan skrus av kan dette føre til feil i vår intuitive tenkning, som igjen leder til forhastede slutninger (Kahneman, 2012). Forskning på kognitiv kapasitet viser at mennesker tyr til mentale heuristikker, mentale snarveier for å forstå og tolke situasjoner. Dette kan igjen lede til mentale biaser hvor en legger større vekt på enkelte elementer i en situasjon og ignorerer andre elementer (Boin et al., 2016). For å unngå slike feilslutninger må system 2 være aktivert for å oppdage mulige feil. Ifølge Kahneman (2012) er det svært krevende å være konstant påpasselige overfor mulige feil, og rett og slett ikke gjennomførbart i enkelte situasjoner. System 2 er rett og slett for tregt og ineffektiv for å kunne erstatte system 1. Kahneman (2012) foreslår en føre-var strategi når mye står på spill og at man fokuserer på å gjenkjenne de situasjonene hvor sannsynligheten tilsier at det blir begått feil.

Stress er også en faktor som påvirker beslutningstakeren og som påvirker effektiviteten av system 2. Stress kan være positivt i form av økt fokus, raskere reaksjoner og økt prestasjon noe som er nødvendig i kritiske situasjoner (Paton & Flin, 1999). I denne teksten vil det kun være fokus på de negative aspektene av stress. Det er i denne sammenheng vi kan forstå stress som en belastning som overstiger individets evne til å håndtere en oppgave (Boin et al., 2016, s. 35-36). Stress kan gi både fysiologiske og psykologiske reaksjoner av kroppen. Dette kan eksempelvis gi utslag i form av tunnelsyn, fryser i handlingsøyeblikket og vanskeligheter med å prioritere (Paton & Flin, 1999). Ifølge Boin et al., (2016) er det enkelte ledere som håndterer stress bedre enn andre. En av grunnene til dette er erfaring. Erfarne eksperter håndterer stress bedre enn noviser ved at de i større grad er rolige og holder hodet kaldt. Klein (1996) forklarer at beslutningstakere som benytter seg av rask og intuitiv beslutningstaking er mindre påvirket av stress enn de som bruker en mer analytisk tilnærming.

Usikkerhet er også en faktor som påvirker beslutningstakingen. Ettersom denne teksten handler om beslutningstaking er det naturlig å inkludere Lipshitz & Strauss (1997) forståelse av usikkerhet. De definerer usikkerhet i operativ sammenheng som en følelse av tvil som

forsinker eller blokkerer håndteringen av situasjonen. Ifølge Sommer et al., (2020) er det dermed sentralt å håndtere denne usikkerheten for å kunne ta gode beslutninger. Det eksisterer usikkerhet i slike situasjoner ettersom det er verdier som står på spill og en er usikker i forhold til håndtering, utvikling og resultatet av situasjonen (Sommer et al., 2020). Det eksisterer flere måter å håndtere usikkerhet på. Ifølge Rake & Njå (2009) håndterer beslutningstakere usikkerhet på en vellykket måte gjennom refleksjon, mental simulering og visualisering noe som resulterer i reduksjon av usikkerheten og økt forståelse av situasjonen. En annen måte å håndtere usikkerhet på er gjennom hva Lipshitz & Strauss (1997) omtaler som R.A.W.F.S. Dette er 5 strategier som de har utviklet for å håndtere usikkerhet. R.A.W.F.S står for redusere, forhindre (forestalling), antagelsesbasert resonering, vekte fordeler og ulemper, og undertrykke usikkerhet. Avhengig av hvordan en opplever og forstår usikkerheten gir utslag i hvilken strategi en skal velge.

2.1.5 Improvisasjon

Det er ikke alltid situasjoner eller kriser utvikler seg slik en hadde forestilt seg. Kriser har nemlig en tendens til å gjøre selv de beste planer om til fantasidokument, planer som ikke har rot i virkeligheten (Boin et al., 2016). Det er her improvisasjon kommer inn i bildet. Improvisasjon gir beslutningstakeren fleksibilitet i møte med utfordrende og krevende situasjoner (Mendonça, 2007). Improvisasjon fungerer best når en møter såkalte kjente ukjente. Dette er situasjoner som er ukjente, men hvor en kan trekke paralleller i form av mental forberedelse og øvelser fra lignende hendelser (Boin et al., 2016).

Organisatorisk kultur er en sentral faktor når det gjelder improvisasjon. Enkelte organisasjonskulturer tillater beslutningstakere til å be om tilgivelse i større grad enn tillatelse når de føler at situasjonen krever at de må fatte en rask beslutning og prøve ukonvensjonelle metoder fremfor å følge bestemte prosedyrer og regler. Dette gjør at organisasjonen raskt kan skifte mellom rutiner og kriseledelse (Boin et al., 2016, s. 62). På den andre siden er det organisasjonskulturer som aktivt søker vekk bruken av improvisasjon. Dette er gjerne store offentlige byråkratier hvor en har standardiserte metoder for å løse bestemte situasjoner. En av grunnene til dette er at de ønsker å redusere usikkerheten i arbeidshverdagen for sine ansatte, hvor en kan strukturere og søke etter beste praksis istedenfor. Ifølge Boin et al., (2016) mangler slike organisasjoner DNA-et til å skifte «gir», ettersom de heller bruker formelle regler, prosedyrer og ordre enn profesjonell dømmekraft og improvisasjon. Mangelen på

muligheten til å improvisere skaper et paradoks for ledere ettersom de må lete etter prosedyrer og regler når de innser at de istedenfor må improvisere. Dette kan løses ved at regler kan tilrettelegges for improvisasjon under spesifikke forhold (Boin et al., 2016). Dette fungerer imidlertid kun når en er trent til å gjenkjenne de situasjonene hvor vanlige rutiner og ressurser ikke er tilstrekkelig til å håndtere situasjonen på en forsvarlig måte.

I beredskapssituasjoner kan improvisasjon bli sett på som todelt prosess. Hvor en enten ser at ingen planlagte prosedyrer passer til situasjonen, eller at en passende prosedyre ikke er gjennomførbar. Feil som kan oppstå er at en improviserer når det er en forberedt prosedyre for situasjonen eller at en ikke evner å improvisere når den forberedte prosedyren ikke lar seg gjennomføre eller ikke eksisterer (Mendonça, 2007).

2.2.0 Øvelser

Som nevnt tidligere er det flere faktorer som påvirker beslutningstakingsprosessen. En naturlig tanke er at øvelser og øvelser kan også være en slik faktor. Dermed er det hensiktsmessig å undersøke hvordan øvelser og øving påvirker vår evne til å ta beslutninger og til å håndtere ulike situasjoner (Engen et al., 2021). I litteraturen er det vanlig å danne et skille mellom ordene trening og øving. Hvor en kan si at trening handler om individet, hvor en videreutvikler og prøver individuell kunnskap og ferdighet, mens øvelser handler om organisasjoners ferdigheter og kunnskaper (DSB, 2016, s. 10). En kan videre si at trening utgjør grunnlaget for øving (Engen et al., 2021, s. 410). I dagligtalen brukes derimot ordene ofte som synonyme om hverandre. Av denne grunn vil det i denne teksten ikke være et skille mellom øvelser og trening. Av praktiske årsaker vil kun ordet øvelser bli brukt. I denne teksten vil øvelser referere til de aktiviteter som kan forbedre vår evne til å håndtere hendelser (Sommer et al., 2020).

Ifølge Sommer et al., (2020) er det hovedsakelig tre grunner til at vi øver. For det første øver vi for kompetanseheving, hvor en utvikler kunnskaper og ferdigheter innen håndtering av beredskapssituasjoner. For det andre øver vi for å teste systemer, rutiner og planer om de fungerer på tilfredsstillende vis. For det tredje øver vi for å markere at en mener alvor og vise at en er forberedt (Sommer et al., 2020, s. 14).

Øvelser bør baseres slik at det gjenspeiler hvordan krisesituasjoner påvirker ekspertise, den initierende responsen, samt hvordan operative rutiner, prosedyrer og forventninger samsvarer med de faktiske behovene i situasjonen (Paton & Flin, 1999). Dette samsvarer med Engen et al., (2021) argument om at øvelsenes formål bør være å sette et kritisk blikk og teste prosedyrer, nivået til ansatte, utstyr og ressurser (s. 332). Sommer et al., (2017) trekker frem viktigheten av realismen i øvelser for kritisk beslutningstaking. Hvor øvelsene må inneholde høy grad av usikkerhet og eksponere de ferdighetene som behøver forbedring. Eksempelvis gjennom mye informasjon i stressende situasjoner og manglende kommunikasjonskanaler. På denne måten vil en oppnå relevant erfaring slik at en ikke blir tvunget til å stole på erfaring fra «normale» hendelser i møte med kritiske situasjoner (Sommer et al., 2017). Kvalnes (2010) viser til flere eksempler fra virkeligheten hvor viktigheten av å øve realistisk blir poengtert. Eksempelvis er det blitt funnet døde amerikanske soldater med tomhylser i hånden fordi de har lært seg å plukke opp tomhylser etter endt skyteøvelser. De hadde automatisert handlingsmønsteret med å plukke opp tomhylser. Dette resulterte i samme handlingsmønster i en reel situasjon. For å unngå slike feilhandlinger i reelle situasjoner og for å skape realistiske øvelser poengter Sommer et al., (2020, s. 170) at man kun skal øve på det en skal faktisk utføre i situasjonen. Videre bør øvelsene styres slik at feilhandlinger ikke oppstår, dersom feil skjer må dette stoppes. I likhet med virkeligheten er det ikke alltid at ting går som planlagt når man øver. Dersom feilhendelser oppstår i en reel situasjon er det fort gjort at en mister både fokus og motet. For å bli i stand til å håndtere dette både praktisk og emosjonelt anbefaler Salas et al., (2012) at en designer øvelsene slik at sannsynligheten for at feil begås er stor, før en gir veiledning i hvordan man skal gjenvinne situasjonen. På denne måten utvikler man improvisasjonsferdighetene og en blir i stand til å håndtere det uforutsette (Sommer et al., 2020). Ved å øve på realistiske scenarioer kan dette danne et sterkere grunnlag for å håndtere lignende situasjoner (Smith, 2004).

2.2.1 Læring

Målet med å øve er å lære og det ene kommer ikke uten det andre. Ifølge Engen et al., (2021) er det viktig at man evner å lære fra virkelige hendelser, men også fra øvelser. På denne måten kan man evaluere og oppdatere hvordan man øver på. I denne teksten vil læring bli definert som prosessen hvor en får ny kunnskap som fører til endring i atferd eller oppfatninger. Dette innebærer også en bekreftelse om egen atferd er god nok eller en dypere forståelse overfor egen atferd og hvorvidt den må endres (Njå et al., 2020, s. 410). Denne definisjonen tar utgangspunkt i at læring starter med enkeltindividet. For at en organisasjon

skal oppnå læring må kunnskapen som enkeltindividet har tilegnet seg blir videreført til andre i organisasjonen slik at en oppnår endringer (Njå et al., 2020).

En skiller gjerne mellom to former for læring; individuell og organisasjonslæring. I denne teksten vil hovedfokuset være på individuell læring. Når det gjelder individuell læring kan vi skille mellom den *individuelle kognitive tilnærmingen til læring* og den *sosio-kulturelle tilnærmingen til læring* (Sommer et al., 2017). Den *individuelle kognitive tilnærmingen til læring* eller læring som tilegnelse fokuserer på hvordan individet forstår læring som innhenting av informasjon og fornuftig atferd. Hvor refleksjon er sentralt for individets mentale prosess for å overføre ny informasjon om til kunnskap. Den *sosio-kulturelle tilnærmingen til læring*, eller læring som deltakelse har fokus på hvordan sosiale relasjoner mellom mennesker fører til læring. Her vil læring skje gjennom deltagelse i jobb relaterte aktiviteter og samhandling med kollegaer. Dette utgjør den kontekstuelle faktoren, personlige forhold, det sosiale og kulturelle klimaet som avgjørende for at læring kan skje. De to formene for individuell læring komplimenterer hverandre og en må forstå begge formene for å danne en fullstendig forståelse for hvordan individer lærer (Sommer et al., 2017). Ved å kombinere de to formene for læring kan en forstå hvordan interne kognitive prosesser påvirker læringsprosessen, samt hvilken påvirkning eksterne omstendigheter har (Sommer et al., 2020, s. 75). Dette støttes av blant annet Sommer & Njå (2011) studie om brannmenn, hvor en måtte se begge formene for individuell læring i sammenheng for å forstå hvordan individer utviklet kompetanse i sine spesifikke ansvarsområder.

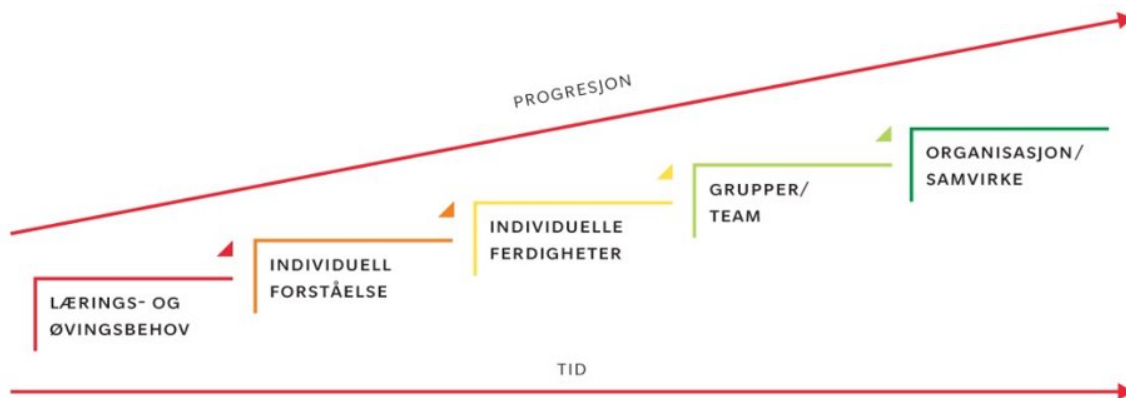
2.2.2 Kunnskap og læringstrappen

Kunnskap er nært tilknyttet læring og i denne studien kan vi skille mellom to former for kunnskap; teoretisk og praktisk kunnskap. De to formene for kunnskap er ikke uavhengige av hverandre og begge kreves for å oppnå kompetanse (Sommer et al., 2020). Teoretisk kunnskap oppnås gjennom formidling av kunnskap som er generalisert og andres erfaringer (Sternberg et al., 2000). Dette er kunnskap som både kan formidles muntlig og skriftlig eksempelvis gjennom forelesninger, klasseromsundervisninger, manualer og fagbøker. Gjennom selvopplevde erfaringer eller ved utførelse av arbeidsoppgaver kan en oppnå praktisk kunnskap (Sternberg et al., 2000). Praktisk kunnskap omtales også som implisitt kunnskap fordi en ikke bruker den analytiske delen av hjernen, men i større grad den implisitte (Evans, 2010). Dette er nært tilknyttet taus kunnskap. Dette er den kunnskapen en har opparbeidet seg hvor man vet noe, men har problemer med å uttrykke hvordan man vet

det (Sternberg et al., 2000). Taus kunnskap fremkommer gjennom at en intuitivt vet hva man skal gjøre og at atferden ubevisst blir styrt. Opparbeidelse av taus kunnskap skjer på samme måte som med praktisk kunnskap, gjennom arbeid og erfaring, men det sentrale er at oppnåelsen av læring er ubevisst (Sommer et al., 2020). De to formene for kunnskap er ikke uavhengige av hverandre. Det kreves et samspill mellom både praktisk og teoretisk kunnskap for å vite hva man skal gjøre under en hendelse og for å bli dyktig til å håndtere hendelsene (Sommer et al., 2020).

For å oppnå denne kunnskapen og sikre at læringen i størst mulig grad beveger seg fra individnivå til organisasjonsnivå er det sentralt at en går systematisk til verks ved å anvende ulike former av øvelses og læringsaktiviteter (Sommer et al., 2020, s. 128). Læringstrappen viser nettopp dette og det første steget er lærings- og øvingsbehov. Her er det sentralt at en fastsetter læringsmål. Dette innebærer at en formulerer hva en ønsker å oppnå med opplæringen, samt veien for å oppnå dette læringsresultatet. Det neste steget er individuell forståelse, det er her læringsprosessen starter. For at dette kan skje er det viktig at individet forstår hvorfor og hvordan arbeidet skal utføres gjennom tilegnelse av relevant teoretisk kunnskap. Innhentning og tilegnelse av denne formen for kunnskap vil være gjennom egenstudier, formidling fra andre og diskusjoner (Sommer et al., 2020, s. 128-129). Det neste steget er individuelle ferdigheter. En kan først oppnå individuelle ferdigheter eller praktisk kunnskap når en har utviklet en forståelse for den teoretiske kunnskapen. Oppnåelse av praktisk kunnskap er som nevnt tidligere gjennom praktisk ferdighetsøvelser. Her vil en også opparbeide seg taus kunnskap. Det nest siste steget handler om læring på gruppenivå. Denne formen for læring kan starte når enkeltindividene i gruppen har tilegnet seg den nødvendige teoretiske og praktiske kunnskapen som kreves for at de skal kunne utføre sine oppgaver på en tilstrekkelig måte under en hendelse (Sommer et al., 2020). Her er fokuset å utvikle gruppens kollektive evne til å være samlet og effektiv. Det siste steget handler om selve organisasjonen og øvelser på organisasjonsnivå. Her er det sentralt at både enkeltindividet og gruppene er i stand til å utføre oppgavene sine for at organisasjonen som helhet skal kunne fungere. Fokuset er på oppnåelse av organisatorisk kunnskap. Det eksisterer flere måter å teste hvordan en organisasjon fungerer, en av disse metodene er gjennom store og realistiske øvelser. Dette er en velegnet måte å sjekke om alle leddene i organisasjonen har opparbeidet den tilstrekkelige teoretiske og praktiske kunnskapen og teste hvordan organisasjonen som

helhet fungerer i praksis (Sommer et al., 2020).



Figur 4. Læringstrappen (Sommer et al., 2020, s. 128).

2.3 Oppsummering av teori og presentasjon av forskningsspørsmål

I dette teoretiske kapittelet er det presentert og redegjort for hva beslutningstaking er og hvordan det blir tatt beslutninger. Beslutningstaking ble i denne teksten definert som prosessen med å komme frem til en vurdering eller å velge et alternativ for å møte behovene i en gitt situasjon (Flin et al., 2008, s. 41). En beslutning ble definert som å ta et valg hvor en bestemmer om en skal eller ikke skal gjøre noe. Det ble videre presentert en modell for beslutningstaking. Modellen består av to trinn, hvor trinn 1 er situasjonsvurdering og trinn 2 er valg av handlingsretning. Modellen presenterer fire ulike måter å ta beslutninger på, men i praksis kan det forekomme kombinasjoner av de ulike metodene (Flin et al., 2008).

Det ble videre gjennomgått ulike faktorer som påvirker beslutningstakingen slik som stress, usikkerhet og menneskets kognitive kapasiteter. Her ble system 1 og 2 av Kahneman (2012) gjennomgått. System 1 ble forklart som den delen av hjernen som er automatisk og hurtig og system 2 ble forklart som den delen av hjernen som er langsom og analytisk. Det ble videre gjennomgått hvordan improvisasjon påvirker beslutningstakingen.

Det er også redegjort for hvordan øvelser, læring og kunnskap henger sammen og hvilken effekt dette har for individets utførelse av arbeidsoppgaver. Det ble poengtert grunnene for at vi øver, viktigheten av realistiske øvelser og hvordan dette kan forbedre evnen til å håndtere det uforutsette. Det ble videre forklart to forskjellige måter for individuell læring. Dette ble forklart som læring som tilegnelse og læring som deltakelse. Dette er igjen tett knyttet opp

mot teoretisk og praktisk kunnskap og hvordan disse to formene for kunnskap må ses i sammenheng (Sommer et al., 2020). Til slutt ble læringstrappen forklart. Læringstrappen viser hvordan kunnskap og læring i størst mulig grad kan bevege seg fra individnivå til organisasjonsnivå gjennom å gå systematisk til verks ved å anvende ulike former for øvelser og læringsaktiviteter (Sommer et al., 2020, s. 128). De nevnte teorien fremstår som relevante for å oppnå en større forståelse for oppgavens problemstilling.

Det ble utarbeidet fire forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

1. Hvordan blir beslutninger tatt på taktisk nivå i privat og offentlig sektor?
2. Hvilke faktorer påvirker beslutningstakingsprosessen?
3. Hvordan blir beslutningene vurdert?
4. Hvordan øver beslutningstakere i offentlige og private sektor på beslutningstaking?

Hensikten med forskningsspørsmålene er å belyse ulike aspekter som ligger til grunn for beslutningstaking og hvilke faktorer som påvirker beslutningstakingen hos de ulike aktørene i studien. Det første forskningsspørsmålet søker å beskrive hvordan beslutninger blir tatt gjennom å undersøke den kognitive prosessen, tidsbruken, ulike stressfaktorer og situasjonene beslutningene blir tatt i. Dette forskningsspørsmålet bygger på det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2.1 til og med 2.1.3. Det andre forskningsspørsmålet undersøker faktorene som påvirker beslutningene gjennom å fokusere på ytre faktorer, prioriteringer og konsekvenser beslutningene kan få. Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i teorien som er presentert i kapittel 2.1.4 og 2.1.5. Det tredje forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan beslutningene blir vurdert i form av tilbakemeldinger og evalueringer. Dette forskningsspørsmålet bygger på teorien som er presentert i 2.2.2 og 2.2.3. Det fjerde og siste forskningsspørsmålet søker å beskrive hvordan de ulike aktørene øver, og hvilken effekt dette har på beslutningstakingen. Her er det tatt utgangspunkt i teorikapittel 2.2.0.

Ved å utforske fenomenene beslutningstaking, øving, kunnskap og læring på taktisk nivå kan en avdekke hvilke forskjeller som eksisterer mellom sektorene og de ulike aktørene. Studien vil kunne bidra til å skape større forståelse for hvordan de ulike beslutningstakerne tar beslutninger. Studien vil også bidra til å skape større innsikt ovenfor de faktorene som påvirker beslutningstakingsprosessen hos de ulike aktørene.

3.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres de metodiske valgene som er tatt, hvilken forskningsstrategi som er brukt og hvordan data er samlet inn og analysert. Videre vil validitet, reliabilitet og etiske hensyn ved studien bli diskutert.

3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesignet tar utgangspunkt i hva en skal studere, hvilke data som er relevant, hvordan innhente og analysere dataen. Det er dermed en logisk plan som starter med en problemstilling og avsluttes med en konklusjon (Yin, 2018). Formålet med denne studien har vært å sammenligne hvordan personell i den skarpe enden i privat og offentlig sektor tok beslutninger og hvilke faktorer som påvirket dette. Jeg ønsket å oppnå en større forståelse for de ulike faktorene som påvirket beslutningsprosessen og se hvilke likheter og forskjeller som eksisterte. Dette dannet grunnlaget for den valgte problemstillingen, samt forskningsspørsmålene. Etter hvert som en større forståelse for tematikken ble opparbeidet ble både problemstillingen og forskningsspørsmålene justert.

Bruk av metode handler om å bestemme seg for hvilken vei man skal gå for å oppnå et bestemt mål. Innenfor samfunnsvitenskapelig metode vil veien være å finne ut hvordan en skal gå frem for å finne informasjon om en sosial virkelighet, og hvordan denne informasjonen kan analyseres, og hva denne informasjonen forteller oss. Hvilken metode som er egnet for oppgaven er avhengig av problemstillingen (Johannessen et al., 2016).

3.2 Valg av forskningsstrategi

En forskningsstrategi er et sett av prosedyrer som en velger for å besvare studiens forskningsspørsmål. Vi kan skille mellom fire ulike forskningsstrategier som representerer hver sin unike måte å svare på studiens forskningsspørsmål (Blaikie & Priest, 2019, s. 21). Med induktiv tilnærming trekker man empiriske generaliseringer som er basert på observasjon. Med deduktiv tilnærming tester man en teori gjennom falsifisering for å sjekke dens logiske validitet. Dersom premissene i argumentet er korrekt må konklusjonen også være korrekt (Danermark et al., 2002). I retroduktiv tilnærming forsøker man å forklare de underliggende faktorene som ligger til grunn for å forklare et fenomen. Med abduktiv tilnærming kan en starte med en teori, gjør observasjoner av et sosialt fenomen (eller

omvendt) som resulterer i en mulig forklaring. Uavhengig om en starter med en observasjon eller teori vil resultatet være likt (Dey, 2004). Med abduktiv tilnærming tolker man et fenomen i lys av et valgt teoretisk rammeverk. Gjennom fortolkning beveger man seg fra en form for forståelse til en ny og dypere forståelse for fenomenet. I motsetning til deduksjon gir ikke en abduktiv konklusjon et svar med to streker under svaret, men en mulig forklaring på hvordan noe kan og ikke må være (Danermark et al., 2002).

Denne studien tar utgangspunkt i et bestemt teoretisk rammeverk hvor de empiriske funnene som fremkommer under datainnsamlingen vil analyseres i lys av dette. Abduktiv tilnærming fremstår som et naturlig valg for å oppnå en grundig forståelse for tematikken. Dette er begrunnet i at problemstillingen og forskningsspørsmålene søker å danne en grundig forståelse for tematikken fremfor forklaring. For å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene var det nødvendig å få realistiske og detaljerte beskrivelser av fenomenene beslutningstaking, øvelser, kunnskap og læring. Gjennom det valgte teoretiske rammeverket skulle funnene deretter sammenlignes og fortolkes.

3.3 Valg av metode

Det er hovedsakelig to former for innhenting av data, kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall, mens kvalitative metoder vektlegger å gå i dybden og søke betydning (Thagaard, 2009). Noe forenklet kan man si at kvantitativ metode fokuserer på at noe skjer, mens kvalitativ metode fokuserer på hvorfor det skjer. Hvilken metode som er mest egnet for oppgaven er avhengig av problemstillingen (Johannessen et al., 2016).

Kvalitativ metode egner seg dersom man ønsker å gå i dybden og oppnå en grundig forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2016). Etersom man i kvalitativ tilnærming forsker på menneskelige handlinger i deres naturlige settinger vil de empiriske funnene bli farget av hva jeg som forsker har lest av teori på forhånd (Postholm, 2005). Ifølge Postholm (2005) vil det være en konstant interaksjon mellom den empiriske data som blir innhentet og den valgte teorien som blir studert. I så måte vil teorien fungere som et verktøy for å forstå hva som fremkommer av praksis, sosialt og den generelle konteksten av data som har blitt innhentet (Postholm, 2005, s. 32). I kvalitative metoder kan den som undersøkes uttrykke seg på sine premisser og bruke egne ord for å beskrive fenomenet som undersøkes. For at dette skal

kunne skje, vektlegger kvalitative metoder åpenhet og nærhet eksempelvis gjennom intervju med åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål. På denne måten vil svarene ofte være nyanserte og variere noe mellom intervjuobjektene i studien ettersom det vil være individuelle forskjeller i forståelse og beskrivelser. En får dermed spesifikke og ikke generelle funn (Jacobsen, 2022, s. 141-142). Dette innebærer også at jeg som forsker gjennom forskningsprosessen vil være det mest sentrale forskningsinstrumentet ettersom kvalitativ tilnærming innebærer stor grad av fortolkning (Postholm, 2005). Ved bruk av kvantitativ metode har forskeren svært begrenset eller ingen kontakt med menneskene i studien. Innhenting av data foregår på avstand og på denne måten blir studiens objektivitet ivaretatt (Blaikie & Priest, 2019). Ifølge Blaikie & Priest (2019) kan en argumentere med at dersom man ikke tilbringer tid i den sosiale verden som man skal studere kan man heller ikke oppnå en tilstrekkelig forståelse for den (s. 210). Et annet kjennetegn på kvalitativ tilnærming er at den er fleksibel (Jacobsen, 2022). I denne studien ble problemstillingen endret flere ganger etter hvert som kunnskapen min økte i takt med at empiri og teori ble innhentet. Ulempen med kvalitativ tilnærming er at den er svært tidkrevende. Ifølge Blaikie & Priest (2019) kan en regne med å bruke rundt 3 timer på å transkribere 1 times opptak med intervju (s. 210). En annen ulempe med kvalitativ tilnærming er at siden en intervjuer et fåtall personer kan en stille seg spørrende til hvilken grad studiens funn kan generaliseres (Jacobsen, 2022). En annen svakhet er at det er et skjevt maktforhold i kvalitative intervjuer. Intervjueren som har en vitenskapelig kompetanse, velger tema, spørsmål og hvilke oppfølgingsspørsmål som skal stilles (Kvale & Brinkmann, 2015).

Denne studien har problemstillingen: *Hvilke forskjeller og likheter er det i beslutningstakingsprosessen på taktisk nivå i beredskapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor?* Dette er en eksplorerende problemstilling ettersom den krever grundig undersøkelse av data slik man avdekker ulike nyanser. Dette er nært tilknyttet en fenomenologisk tilnærming innenfor kvalitativ metode. Med fenomenologisk tilnærming er fokuset på å beskrive hvordan individer gjennom subjektive erfaringer forstår et fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 78). Dette krever at studien har fokus på få enheter slik man oppnår dybdekunnskap om fenomenene som undersøkes. Denne studien søker ikke å beskrive noe i form av kvantitet eller frekvens, men vektlegger i større grad forståelse. Kvalitativ metode fremstår dermed som det passende valget for metode (Jacobsen, 2022).

3.4 Datakilder

Når det gjelder datakilder skiller en mellom 3 ulike former for data; primær-, sekundær- og tertiærdata. Primærdata er data som forskeren selv har innhentet direkte fra kilden.

Sekundærdata er rådata som er samlet inn av noen andre. Tertiærdata er resultatene fra sekundærdata som er blitt analysert av noen andre (Blaikie & Priest, 2019). I denne oppgaven er det hovedsakelig innhentet primærdata. Dette er gjort gjennom en-til-en intervjuer hvor jeg som forsker har gjennomført intervjuene. Resultatene har deretter blitt tolket og analysert av undertegnede. En kan argumentere at svakheten ved å hovedsakelig benytte seg av primærdata er at den empiriske datainnsamlingen og analysen kan bli farget av forskerens egne subjektive meninger og tolkninger.

3.5 Datainnsamling

Innenfor kvalitativ metode eksisterer det flere former for innhenting av data slik som observasjon, intervju og tekstanalyse (Blaikie & Priest, 2019). Med tanke på problemstillingen og forskningsspørsmålenes søkelys på beslutningstaking og øvelser i privat og offentlig sektor fremstod observasjon som et naturlig valg for innhenting av data. Det eksisterer flere former for observasjon, men alle krever at forskeren følger aktørene i studien over tid. Gjennom observasjon kan forskeren se med sine egne øyne hvordan aktørene tar beslutninger, hva som påvirker denne prosessen og hvordan de øver på dette. Dette kunne blitt gjort gjennom å følge de ulike aktørene i deres arbeidshverdag som «en flue på vegg» over en begrenset periode (Blaikie & Priest, 2019). Ettersom denne formen for datainnsamling krever betydelig med tid, ressurser, kapasitet og ikke minst samtykke fra samtlige arbeidsgivere ble ikke dette vurdert som praktisk gjennomførbart.

For å innhente data ble intervju valgt ettersom det gir muligheten til at intervjuobjektene kan uttrykke seg på sin måte og gi detaljerte beskrivelser om fenomenene beslutningstaking, øvelser, kunnskap og læring. Dette er typisk for et kvalitativt intervju ettersom en søker forståelse gjennom intervjuobjektets dagligliv og perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Det var ønskelig å gjennomføre en-til-en-intervjuer for å få frem personlige meninger, erfaringer og refleksjoner vedrørende de nevnte fenomenene. Dette ville muligens ikke fremkommet like detaljert dersom en hadde gjennomført gruppeintervjuer (Johannessen et al., 2016). Det eksisterer flere former for intervju og innenfor kvalitative intervjuer skiller vi gjerne mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervjuer. Et ustrukturert intervju er fleksibelt i den grad at spørsmålene tilpasses situasjonen og ikke er i en bestemt rekkefølge. Spørsmålene

er dermed ikke planlagt, men baseres på et valgt tema. I et strukturert intervju er rekkefølgen på spørsmålene og tema planlagt. Spørsmålene er åpne, men alle respondentene får samme spørsmål i lik rekkefølge. I et semistrukturert intervju kan rekkefølgen og tema på spørsmålene variere (Johannessen et al., 2016). Jeg valgte å benytte meg av semistrukturerte intervjuer grunnet fleksibiliteten den tilbyr. En kan ha en forhåndsdefinert intervjuguide som er tilrettelagt for utfyllende svar, hvor intervjuet er styrt etter valgte temaer. Samtidig er det rom for å stille uplanlagte oppfølgingsspørsmål (Sandy & Dumay, 2011). I denne studien ble det laget en overordnet intervjuguide som ble systematisert etter tema på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Oppfølgingsspørsmålene ble tilpasset etter svarene som fremkom under intervjuene.

Det eksiterer flere betegnelser for hvordan en omtaler intervjuobjektene som blir benyttet i studien. Grønmo (2004) skiller mellom betegnelse respondent og informant, hvor respondent brukes om personer som gir informasjon om seg selv og egen status, samt forteller om egne erfaringer, meninger, synspunkter og handlinger (s. 120). Betegnelsen informant benyttes når intervjuobjektet beskriver andres bakgrunn, status, erfaringer, synspunkter, handlinger og meninger. Ettersom intervjuobjektene i denne studien har personlige erfaringer og kunnskap om de valgte fenomenene fremstod det naturlig å bruke betegnelsen respondent.

3.6 Intervjuguide

Intervjuguiden består av 28 spørsmål (se vedlegg 1) hvor tema og de ulike spørsmålene er basert på forskningsspørsmålene i studien. Studien forsker på fenomenologi hvor det er sentralt å formulere spørsmålene slik at den underliggende meningen av respondentenes subjektive opplevelser fremkommer under intervjuet (Postholm, 2005). Oppsettet var temabasert slik at hvert tema ble «tømt» før en gikk videre til neste tema. Gjennom intervjuguiden fikk alle respondentene tilnærmet like spørsmål i lik rekkefølge. Forskjellen på intervjuene var oppfølgingsspørsmålene som var basert på svarene til respondentene. Intervjuguiden ble endret underveis i prosessen på bakgrunn av erfaringene som ble gjort under de første intervjuene. Noen spørsmål ble formet mer konkret opp mot problemstillingen og andre ble fjernet ettersom de ble overflødige.

I utarbeidelsen av intervjuguiden ble det forsøkt å ikke stille ledende spørsmål, ettersom dette kunne begrense svarmulighetene. Det er viktig å påpeke at ikke all bruk av ledende spørsmål

er negativt da det noen ganger kan være hensiktsmessig dersom en får vage svar eller at respondenten ikke svarer på spørsmålet (Kvale & Brinkmann, 2015). Det ble også forsøkt å formulere spørsmålene slik det var naturlig for respondentene å bruke flere ord enn bare ja eller nei. Spørsmålene er i stor grad preget av at de er korte og at de spør etter en ting (Johannessen et al., 2016). Det er brukt ord som «fortell», «forklar» og «beskriv» i spørsmålsformuleringen for å få frem utfyllende svar med respondentenes egne ord, tanker og refleksjoner. Flexibiliteten med semistrukturerte intervjuer tillot meg å stille oppfølgingsspørsmål hvor det var naturlig, selv om samtlige av intervjuene tok utgangspunkt i lik intervjuguide (Sandy & Dumay, 2011). En annen teknikk som ble brukt som ikke fremkommer av intervjuguiden er aktiv bruk av stillhet. Ved å tillate stillhet på de plassene hvor det var naturlig fikk respondenten muligheten til å gi utdypende forklaringer fremfor å bli avbrutt ved første anledning. På denne måten kunne respondentene gi utdypende svar i større grad enn hva intervjuguiden tok utgangspunkt i. Intervjuene ble ikke like ettersom oppfølgingsspørsmålene varierte på bakgrunn av respondentenes svar.

3.7 Valg av respondenter

For å gå i dybden på studiens problemstilling var det hensiktsmessig å intervju mennesker som arbeider i dynamiske situasjoner. De offentlige nødetatene ble derfor et naturlig valg. Ettersom jeg ønsket å sammenligne offentlig og privat sektor måtte jeg finne mennesker i privat sektor som også arbeidet i dynamiske situasjoner og tok beslutninger. Valget havnet på personell som jobbet innenfor vakt- og sikring, samt frivillige redningsorganisasjoner ettersom de også arbeider i dynamiske situasjoner hvor det er stress, usikkerhet og tidspress.

For å belyse problemstillingen var det en utfordring å definere hvor mange respondenter en skulle intervju. Faren ved å intervju få respondenter er at svarene ikke er representative og en kan få svar som ikke svarer på problemstillingen. Faren ved å intervju for mange respondenter er at en ikke får tid til å gå tilstrekkelig i dybden i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Problemstillingen fokuserer på offentlig og privat sektor. Her representerer nødetatene offentlig sektor. Vektorselskap og frivillige redningsorganisasjoner representerte privat sektor. På bakgrunn av dette var det hensiktsmessig å intervju minimum to personer fra hver organisasjon. Utvalget av respondenter ble dermed minimum 10 personer, hvor det ble satt en øvrig grense på 12 personer. I tillegg til hvor tidkrevende kvalitative intervjuer er, ble det også opplevd et metningspunkt etter intervju nummer to hos samme

aktør. Dette ble begrunnet i at det ikke fremkom ny data som belyste problemstillingen eller forskningsspørsmålene i større grad enn hva som hadde fremkommet tidligere under datainnsamlingen (Postholm, 2005). Som følge av dette metningspunktet ble det ikke vurdert som nødvendig å intervju mer enn 11 personer. Det sentrale med utvalget var dermed ikke antallet, men relevansen. Det var sentralt at respondentene kunne gi detaljert og variert informasjon om fenomenene beslutningstaking, øvelser, kunnskap og læring (Johannessen et al., 2016, s. 114). Det var videre ønskelig at det var variasjon blant respondentene med tanke på erfaring, kjønn og geografisk spredning. Dette var begrunnet i at en kan tenke seg at ulik erfaring kan gi utslag i ulik beslutningsprosess, samt hvilke faktorer som påvirker beslutningene. Det samme argumentet gjelder for kjønn. Det var videre sentralt at respondentene hadde geografisk spredning ettersom dette kan påvirke studiens overførbarhet/generalisering slik at funnene ikke er spesifikke for lokale forhold, men at de får nasjonal relevans.

Av de personene som responderte positivt til deltakelse var fellesnevneren at de var samtlige menn. Det ble gjennomført 11 intervjuer hvor 6 respondenter representerte offentlig sektor og 5 respondenter representerte privat sektor. Erfaringen til respondentene varierte fra 8 års erfaring til 30 års erfaring. Samtlige respondenter hadde dermed rikelig med relevant erfaring og vurderes som primærkilder ved at de kan beskrive gjennom egen erfaring om fenomenene som studien ønsker å belyse (Johannessen et al., 2016, s. 100). Det var videre stor geografisk spredning blant respondentene ved at majoriteten av respondentene hadde tilhold i forskjellige fylker.

Hvem	Erfaring	Kjønn	Varighet intervju	Sted for intervju
Respondenter	Antall år	M = Mann	Min= Minutt	
Politi	17 år	M	36 min	Arbeidsplass
Politi	25 år	M	34 min	Arbeidsplass
Ambulanse	12 år	M	50 min	Digitalt via Teams
Ambulanse	11 år	M	23 min	Digitalt via Teams

Brann og redning	21 år	M	53 min	Digitalt via Teams
Brann og redning	13 år	M	37 min	Digitalt via Teams
Frivillige redningsorganisasjoner	8 år	M	34 min	Digitalt via Teams
Frivillige redningsorganisasjoner	20 år	M	58 min	Digitalt via Teams
Vekter	30 år	M	60 min	Arbeidsplass
Vekter	20 år	M	24 min	Digitalt via Teams
Vekter	12 år	M	18 min	Digitalt via Teams

Figur 5. Utvalg av respondenter (egen figur)

3.8 Gjennomførelse av intervju

For å få tak i respondenter ble det sendt ut en informativ e-post om studien til aktuelle etater og organisasjoner. I e-posten ble det spesifisert at jeg søkte etter personer som hadde operativ erfaring og arbeidet på taktisk nivå. Personene som responderte positivt til deltakelse fikk deretter tilsendt en mer utfyllende beskrivelse av studien. Deriblant informasjon om tiltenkt praktisk gjennomførelse av intervjuene, samt samtykkeskjema. I enkelte tilfeller ble det også gjennomført telefonsamtaler med de personene som hadde spørsmål vedrørende studien. Respondentene fikk også muligheten til å lese gjennom intervjuguiden flere dager før intervjuet fant sted. Det ble gjennomført 11 intervjuer, hvor 3 intervjuer var fysiske og 8 intervjuer ble gjennomført digitalt via Teams grunnet lengre reiseavstand for respondentene. Lengden på intervjuene varierte fra 18 minutter til 60 minutter. Flere av respondentene fremstod som forberedte ved at de hadde notater og uttalte at de hadde lest seg opp om temaene. Studiens formål ble igjen forklart på nytt da jeg møtte respondentene før jeg startet intervjuet og lydopptaket. På denne måten kunne jeg avklare usikkerheter og generelle spørsmål vedrørende studien. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lyd med respondentenes samtykke slik at jeg som intervjuer kunne konsentrere meg om hva som ble sagt. Lydopptaket sørget også for at jeg ikke gikk glipp av viktige detaljer under transkriberingen. Dette

argumentet støttes også av Postholm (2005) som sier at et lydopptak er fordelaktig ettersom en kan vie sin fulle konsentrasjon om hva som blir sagt under intervjuet (s. 82). Lydfilen var kun tilgjengelig for meg selv og lydopptaket ble slettet etter endt transkribering. Samtlige respondenter ble informert om dette og undertegnet også et samtykkeskjema hvor dette var beskrevet.

3.9 Datareduksjon og analyse

Ifølge Tjora (2012) er det ingen universal oppskrift for hvordan en skal analysere og kode kvalitative data. Ved å analysere datamaterialet bryter man innholdet i mindre deler for å avdekke mønster og meninger som kan svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Hensikten er å danne en større og grundigere forståelse for hver enkelt del som bidrar til en helhetlig forståelse for temaene beslutningstaking, kunnskap, læring og øvelser (Postholm, 2005). Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert inn i intervjuguiden. Lydopptakene ble gjennomgått i sin helhet og det ble tatt vurderinger om hva som var relevant å inkludere i transkriberingen. Dette innebærer en grad av fortolkning ettersom forfatterens forståelse påvirker transkriberingen (Grønmo, 2004). Det som ble vurdert som overflødig var de tilfellene der respondentene sporet av fra spørsmålene. I enkelte tilfeller ble ord og setninger endret slik de ble grammatisk korrekte. En svakhet med dette er at respondentenes meninger kan endres grunnet forfatterens tolkning. Etter endt transkribering satt jeg igjen med store mengder med data.

For å skape oversikt over datamaterialet var det nødvendig å forenkle innholdet slik jeg kunne avdekke sentrale funn (Grønmo, 2004, s. 246). Dette ble gjort gjennom å kode innholdet ved bruk av tema og stikkord. I første omgang ble det opprettet et dokument som tok utgangspunkt i intervjuguiden og de ulike aktørene. Der ble fenomenene beslutningstaking og øvelser først grundig gjennomgått før de funnene som fremstod som relevante ble kategorisert; dette kalles åpen koding (Postholm, 2005). Svarene fra respondentene ble kategorisert etter de temaene som er i intervjuguiden. Her ble svarene til de ulike respondentene forenklet etter stikkord som fanget essensen av svarene. Dette kalles deskriptiv koding ettersom en beskriver kjennetegn av innholdet (Grønmo, 2004, s. 247). Svar som ble vurdert som sitatverdige ble inkludert i sin helhet. Målet med en slik form for koding er å avdekke sammenhenger og mønster som kan være overraskende for forskeren (Grønmo, 2004). Etter å ha gjennomgått resultatene ble det opprettet en tabell som ble kategorisert etter

de ulike teoretiske temaene som er i oppgaven. Eksempelvis var en kategori beslutningstaking med underkategorier som RPD og kreativ beslutningstaking. Alle svar som passet inn i disse kategoriene ble plassert der. Denne formen for koding er ikke lenger åpen, men systematisk ved at en søker etter bestemte egenskaper (Grønmo, 2004). På denne måten kunne jeg se etter likheter, forskjeller, sammenhenger og mønster på tvers av de ulike aktørene.

3.10 Kvalitetsmål, validitet, reliabilitet

Ved vurdering av studiens empiriske kvalitet må en vurdere studiens validitet og reliabilitet. Validitet referer til om den empiriske kvaliteten er gyldig og relevant, og reliabilitet om studiens empiri er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2022, s. 17).

3.10.1 Validitet

Med validitet menes det at empirien må være gyldig og relevant. Det handler om å vurdere om studien gir svar på det den skal undersøke. Et sentralt spørsmål blir dermed om studien svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene. En kan dele validitet inne i to deler; intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2022, s. 17).

Intern validitet referer til om studiens slutninger kan begrunnes i kausalitet og hvorvidt resultatene blir oppfattet som korrekte (Jacobsen, 2022, s. 240). Som nevnt tidligere er ikke studien ute etter en objektiv sannhet, men en mulig forklaring. De sammenhengene som studien trekker må kunne underbygges av den valgte teorien og de empiriske funnene, det må være årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2016). Et godt utgangspunkt for å bedømme studiens interne validitet er å vurdere om en har brukt egnede respondenter til å belyse problemstillingen. I denne studien er samtlige respondenter personer som har god kjennskap og erfaring med tematikken som studien belyser. Erfaringsgrunlaget mellom respondentene varierte mellom 8 års erfaring til 30 års erfaring. Det kan dermed tenkes at respondentene har et godt utgangspunkt for å uttale seg om tematikken på vegne av den organisasjon og etaten som de representerer. Bruk av lydopptak har vært med på å øke studiens interne validitet ettersom sentrale sitater ikke forsvant under transkriberingen. En annen relevant vurdering er respondentenes egne tanker om studien (Jacobsen, 2022). Flere av respondentene forklarte at de deltok i studien fordi de syntes formålet med studien var interessant. Samtlige respondenter ønsket også å bli tilsendt oppgaven når den var ferdig. Disse tilbakemeldingene kom enten før

intervjuet startet eller etter endt intervju. En kan dermed argumentere at dette styrker den interne validiteten ettersom personer som arbeider daglig med tematikken erkjenner viktigheten og relevansen av studien.

Ekstern validitet sier noe om studiens funn kan overføres eller generaliseres utover studiens begrensede område (Yin, 2018). Noe som styrker den eksterne validiteten i denne studien, er det geografiske mangfoldet blant respondentene. Stor demografisk spredning blant respondentene fører til at funnene ikke begrenser seg til lokale eller regionale områder. Som nevnt tidligere er det brukt kvalitativ tilnærming, noe som resulterer i spesifikke og ikke generelle funn (Jacobsen, 2022, s. 141-142). Dette i kombinasjon med at det er utført 11 intervjuer kan tyde på at antall intervjuobjekter er for få slik at funnene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Et relevant spørsmål blir dermed om generalisering er målet med oppgaven. I likhet med kvalitativ metode er ikke målet med oppgaven å skape stor grad av generalisering (Jacobsen, 2022). En kan heller argumentere for at studiens funn til en viss grad er overførbar til andre aktører som arbeider i beredskapsorganisasjoner og tar beslutninger på taktisk nivå. Dette begrunnes i temaene som belyses er bygget opp av anerkjent internasjonal forskning, samt at respondentene i studien har bred erfaring og arbeider daglig med tematikken.

3.10.2 Reliabilitet

Et sentralt spørsmål når en vurderer studiens funn er reliabiliteten eller påliteligheten til dataene. Dette refererer til nøyaktigheten, gjennomførelsen, innhenting og behandlingen av data (Johannessen et al., 2016, s. 36). Studien har høy reliabilitet dersom en annen forsker følger de samme metodene og kommer frem til samme resultat (Yin, 2018). Noe som styrker studiens reliabilitet er det teoretiske grunnlaget, hvor litteraturen er offentlig tilgjengelig. Hvordan jeg velger ut teorien og hvordan jeg fortolker den kan derimot svekke reliabiliteten. Noe som svekker studiens reliabilitet, er at det er brukt kvalitativ tilnærming gjennom semistrukturerte intervjuer. En konsekvens av dette var at respondentene fikk ulike spørsmål da samtalen styrte hvilke spørsmål som ble stilt utover den planlagte intervjuguiden. Datainnsamlingen ble på denne måten kontekstavhengig noe som vil være utfordrende dersom en annen forsker vil gjenskape de empiriske funnene (Johannessen et al., 2016). For å sikre studiens reliabilitet i størst mulig grad ble samtlige intervjuer tatt opp på lyd, slik at en kunne dokumentere og kvalitetssikre forskningsprosessen. På denne måten ble notoritet sikret

og studiens funn etterprøvable. Respondentene ble forklart dette både muntlig og gjennom et samtykkeskjema som de fikk tilsendt før intervjuet fant sted. Ved å ta opp intervjuet på lyd sørget jeg for at sentrale detaljer ikke forsvant under transkriberingen. For å unngå ledende spørsmål og for styrke studiens reliabilitet ble det i stor grad benyttet åpne spørsmål og ord som fortell, forklar og beskriv i spørsmålsformuleringen for å få frem utfyllende svar. Undertegnede var også bevisst på hvilket kroppsspråk og non verbal kommunikasjon som ble gitt under intervjuene. Måten man responderer på eksempelvis gjennom å nikke, ansiktsuttrykk eller bruk av lyder kan påvirke svarene som respondenten gir (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.11 Ethiske hensyn

Masteravhandlingen ble meldt inn til forvaltningsorganet SIKT som er kunnskapssektorens tjenesteleverandør, hvor både formål med oppgaven, intervjuguide og samtykkeskjema ble sendt inn før intervjuene startet. Dette ble vurdert som nødvendig ettersom det blir behandlet personopplysninger i studien. Ifølge Johannesen et al., (2016) vil det oppstå etiske problemstillinger dersom studien direkte berører mennesker, noe som er tilfelle for denne studien gjennom en-til-en intervjuer (s. 84). Forskningsetiske retningslinjer er dermed nærliggende å diskutere og flere forskere som Johannesen et al., (2016), Yin (2018) og Kvale & Brinkmann (2015) påpeker viktigheten av informert samtykke, anonymitet, og konsekvenser i forskningsprosessen. Respondentene fikk skriftelig forespørsel om å delta hvor formålet ble beskrevet. Det ble også sendt samtykkeskjema via epost og respondentene fikk muligheten til å lese gjennom intervjuguiden dersom dette var ønskelig. De ble også informert om bruk av lydopptak under intervjuet og at lydfilen ble slettet etter endt transkribering. De ble videre opplyst om at det var frivillig å delta og at de kunne trekke seg når som helst i prosessen. Samtlige respondenter samtykket til dette og har dermed gitt et informert samtykke (Kvale & Brinkmann, 2015).

Videre var det sentralt å ivareta personvern og beskytte respondentene mot eventuelle negative konsekvenser ved deltakelse av studien (Yin, 2018). For å sikre anonymitet ble alle personopplysninger som kunne identifisere respondentene endret slik at de ikke kunne spores tilbake. Navnene til respondentene ble erstattet med pseudonymer, eksempelvis «Pb A», samt alder og arbeidssted ble fjernet fra studien (Johannesen et al., 2016). Ved å sikre anonymitet kunne respondentene snakke fritt om de ulike temaene og komme med ærlige svar.

Forfatteren av oppgaven har hatt et reflektert forhold til de empiriske funnene med tanke på

mulige konsekvenser for både respondenten og arbeidsgiveren som de representerer (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er grunnet i at flere av organisasjonene og etatene som er representert er avhengig av høy grad av tillit i befolkningen. Ifølge Johannesen et al., (2016) innebærer etiske hensyn at man reflekterer over hvordan studiens tema kan fremstilles uten at det får uforsvarlige konsekvenser for den som deltar eller hvem de representerer (s. 85). Respondentene ble forklart at studiens hensikt ikke var å påføre negative konsekvenser dersom det fremkom opplysninger som kunne føre til tap av eget, organisasjonens eller etatens omdømme.

4.0 Empiri

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene som fremkom gjennom de 11 gjennomførte intervjuene. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene hvor likheter og forskjeller mellom aktørene i studien blir gjennomgått. I kapittel 5 blir funnene drøftet opp mot den utvalgte teorien. Samtlige respondenter er blitt tildelt pseudonymer istedenfor navn.

Respondentene fra politiet blir omtalt som Pb A og Pb B, respondentene fra brann og redning blir omtalt som Br A og Br B, respondentene fra ambulansetjenesten blir omtalt som Amb A og Amb B. Respondentene fra vakt- og sikringselskapene blir omtalt som Vs A, Vs B og Vs C. Respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene blir omtalt som Forf A og Forf B.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir beslutninger tatt på taktisk nivå i privat og offentlig sektor?

For å besvare dette forskningsspørsmålet er det naturlig å gjennomgå hvilke situasjoner de forskjellige aktørene tar beslutninger i, om de tar beslutninger aleine eller i team, hvordan de tar beslutninger, tidsbruken på beslutningene, samt hvordan de prioriterer.

Når det gjelder situasjonene som respondentene tar beslutninger i, svarte samtlige respondenter at de tok beslutninger tilknyttet situasjoner som faller innenfor organisasjonens og etatens ansvarsområder. Dette er naturligvis forskjellige typer oppdrag og tjenester ettersom de ulike organisasjonene har ulike ansvarsområder. Respondentene fra politiet forklarte at de tok beslutninger innen alle politioppdrag. Pb A utdypet: *«Det handler om beslutninger om veivalg, hva skal man prioritere. Det å ta beslutninger handler om å samle inn informasjon for å finne et grunnlag for å ta beslutningen»*. Pb B trakk frem at ingen av

beslutningene var tilnærmet 100 % riktige, dersom beslutningen var tilnærmet 80 % korrekt ble dette ansett som godt nok.

Br A fremhevet at brann og redning har mange forskjellige oppdrag de rykker ut på og de hadde statistikk som viste 50 forskjellige oppdragstyper. Amb B fremhevet at deres beslutninger var tilknyttet pasienter. Respondentene fra vakt- og sikring forklarte at de tok beslutninger tilknyttet de ulike tjenestene som vekterselskapet tilbyr. Forf A forklarte at han tok beslutninger vedrørende om redningsgruppen kunne delta i oppdraget og operative beslutninger under oppdrag. Forf B svarte han tok beslutninger i KO og operative beslutninger i felt.

Det var videre interessant å undersøke hvordan de ulike aktørene arbeidet i team eller som enkeltindivider. Respondentene fra ambulansetjenesten var de eneste som svarte at de alltid arbeidet i team, hvor størrelsen på teamet kunne være alt fra 2 til 10 personer. I tillegg samarbeidet de med leger, legevaktbil, andre nødetater og spesialister på sykehusene angående vurderinger og beslutninger. De resterende respondentene svarte at de arbeidet både aleine og i team.

Forf A utdypet nærmere forskjellen mellom å ta beslutninger i team enn aleine:

«Det å ta beslutninger når man er aleine er ganske mye vanskeligere enn når man er i et team. Er du aleine må du stole på den fakta man har. Har du ikke god nok opplæring er det fort gjort at du tar beslutninger som kan gå på bekostning av andre og spesielt i redningssammenheng».

I tillegg forklarte Forf A at det var viktig å rådføre med andre kollegaer ettersom forskjellige personer har ulike innfallsvinkler og ulike løsninger for situasjonen. Br B forklarte at beslutninger som blir tatt aleine er basert på erfaring og beslutningene som blir tatt i team er mest for å kvalitetssikre og for å få forslag. Argumentet om å få forslag til beslutningen var også noe som ble delt av de andre respondentene. Pb B svarte *«Det vil alltid være tid og rom etter hvert til å inkludere, men noen beslutninger må tas aleine fordi man bare har noen få sekunder til å ta beslutningen».*

På spørsmål om hvordan man tok beslutninger under normale forhold, altså situasjoner hvor det er fravær av stress, tidspress og usikkerhet, fremkom det en del ulike svar fra de ulike respondentene. Pb B forklarte at man med god tid innhenter innspill og anbefalinger fra andre kollegaer. Pb A forklarte at beslutningene var et resultat av situasjonsvurdering, risikovurdering og sannsynlighetsvurdering. Ifølge Pb A inneholdt situasjonsvurderingen noe om motparten, tilgjengelige ressurser, tid til rådighet, området/objektet man skal til, vær, lys, føre generelt og tilgjengelige kommunikasjonskanaler. Dette var en kontinuerlig prosess som hele tiden kunne endre seg. Risikovurderingen bestod av trefaktormodellen som inkluderte verdi, trusler og sårbarheter. Verdiene var de verdiene som stod på spill, eksempelvis liv og helse. Trusselen var det som truet verdiene, for eksempel en mann med kniv. Et annet eksempel kunne være området og været. Med sårbarhetene var det tenkt hvilke scenarier som kunne utspille seg som følge av situasjonen. Denne scenariotenkningen inkluderte sannsynlighetsvurdering for hvor sannsynlig et tenkt scenario kunne foregå.

Ifølge Br A var det i brannsammenheng sentralt å være «oversterke». Dette ble forklart som at de er proaktive i forhold til hendelsen og stiller med flere ressurser enn trolig nødvendig for å få raskt kontroll. Videre ble det dannet et skille mellom intuitive og rasjonelle beslutninger. Hvor intuitive beslutninger var ryggmargsbeslutninger som kom på bakgrunn av situasjoner man har opplevd tidligere og erfaring. De rasjonelle beslutningene var de beslutningene hvor en har tid til å tenke og gjøre vurderinger. Han utdypet videre:

«Intuitive beslutninger skjer spesielt i startfasen, den er ofte aleine og er basert på erfaring. De rasjonelle er ofte i drøfting med enten kollegaer i KO eller utrykningsleder, den er litt mer velfundert enn den intuitive. Det betyr ikke at det er noe galt med den intuitive beslutningen, men det kan jo være det».

Både respondentene fra ambulansetjenesten og de frivillige redningsorganisasjonene la vekt på prosedyrer. Amb A forklarte at beslutningene ble fattet ut fra medisinskfaglig vurdering, erfaring, klinisk blikk, undersøkelse og triageringssystem. Bruk av prosedyrer var også noe som fremkom av svarene til respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene. Forf A beskrev at han tok utgangspunkt i en prosedyre som kan beskrives som en sjekklister. Eksempelvis hva som må gjøres om en pasient har hypotermi. Forf B tok en vurdering om området han skulle inn i, ulike risikofaktorer og prosedyrer. I leiteaksjoner brukte de det som ble omtalt som sykkelhjulsmodellen. I henhold til denne modellen prioriterer man de

områdene hvor det er størst sannsynlighet for å finne den savnede. Forf B beskrev beslutningstakingsprosessen som: «*en serie med observasjoner*». Vs B forklarte at det ble tatt en vurdering av situasjonen, deretter ble det kommunisert med oppdragsgiver om hans/hennes ønsker. Vekterne foreslo deretter sitt forslag for situasjonen før de gikk videre til iverksettelsen av beslutningen. Vs C la til at de har «*demokratisk diktatur*» hvor alle kan komme med innspill, men det er lederen som til slutt bestemmer.

Det ble stilt spørsmål om hvor lang tid de brukte på å ta beslutninger under normale forhold. Dette var situasjoner som har fravær av stress, tidspress og usikkerhet. På dette spørsmålet svarte samtlige respondenter fra de offentlige nødetatene at dette var situasjonsavhengig. På den private siden svarte samtlige respondenter at dette gikk fort, alt fra sekunder til minutter.

I situasjoner hvor en må ta beslutninger som er preget av stress, usikkerhet og tidspress fremkommer det en del likheter i svarene mellom de ulike aktørene. Respondentene fra politiet fremhevet at de tok beslutninger på samme måte som under normale forhold, men at beslutningene ble tatt raskere. Pb B forklarte at det ble tatt fortløpende beslutninger fra første sekund i enkelte oppdrag. Pb A utdypet dette om beslutninger i kritiske situasjoner:

«... man må gjøre mye av de samme tingene som man øver på og som man gjør ofte. Det funker i de tilfellene man har god tid og når man har mindre god tid ... etterhvert bygger man seg opp erfaring, da er det lettere å ta de beslutningene litt raskere...».

Amb B fremhevet et lignende argument med at det handlet om å falle tilbake på grunnutdanningen og hva man har trent på. I tillegg forklarte han: «*man går for det som er hensiktsmessig akkurat nå, også kan det være at man kommer skjevt ut, men da kan man heller hente seg inn igjen*». Videre ble det forklart at beslutningene ble tatt raskt og innen de første 5 minuttene skulle den kritiske beslutningen være tatt uten at det var satt noe tidskrav. Respondentene fra brann og redning forklarte at beslutningene ble tatt «*veldig raskt*». Også de la vekt på at innen de første 5 minuttene var de viktigste beslutningene tatt. Videre ble det uttrykt at i kritiske situasjoner samarbeidet de med andre kollegaer for å finne risikoene og mulighetene for den beste fremgangsmåten i oppdraget. Br A fremhevet viktigheten av å ta beslutningen på det rette tidspunktet. Dersom en tok beslutningen for tidlig kunne responsen fremstå som overdrevet.

Respondentene fra vakt- og sikring forklarte at i kritiske situasjoner ble det tatt fortløpende beslutninger. Vs B forklarte at i kritiske situasjoner rådførte de ikke med oppdragsgiver og iverksatte de tiltak som fremstod som nødvendige med engang. Etter hvert som de fikk kontroll på situasjonen kunne de involvere oppdragsgiver. Vs C fremhevet at *«det blir impuls avgjørelser, ryggmargsavgjørelser som vi kaller det. Når det er tidspress handler det om gode nok løsninger, så kan vi heller rydde opp bedre i etterkant»*. Begge respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene svarte noenlunde likt på dette spørsmålet hvor Forf B fremhevet: *«Det handler om å bevare roen å fokusere på oppgaven. Det her er ting vi øver på hele veien for å ha med oss når vi går ute»*. Ifølge Forf B er det et kontinuerlig tidspress i leteaksjoner. Situasjonen er dynamisk ettersom det stadig kommer frem ny informasjon, det er ulike risikofaktorer og en må gjøre avveininger hele veien. Når det gjaldt tidsbruken på disse beslutningene, fremkom det ulikheter i svarene mellom respondentene i de frivillige redningsorganisasjonene. Forf A svarte at han konfererte med andre og det kunne gå mellom 10 til 15 minutter før den kritiske beslutningen ble tatt. Forf B forklarte at det ble tatt fortløpende beslutninger. Forf B forklarte videre at det ble sendt ut melding til hvem som skulle delta i aksjonen innen 5 minutter og de måtte vurdere hvem som var egnet til å delta på oppdraget. Når det gjelder tidsbruken på de kritiske situasjonene fremkom det forskjeller mellom respondentene i de frivillige redningsorganisasjonene. Forf B forklarte at det ble tatt fortløpende beslutninger og innen 5 minutter hadde de sendt ut melding til hvem som skulle delta i aksjonen. Forf A forklarte at han konfererte med andre og det kunne gå mellom 10 til 15 minutter før den kritiske beslutningen ble tatt.

Det var videre interessant å undersøke om det eksisterte en mal eller prosedyre for hvordan aktørene skulle ta beslutninger. Respondentene fra brann og redning, ambulansetjenesten, vakt- og sikring, og respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene svarte at det ikke eksisterte en mal for hvordan de skulle ta beslutninger, men trakk frem prosedyrer som var styrende for beslutningen. Br A trakk frem at det er lov- og forskriftsfestet at de skal styres av ELS (enhetlig ledelsessystem) i håndtering av hendelser. I tillegg har de 7-trinnsmodellen hvor en spør seg om hele hjelpebehovet er dekket. Amb A trakk blant annet frem SATS (South African Triage Scale) som ble brukt for å måle pasients behandlingsbehov. Dette prosedyreverktøyet er ikke lovpålagt å bruke, men det er forventet å bruke i en vurderingsfase. I tillegg ble det trukket frem MOM (medisinsk operativ manual) som inneholdt tiltakskort, samt nasjonale veiledere som var gjeldende blant annet for PLIVO og CBRN. Som nevnt tidligere benyttet Forf A prosedyrer ved beslutninger som ble forstått som

en sjekklister. Forf B la vekt på sykkelhjulsmodellen og at de hadde prosedyrer som var enkle å huske og håndtere i operativ sammenheng. Dette kunne være prosedyrer for overlevering av oppdrag, mottak og behandling av informasjon og dokumentering av beslutninger. Samtlige respondenter fra vakt- og sikring trakk frem instruksjoner som var styrende. Vs B forklarte dette nærmere:

«Vi har en instruks på hvert objekt. Instruksjonen sier noe om hva som skal gjøres på objekter, men ikke spesifikt i situasjoner som et tiltakskort vil gjøre. En kan kalle instruksjonen for en timeplan ved at det står beskrevet hva man skal gjøre når man kommer på jobb og hva man skal gjøre underveis».

Ifølge respondentene fra politiet hadde de ingen maler eller prosedyrer for hvordan de skulle ta beslutninger. Pb B begrunnet dette med: *«Da hadde det blitt vanskelig å improvisere».*

Viktigheten av improvisasjon var noe som var gjeldende blant alle respondentene i studien.

Pb B forklarte viktigheten av improvisasjon på denne måten:

«Improvisasjon er avgjørende fordi det er så mange nyanser i et oppdrag at hvis man blir for prosedyrestyrt eller låst til et handlingsmønster da vil man ikke lykkes. Ting endres så fort og det er ingen plan som overlever møte med virkeligheten, ting er så komplekst. Litt av nøkkelen for oss er å kunne bruke de verktøyene vi har og kombinere dette med å være kreativ».

Br A forklarte at viktigheten av improvisasjon slik:

«... for det første er det slik at vi ikke har beredskap for alt. Det vil si at vi verken har kompetanse eller erfaring med en gitt type hendelse som vi blir bedt om å uttrykke på. Vi har uttrykningsplikt og når vi rykker ut kan vi innse at dette har vi ikke kompetanse for og da må vi improvisere... Dette har vi masse erfaring med og kanskje noe vi i brannvesenet er best på, rett og slett å improvisere og være løsningsorienterte selv om vi ikke har spesialistkompetanse på akkurat dette oppdraget.».

Ifølge Br A var brann og redning flinke til å improvisere grunnet sammensetningen av kompetansen til deltidsstyrkene. Disse styrkene besto blant annet av personer som hadde

heltidsjobber som lærere, mekanikere og økonomer ved siden av deltidsstillingen som brannkonstabel. Amb A trakk frem at de har en rubrikk i journalen til hver pasient som heter klinisk vurdering. Denne åpner opp for at en kan bruke egen faglig kompetanse og vurdering for hvilken behandling pasienten skal motta. At evnen til å improvisere var tilknyttet erfaring og faglig kompetanse ble også trukket frem av respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene. Respondentene fra vakt- og sikring benyttet også improvisasjon. Vs B forklarte at instruksene som de skulle følge var retningslinjer for hvordan det skulle være på det bestemte objektet, skulle noe uforutsett hende måtte de improvisere og tenke selv.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker beslutningstakingsprosessen?

For å belyse dette forskningsspørsmålet ble respondentene spurt om hvordan de prioriterte, hvilke faktorer som påvirket og hvilke konsekvenser beslutningene kunne få.

På spørsmål om hvordan aktørene prioriterte var det store likheter mellom offentlig og privat sektor. Samtlige offentlige respondenter prioriterte egensikkerhet og liv og helse. Br A forklarte at de prioriterte på følgende vis: *«Det er liv og helse først, deretter er det miljø og materielle verdier. Det er begrunnet i at det er forankret i loven. Brann og eksplosjonsloven sier at vi skal prioritere på denne måten»*. Br A forklarte at jo lengre ned en kommer på denne prioriteringslisten desto større blir toleransen for å ikke gå i aksjon. Pb A hadde en lignende forklaring ettersom han prioriterte ut fra hvilke verdier som eksisterte i situasjonen. Pb B forklarte at politiet har en handlingsplikt som fører til at de må gripe inn i situasjoner hvor deres egensikkerhet er truet. Når det gjelder privat sektor prioriterte samtlige utenom Forf B egensikkerhet først. Forf B prioriterte ut fra sannsynligheten for å gjøre funn i redningsaksjoner. Respondentene fra vakt- og sikring prioriterte også egensikkerhet først og deretter andres sikkerhet. Forf A prioriterte egensikkerhet først og deretter pasientens behov.

Videre ble respondentene spurt om hva som påvirket beslutningene deres. Respondentene fra politiet svarte at de ble påvirket av de punktene som gikk under situasjonsvurderingen, trefaktormodellen, samt tilgjengelig tid. Igjen ble viktigheten av å analysere verdiene i situasjonen fremhevet, men det kunne gjøres unntak. Pb A utdypet *«I en Plivo setting så tar vi en forhøyet risiko i forhold til vår egen verdi for å redde de andre. Vi bruker en annen taktikk*

i forhold til hvis det var mindre verdier som var truet». Pb B forklarte han var bevisst på det han omtalte som magefølelsen. Han forklarte at en måtte ta vurderinger for hver enkelt situasjon selv om flere situasjoner kunne ligne på hverandre. Dette ble gjort for å unngå beslutningsfeller ved å automatisk gjøre de samme tiltakene i like situasjoner. Br B trakk frem om oppdraget var en av primæroppgavene til brannvesenet, videre ble kompetansen til innsatspersonellet, samt erfaring vedrørende håndtering av oppdraget trukket frem. Respondentene fra ambulansetjenesten la stor vekt på prosedyreverktøy i form av lover, veiledere, tiltakskort og triageringssystem. De trakk også frem erfaring, opplæring, stressfaktorer og dagsform. I kritiske situasjoner hvor de hadde for lite ressurser prioriterte de etter «best for flest prinsippet. Her ble de pasientene som hadde størst sannsynlighet for å overleve prioritert. I likhet med ambulansarbeiderne trakk også Vs A og C frem regelverk i form av interne instruksjoner og norsk lov som en stor påvirkningskraft. De interne instruksene kunne for eksempel være håndjerninstruks. Vs B forklarte at sikkerhet var den største påvirkningskraften, samt man måtte tenke hvordan man selv ønsket det som gjest og hvilket inntrykk gjesten satt igjen med av både vekterselskapet og oppdragsgiveren. Det var også forskjeller mellom svarene fra respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene. Forf A trakk frem kompetansen til mannskapene, egensikkerhet og risikomomenter situasjonen. I tillegg ble det forklart at det var økt risikovilje dersom en skulle redde et barn på fjellet enn for eksempel en «eldre dement person» som hadde gått seg vill. Forf B trakk frem forslag fra andre i KO, og ute i felt var det oppdragets prioriteringer og ulike risikofaktorer.

Et svar som gikk igjen blant respondentene fra brann og redning, ambulansetjenesten og de frivillige redningsorganisasjonene var forventninger. Dette var forventninger i form av å gjøre en god jobb for organisasjonen og forventninger fra publikum. Amb A beskrev dette slik:

«Det er et økt press fra publikum i forhold til ønske om hjelp og hvilken hjelp de forventer å få... Det vi merker er at med en gang det kommer et uniformert kjøretøy og uniformert personell med blålys så skaper dette en forventning. Det øker nok risikoviljen hos enkelte utover det de ville risikert utenom den ytre forventningen fra publikum».

I forlengelse av forskningsspørsmålet var det naturlig å undersøke hvilke konsekvenser beslutningene kunne få. Svarene blant respondentene var noenlunde likt, samtlige beskrev at beslutningene deres kunne få negative konsekvenser for seg selv og egne kollegaer,

omdømme til organisasjonen, samt andre personer i form av motpart, pasient, tredjeperson eller gjest. Det var likevel noen svar som skilte de ulike aktørene fra hverandre. Br A forklarte at beslutningene deres kunne få store økonomiske konsekvenser, eksempelvis gjennom å rive et rive et hus for å stanse en brann. Amb A fremhevet blant annet at: *«Vi har og et lovverk som forplikter og man skal forsvare sin avgjørelse både medisinfaglig og juridisk dersom det går galt»*. Han forklarte videre at uriktige beslutninger kunne føre til at man mistet autorisasjon som helsepersonell. Vs B trakk frem at han kunne bli svært upopulær på stedet når han tok beslutninger. Forf A la vekt på at uriktige beslutninger kunne føre til feil fokus i redningsoppdraget. Eksempelvis at en selv måtte bli reddet dersom man gikk inn i et område med stor skredfare. Forf B trakk frem at beslutningene i KO kunne påvirke motivasjonen hos andre medlemmer i organisasjonen.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan blir beslutningene vurdert?

Samtlige respondenter svarte at de fikk tilbakemeldinger på beslutningene og at beslutningene ble evaluert. Det var derimot forskjeller blant respondentene i hvordan de fikk tilbakemeldinger og i hvilken grad det ble gjennomført evalueringer. Blant de offentlige aktørene var det en gjenganger at det var kun større hendelser som ble evaluert og det var varierende hvor ofte de fikk tilbakemeldinger. Respondentene fra politiet forklarte at de noen ganger fikk tilbakemeldinger, men trakk frem hierarkiet som en av grunnene til at det var vanskelig å få tilbakemeldinger. Pb A forklarte dette slik:

«Det kan være grunnet i hvordan vi er bygd opp i et hierarkisk system fra pb. I til politimester. Hvor det kan være skummelt for en helt nyutdannet og gi innsatsleder en tilbakemelding på en beslutning som han ikke var enig i, men likevel kan dette være den viktigste tilbakemeldingen».

I tillegg forklarte Pb B: *«I selve oppdraget har vi ikke rom, det er rom for å komme med innspill, men når en beslutning er tatt er hierarkiet satt opp slik at man må gjennomføre»*. Samme argument ble fremhevet av Br A: *«I innsatssammenheng i er det ikke bare en beslutning, det er en ordre. Man skal gjøre det som er bestemt»*. Ifølge Amb A var det vanskelig å få tilbakemeldinger grunnet taushetsplikten. Han utdypet videre:

«På det medisinskfaglige kan man få tilbakemeldinger dersom man er litt fremme i skoene og er inne på akuttmottaket og etterspør informasjon fra mottakende leder for eksempel. Hvis du ikke får den muligheten så er det rett og slett en søknadsprosess der man må søke via nærmeste leder med journalnummer og dokumentere hvorfor man ønsker innsyn i den videre pasientbehandlingen og hvilke funn de gjorde».

I privat sektor forklarte respondentene fra vakt- og sikring at det jevnlig ble gitt tilbakemeldinger fra kollegaer, kunder og gjester. Det ble også jevnlig foretatt evalueringer. Vs C forklarte dette angående evalueringer:

«Vi har debrief etter hvert skift, da går vi gjennom hva vi har gjort og ikke gjort. De som deltar, er de vekterne som har vært på jobb og av og til en ansvarlig for kunden».

Vs A forklarte at det ble gjennomført medarbeiderundersøkelser og kundeundersøkelser, samt at metodikk ble evaluert. Videre ble lønnsomheten evaluert på hvert styremøte. Forf A og B forklarte at det ble gjennomført debrief etter hver aksjon. Hvor pluser og minuser med oppdraget ble gjennomgått. I tillegg forklarte Forf B at det ble skrevet rapporter som ble sendt til hovedredningsentralen. Han forklarte dette nærmere:

«De rapportene inneholder blant annet spørsmål om hvordan jobben ble gjort og om noe kunne vært gjort bedre man gir også aksjonsledelsen karakter for jobben som ble gjort, fra meget tilfredsstillende til dårlig. Så har man muligheten til å legge inn kommentarer. Fase 1 i evalueringen er debrief rett etter aksjon, fase 2 er rapportering som skjer i etterkant».

Forf B forklarte at hver tredje måned ble det arrangert samlinger hvor samtlige aksjoner ble gjennomgått. På disse samlingene ble det gjennomgått hva som gikk bra, dårlig og hva de kan forbedre til neste gang. Samtlige medlemmer deltok på disse samlingene.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan øver beslutningstakere i offentlige og private sektor på beslutningstaking?

Det var stor forskjell blant de ulike aktørene både i privat og offentlig sektor i både frekvensen og form av øvelser. Blant de offentlige aktørene var det politiet som hadde flest organiserte øvelser, men også de som varierte øvelsene mest. Blant de private aktørene var det de frivillige redningsorganisasjonene som øvet mest.

Respondentene fra politiet forklarte at de hadde jevnlig øvelser hele året. De som er IP 4 mannskap som er det laveste nivået for personell som jobber operativt, har 48 timer med organiserte øvelser i året. De mannskapene som har en annen IP-godkjenning øver mer. Politiets program inneholder blant annet taktikk og situasjonsøvelser. Det gjennomføres i tillegg en fagdag i uken for de som har rollen som innsatsleder, samt store øvelser som nasjonale øvelser eller samvirkeøvelser med relevante aktører. Pb B forklarte at fagdagene som oftest hadde teoretisk innhold hvor de også diskuterte og gjennomførte skrivebordsøvelser. Det ble videre lagt opp til øvelser i det daglige arbeidet med den vaktstyrken man skulle jobbe med. Pb B la til *«I tillegg så får man jo veldig mye praktisk erfaring i det daglige»*. Br A forklarte at hvert lag som i brannsammenheng er 4 mann hadde minimum en øvelse i måneden. Br A forklarte hva disse øvelsene inneholdt: *«det kan være enkeltmannsferdigheter og enklere øvelser mot objekter som røykdykking og frigjøring»*. Annenhver måned ble det gjennomført skrivebordsøvelser og det ble også gjennomført store øvelser utenom dette. Dette kunne være samvirkeøvelser med andre nødetater eller relevante sivile aktører. Br A forklarte videre at deltidsstyrkene var satt opp med 50 obligatoriske timer med øvelser i året som var tilknyttet stillingsprosenten deres. Br A utdypet: *«Dette er i utgangspunktet for lite, men det er den praktiske konsekvensen av å være en deltidsstyrke fordi de har en hovedarbeidsgiver og de må gjøre dette på kvelden»*. Br B la til at de hadde to halvårlige befalsøvelser hvor de trente på beslutningstaking. Angående frekvens på øvelser svarte Amb A dette:

«Det er veldig variert. Det eneste som spikra hvert år er PLIVO, det er det eneste som er garantert at vi får trent på hvert år. Det er lovpålagt, ellers er øvelsene varierte. Man har tilrettelagt godt for at folk skal kunne drive med egenøvelser i beredskapstid. Det er litt ut fra hvilken stasjon man er på, i bytjeneste har man kanskje ikke samme

mulighet som om en distriktstasjon. Jeg anslår at vi har 4-5 organiserte øvelser i året som er definert i turnuslinjene våres».

Amb B la til at de hadde 4 fagdager i året hvor PLIVO øvelsen var en av dem. PLIVO øvelsen ble gjennomført med de andre nødetatene. Dette var også den øvelsen hvor *«pulsene er høyest og stressfaktorene er skrudd på»*. De øvelsene som ble gjennomført var i all hovedsak tilknyttet det medisinskfaglige og dette ble omtalt som simulering. Amb A forklarte at dette slik:

«Vi har i hovedsak det vi kaller for simulering, caseøvelser blir det nærmeste man kommer i andre nødetater. Da spiller man ut scenarioer, det er scenarioøvelser hvor man får en melding om en hendelse hvor man må lage en plan slik vi gjør i det hverdagslige oppdraget også».

I tillegg til dette ble det 1 gang i uken gjennomført det som ble omtalt som samøvelser med akuttmottaket og hver tredje uke ble det gjennomført simulering med akuttmottaket.

I privat sektor var det også store forskjeller i øvelsesform og frekvens. Det var forskjeller i svarene mellom respondentene fra vakt- og sikring både med tanke på hvor ofte de øvet og hvordan øvelsene ble gjennomført. Det de hadde til felles var at frekvensen på antall øvelser var lav sammenlignet med respondentene fra offentlig sektor og de frivillige redningsorganisasjonene. Vs A forklarte at de som var fast ansatt var innom 1-2 ganger i året for *«oppfriskning og samtaler»*, samt daglig oppfølging av sin nærmeste leder. De gjennomførte også det som ble omtalt som «mini kurs» når det var behov for det. Vs B forklarte at hvert kvartal ble det gjennomført skrivebordsøvelser, samt en årlig fullskalaøvelse med politiet hvor de ble brukt som markører. Vs C forklarte at annenhver måned hadde de *«workshops»* som ble forklart som temadager. Det ble forklart slik:

«Da går vi gjennom ulike caser i det aktuelle temaet der vi øver på å gjennomføre ulike hendelser. Så tar vi en debrief etter hver øvelse hvor vi går igjennom hva vi gjorde, ikke gjorde og hva vi kan gjøre bedre til neste gang».

Del 1 av workshopen var teori før de gikk over i del 2 som var praktisk utførelse. Det var i tillegg tilrettelagt for øvelser etter eget initiativ når det var rolig. Blant de frivillige redningsorganisasjonene svarte respondentene at de hadde ukentlige øvelser. Forf A la vekt

på at øvelsesmengden var avhengig av hvor aktive medlemmene var, hvor enkelte medlemmer deltok hver eneste uke hele året og andre medlemmer deltok for eksempel kun på sommerhalvåret. Det ble også arrangert samvirkeøvelser med andre redningsorganisasjoner 3 til 4 ganger i året. I tillegg hadde de øvelser som var spesifikke for sommeren eller vinterhalvåret. Forf B svarte at de la vekt på praktiske øvelser. Videre gjennomførte de to organiserte øvelser i uken på til sammen 10-12 timer, i tillegg til egenøvelser og hovedkurs 1 gang i året. I likhet med Forf A deltok også de på samvirkeøvelser med andre redningsorganisasjoner. Forf B la til at de også hadde et opplæringsprogram for sine medlemmer som bestod av fire moduler. Han forklarte dette slik:

«Vi har fire moduler i programmet vårt, hvor modul 1 og 2 går på grunnleggende ferdigheter, og modul 3 og 4 er mye mer oppgaverettet. Det er rett og slett for å sørge for at man er trent på å gå inn i aksjoner for å gjøre jobben sin»

På lik linje med Forf B måtte medlemmene i Forf A redningsgruppe gjennom opplæring som bestod av en 2 års aspirantperiode.

Det var videre interessant å undersøke om noen av øvelsene skjedde uten forvarsel. Blant respondentene fra offentlig sektor var ambulansetjenesten de eneste som ikke gjennomførte øvelser uten forvarsel. Ifølge Amb A var dette begrunnet i kapasitet. Pb B svarte at det ble av og til gjennomført øvelser uten forvarsel. Han forklarte dette slik: *«Det kan kjøres impulsive caser, men det blir mer testing»*. Ifølge Br A gjennomførte de øvelser hvor de testet beredskapen. Han forklarte dette på følgende vis:

«Da får man minimalt med informasjon for da vil man at responsen skal være slik man tror den er dimensjonert for. For det er det vi skal prøve å finne ut av. Når man da skal evaluere kan man avdekke om det er noe galt med opplæringen. Det kan være at man måler den faktiske beredskapen opp mot godhetskriterier til beredskapen. Da kan det være at man må justere på prosedyren dersom det var noe galt med den.»

I privat sektor svarte samtlige respondenter fra vakt- og sikring at de ikke gjennomførte øvelser uten forvarsel. På samme spørsmål forklarte Vs A dette slik:

«Nei og det er helt naturlig. Vi kan ikke ha en kald stol, da må vi komme med 4 vikarer inn og hele pakken. Det kunne vi selvfølgelig gjort, men jeg tror ikke kunden hadde vært fornøyd med det».

Vs C forklarte at det kunne bli arrangert brannøvelser uten forvarsel, men da var dette i regi av kunden og ikke vekterselskapet.

Blant de frivillige redningsorganisasjonene svarte respondentene at de gjennomførte øvelser uten forvarsel. Forf A forklarte dette:

«Det er en av de viktige delene og ha øvelser som man ikke er forberedt på. Det er noe som vi kjører hver tredje og fjerde måned, hvor vi har øvelser som ingen er forberedt på. Det handler om at folk skal bli tatt på sengen og at man gjerne ikke alltid er klar. Med en vanlig redningsaksjon får man aldri forvarsel».

Videre ble respondentene spurt om realismen i øvelsene. Samtlige svarte at de opplevde øvelsene som realistiske. Respondentene fra politiet, vakt- og sikring og de frivillige redningsorganisasjonene påpekte at øvelsene var bygget på reelle hendelser som hadde skjedd tidligere, men tilpasset i noen grad. Respondentene fra brann og redning, ambulansetjenesten og Forf A påpekte at øvelsene var realistiske, men det var formålet med øvelsene som avgjorde hvor realistiske de var. Forf A påpekte at dersom formålet var å kjøre båt samtidig som de gjorde søk, kunne dette oppleves som mindre realistisk enn dersom formålet var førstehjelp. Br A påpekte at tempoet i øvelsene noen ganger var for sakte i forhold til reelle situasjoner. Ifølge Br A var det viktig at en øvde med et tempo som var lik en reel situasjon. Dette var begrunnet i at øvelser skulle bidra til å automatisere ferdigheter for å øke effektiviteten. Ifølge Amb A var det flere faktorer som påvirket hvor realistiske øvelsene var. Dette kunne være markørspillet, øvelsesvilje og initiativ blant kollegaer. I tillegg var det rom for å gjøre feil, samt bruke god tid for å finne de gode løsningene. Forf A hadde en lignende forklaring: *«I en frivillig etat er ikke hensikten å presse de på tid, men hensikten er å presse folk på det de ikke kan».* Forf B påpekte derimot at i enkelte øvelser ble det lagt opp til at det skulle være tidspress og stressmomenter. I motsetning til de andre nødetatene påpekte respondentene fra politiet at i enkelte øvelser hadde de dårligere tid enn hva de ville hatt i ekte situasjoner.

Det var videre interessant å undersøke om læringsinnholdet under øvelsene inneholdt noe teoretisk. Blant de offentlige nødetatene svarte samtlige at det var varierende i hvilken grad øvelsene hadde teoretisk innhold. Det kunne være teoretisk innhold på enkelte øvelser eller fagdager. I privat sektor var Vs C den eneste respondenten fra vakt- og sikring som svarte at de hadde noe teoretisk innhold på sine temadager. Begge respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene svarte at det var en del teori i starten av karrieren. I tillegg ble det gjennomført ulike kurs og kvelder hvor hovedvekten bestod av teori. Forf A forklarte: *«Vi har teoretiske kvelder der vi går inn på dyster og kjedelig teori, deretter prøver vi å avslutte med noe praktisk eller noe gøy».*

Til slut ble respondentene spurt om de hadde fått bruk for øvelsene i reelle situasjoner, hvor samtlige svarte ja. Pb A forklarte dette slik: *«Hvis man har erfart noe en gang så kan man overføre denne erfaringen til neste situasjon som aldri er helt lik, men det kan ligne».* Samme argument ble også delt av de andre respondentene fra nødetatene. Pb B forklarte at de øvet jevnlig på våpenbehandling, noe som ga utslag i ekte situasjoner:

«Når man kommer i en kritisk situasjon i forhold til en person med våpen, har vi overskudd med det å behandle våpenet. Man har overskudd på å kommunisere, prioritere og vurdere. Dette gjør at vi i den aktuelle situasjonen har nok overskudd til å ikke å gå så høyt opp på maktpyramiden».

Vs B påpekte også at øvelser hadde gitt han erfaring som han daglig fikk bruk for. Forf A forklarte at han hadde deltatt i over 200 redningsaksjoner hvor han hadde fått bruk for det han hadde lært.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2.0 bli drøftet opp mot det empiriske grunnlaget som ble presentert i kapittel 4.0. Dette kapittelet er basert på forskningsspørsmålene, og har lik struktur som empirikapittelet. Formålet er å knytte teori og empiri opp mot valgte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Her vil forskjeller og likheter mellom teori og empiri bli trukket frem. Drøftingen vil resultere i en konklusjon som vil bli presentert i kapittel 6.0.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir beslutninger tatt på taktisk nivå i privat og offentlig sektor?

For å kunne svare på dette forskningsspørsmålet var det sentralt å belyse hvilke situasjoner respondentene tok beslutninger i, tidsbruken, prioriteringer, samt hvordan de selv forklarte at de tok beslutninger. Når det gjelder hvilke situasjoner respondentene tok beslutninger i svarte samtlige respondenter at de tok beslutninger tilknyttet oppdragsløsning som organisasjonen eller etaten driver med. Her var det variasjon i svarene ettersom det er forskjeller i ansvarsområder og oppdragstyper mellom de ulike organisasjonene og etatene. Samlet sett tok respondentene beslutninger tilknyttet pasienter, medisinske behov, operative beslutninger, beslutninger under leteaksjoner, vakthold, politi- og brannoppdrag. En kan argumentere med at disse situasjonene vil kan defineres som kritiske ettersom de kan være uønsket, hvor det vil være tidspress, stress, usikkerhet, og verdier som står på spill.

Det var videre interessant å undersøke hvordan respondentene tok beslutninger under normale forhold og i kritiske situasjoner hvor man er preget av stress, tidspress og usikkerhet. Generelt kan en si at det er like store forskjeller som likheter i beslutningstakingsprosessen mellom offentlig og privat sektor, men også innad mellom aktørene i begge sektorene. Det er ikke noe klart skille mellom sektorene, men aktørene er i større grad likestilte. Ifølge respondentene fra politiet tok de beslutninger i normale og kritiske situasjoner på nokså lik måte. Den eneste forskjellen var at i de kritiske situasjonene ble beslutningene tatt raskere. Respondentene fra politiet var de eneste som spesifikt nevnte ordet «situasjonsvurdering». En mulig forklaring på dette er at intervjuguiden ikke nevner ordet situasjonsvurdering. Respondentene fra politiet forklarte at deres beslutninger var et resultat av situasjonsvurdering, risikovurdering og sannsynlighetsvurdering. Hvor situasjonsvurderingen inneholdt noe om motparten, tilgjengelige ressurser, tid til rådighet, området/objektet man skal til, vær, lys, føre generelt og tilgjengelige kommunikasjonskanaler. Dette var en kontinuerlig prosess som hele tiden kunne endre seg. Dette samsvarer i stor grad med hvordan Flin et al., (2008) forklarer situasjonsvurdering. Her blir situasjonsvurdering forstått som en kontinuerlig prosess hvor en vurderer området en skal jobbe i. Selv om de andre respondentene ikke nevner situasjonsvurdering kan en argumentere for at de gjør lignende vurderinger. Respondentene fra ambulansetjenesten nevner medisinsk vurdering og klinisk blikk som en del av beslutningstakingsprosessen. Respondentene fra brann og redning la vekt på at de var

proaktive og stilte med flere ressurser enn nødvendig for å få kontroll på situasjonen. Vekterne vurderte situasjonen og gjestenes sikkerhet. Respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene nevnte vurdering av ulike risikomomenter, kompetansen til egne mannskaper og en jevnlig vurdering av situasjonen. En kan argumentere med at de nevnte vurderingene er situasjonsvurderinger ettersom det er forsøk for å oppnå forståelse av situasjonen og hva den krever som en hensiktsmessig respons (Flin et al., 2008).

Modell for beslutningstaking av Flin et al., (2008) beskriver fire ulike beslutningsmetoder. Empirien viste at de ulike respondentene brukte en kombinasjon mellom de ulike beslutningsmetodene, noe som samsvarer med teorien om at i praksis vil det være en kombinasjon (Flin et al., 2008). Det var videre ikke et klart skille mellom offentlig og privat sektor i hvilken beslutningsmetode som ble benyttet. Den første beslutningsmetoden i modellen til Flin et al., (2008) er RPD-modellen. Dette er en blanding av intuisjon gjennom mønstergjenkjenning og en analytisk tilnærming gjennom mental simulering (Klein, 2008). I tillegg har RPD-modellen fokus på å ta raske avgjørelser i dynamiske situasjoner hvor en søker etter «*gode nok*» beslutninger (Schraagen, 2018). En kan argumentere for at samtlige aktører utenom respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene benyttet deler av RPD-modellen. I offentlig sektor nevnte respondentene fra politiet scenariotenking, fortløpende beslutninger, raske beslutninger grunnet erfaring og kunnskap, og at beslutningene ikke må ikke være 100 % riktige. De streber etter 80 %, altså «*gode nok*» beslutninger. En kan argumentere for at dette er svært likt essensen av RPD-modellen med unntak fra mønstergjenkjenning som ikke blir nevnt. Beslutningene blir tatt raskt grunnet erfaring, det er et søk etter «*gode nok*» løsninger og en kan argumentere for at scenariotenking er mer eller mindre likt som mental simulering. Respondentene fra brann og redning la vekt på intuitive beslutninger i startfasen av et oppdrag og at beslutningene var erfaringsbaserte. Dette kan også tolkes som bruk av system 1 som er hurtig og automatisk tenking, noe som er tett tilknyttet RPD-modellen. Respondentene fra ambulansetjenesten la blant annet vekt på erfaring for å ta hurtige beslutninger og at det handlet om å gå for det som virket hensiktsmessig der og da. Dette er i overens med RPD-modellen som legger vekt på å finne den første løsningen som er «*god nok*», noe som er mulig grunnet tidligere erfaringer (Klein, 2008). I privat sektor nevnte Vs C at det blir tatt «*ryggmargsavgjørelser*» og at det handler om «*gode nok*» løsninger. En kan argumentere at «*ryggmargsavgjørelser*» er beslutninger som er begrunnet i tidligere erfaringer. «*Gode nok*» løsninger kan forstås som den første løsningen som fungerer, noe som er i tråd med RPD-modellen.

Den neste beslutningsmetoden er regelbasert. Essensen med regelbasert beslutningstaking er å identifisere en situasjon hvor en søker opp eller har memorert en prosedyre som passer til situasjonen (Flin et al., 2008). Her kan en argumentere for at samtlige aktører utenom politiet bruker regelbasert beslutningstaking. Respondentene fra brann og redning la vekt på at det var lov og forskriftsfestet at de skulle styres av ELS (enhetligledelsessystem). Respondentene fra ambulansetjenesten forklarte at de var prosedyrestyrte i form av SATS (South African Triage Scale) som ble brukt for å måle pasientens behandlingsbehov. I tillegg ble MOM (medisinsk operativ manual) som inneholdt tiltakskort, samt nasjonale veiledere trukket frem. Samtlige respondenter fra vakt- og sikring forklarte at de hadde instruksjoner som var styrende. Hvor instruksene ble forstått som en timeplan med hva som skulle gjøres på et bestemt objekt. Forf A forklarte at han tok utgangspunkt i prosedyrer som ble forstått som sjekklister. Forf B la vekt på sykkelhjulsmodellen og at de hadde prosedyrer som var enkle å huske og håndtere i operativ sammenheng. Dette kunne være prosedyrer i form av overlevering av oppdrag, mottak og behandling av informasjon og dokumentering av beslutninger. Samtlige av disse eksemplene viser bruk av regelbasert beslutningstaking. Spesielt Forf B fanger essensen med regelbasert beslutningstaking ettersom han la vekt på at de har prosedyrer som er enkle å huske og håndtere. Bruk av denne formen for beslutningstaking kan frigjøre mental kapasitet. Dette tilrettelegger for at beslutningstakeren kan reagere hurtig i situasjonen og ta intuitive beslutninger gjennom memorering av prosedyrene (Flin et al., 2008). Faren ved denne metoden er at dette kan bli en «hvilepute» der ferdigheter ikke blir utviklet. I tillegg kan en ha problemer med å fatte riktig beslutning dersom det ikke eksisterer regler eller prosedyrer for en uventet hendelse (Flin et al., 2008). Eksempelvis forklarte vektene at de hadde instruksjoner for hvert objekt. Dette var ikke noen sjekklister, men en timeplan. Dersom det skulle oppstå en uventet hendelse på stedet som ikke er omtalt i timeplanen kan en argumentere for at vekteren som er på jobb kan få problemer med å fatte riktig beslutning ettersom dette er en situasjon som ikke passer til instruksjonen. Dersom dette er en kritisk situasjon hvor det er tidspress kan dette få konsekvenser for den kognitive kapasiteten. Her kan en argumentere at vekteren som normalt ville benytte seg av system 1 som er hurtig og intuitiv, istedenfor må bruke system 2, som er langsom og analytisk (Kahneman, 2012). Resultatet vil være at beslutningen vil komme på et senere tidspunkt og i kritiske situasjoner kan sekunder utgjøre stor forskjell. Et lignende argument kan brukes om ambulansetjenesten som bruker veiledere, SATS, MOM og tiltakskort. Bruken av slike prosedyrer kan frigjøre mental kapasitet dersom personalet er kjent med prosedyreverktøyene. Dette kan igjen føre til hurtige beslutninger. På den ene siden kan en argumentere med at ambulansarbeiderne kan bli for avhengige av slike prosedyrer

ettersom det er eksperter som har utviklet dem og ifølge Amb A må de forsvare sine handlinger både medisinsk faglig og juridisk. En kan tenke seg at personell som er usikre på hva som skal gjøres i en kritisk situasjon eller personell med lite erfaring kan stole blindt på disse prosedyrene. Dette kan fremstå som et trygt valg, noe som kan føre til problemer dersom den valgte prosedyren ikke passer til situasjonen (Flin et al., 2008). På den andre siden forklarte Amb A at erfaring og klinisk blikk også var styrende for beslutningen noe som faller utenfor regelbasert beslutningstaking. En kan tolke dette som at en kan gå utenfor de styrende prosedyrene slik at man ikke er låst til prosedyrene i hver enkelt situasjon. Bruken av prosedyrene blir dermed ingen «hvilepute». I stedet kan en videreutvikle ferdigheter i kombinasjon med bruk av prosedyrer (Flin et al., 2008).

Neste metode i modell for beslutningstaking er å sammenligne alternativer. Essensen er å generere ulike handlingsalternativer enten fra hukommelse, prosedyrer eller fra kollegaer. De ulike alternativene blir deretter sammenlignet for å fastslå hvilket alternativ som passer best til situasjonen man er i (Flin et al., 2008). En kan argumentere med at denne formen for beslutningstaking blir benyttet i ulik grad av samtlige respondenter. Respondentene fra politiet forklarte at de med god tid innhentet anbefalinger og innspill fra andre kollegaer. Her kan en argumentere med at en vil få andre handlingsalternativer på bakgrunn av hva kollegaene foreslår, noe som er i tråd med denne formen for beslutningstaking. Videre er det trykk på «god tid» og det ble forklart at «*det vil alltid være tid og rom til å inkludere, men noen beslutninger må tas aleine fordi man bare har noen få sekunder til å ta beslutningen*». Dette kan tolkes som at tid er essensielt og at situasjonens alvor ikke alltid gir tid eller rom til å inkludere andre. Dette samsvarer med Flin et al., (2008) som skriver at å sammenligne alternativer er en tidkrevende form for beslutningstaking som ikke egner seg i dynamiske omstendigheter hvor beslutningstakeren er preget av stress og må ta raske avgjørelser.

Respondentene fra brann og redning la vekt på at rasjonelle beslutninger ble tatt i samråd med kollegaer. I kritiske situasjoner samarbeidet de med andre kollegaer for å finne den beste fremgangsmåten. Dette samsvarer med denne metoden ettersom en kan gå gjennom ulike alternativer for å finne den beste løsningen (Flin et al., 2008). Ulempen er at dette er tidkrevende og i kritiske situasjoner er det ikke alltid tid til å vekte fordeler og ulemper til hvert alternativ. Samme argument kan fremmes om ambulansetjenesten ettersom de er de eneste av respondentene som alltid arbeider i team. I tillegg bruker de samarbeidspartnere som spesialister på sykehusene når de skal ta beslutninger. Respondentene fra vakt- og sikring

forklarte at i normale situasjoner, var det rom for andre kollegaer til å fremme forslag, samt at de hadde dialog med oppdragsgiver. Det ble derimot lagt vekt på at i kritiske situasjoner hvor det er tidspress ble ikke oppdragsgiver rådført og de iverksatte tiltak med engang. Dette er i tråd Flin et al., (2008) som sier at i situasjoner som er dynamiske egner denne formen for beslutningstaking seg dårlig grunnet hvor tidkrevende den er. Det fremstår som at vekterne er klar over dette ettersom de velger å iverksette strakstiltak fremfor å rådføre seg med andre i kritiske situasjoner. Respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene forklarte at det var viktig å rådføre med andre kollegaer ettersom de kunne komme med ulike innfallsvinkler og løsninger. Dette stemmer med teorien ettersom dette kan generere handlingsalternativer slik at en kan finne en optimal løsning (Flin et al., 2008). Det er videre interessant å bemerke at ingen av respondentene uttrykte at målet med å rådføre med andre personer var å finne den optimale løsningen eller å veie alle fordeler og ulemper av alternativene. Dermed er det ingen av respondentene som følger denne formen for beslutningstaking akkurat slik som Flin et al., (2008) beskriver den. En kan argumentere at dette er grunnet i at respondentene arbeider i kritiske situasjoner hvor det sjeldent eksisterer en optimal løsning og hvor man ikke har tid til å veie alle fordeler og ulemper.

Siste metode er kreativ beslutningstaking. Denne benyttes dersom en mangler erfaring eller er i en helt ukjent situasjon. Her må beslutningstakeren utvikle løsninger for en ukjent situasjon (Flin et al., 2008). En kan argumentere med at hver kreativ beslutning inneholder en grad av improvisasjon. Improvisasjon gir beslutningstakeren fleksibilitet i møte med utfordrende og krevende situasjoner (Mendonça, 2007). Dermed kan en argumentere med at ukjente situasjoner krever fleksibilitet for å finne en løsning. Samtlige respondenter forklarte at de benyttet kreativ beslutningstaking dersom vi kan argumentere for at improvisasjon inngår under dette. Respondentene fra politiet forklarte at det er ingen plan som overlever møtet med virkeligheten og nøkkelen er å bruke de tilgjengelige verktøyene i kombinasjon med å være kreativ. Dette kan tolkes som at en må være fleksibel og gå utenfor den forhåndsplanlagte planen ettersom virkeligheten kan være annerledes. Dette fanger essensen av kreativ beslutningstaking ettersom en må finne løsninger for ukjente problemer (Flin et al., 2008). Problemet med å være kreativ i kritiske situasjoner er at en ikke vet om løsningen vil fungere og det er vanskelig å være kreativ når en er preget av stress (Flin et al., 2008). Respondentene fra brann og redning forklarte at noe de er best på er å improvisere. Dette er grunnet i ulike kompetanseområder i deltidsstyrkene. En kan tolke dette som at en heterogen gruppe komplimenterer hverandre og er fordelaktig for improvisasjon i større grad enn en homogen

gruppe. I tillegg ble det forklart at de må rykke ut på oppdrag som de ikke har erfaring med. Dette gjelder trolig samtlige nødetater ettersom de har utrykningsplikt. Selv om brann og redning har mange ulike oppdrag som kan være ukjente er dette fortsatt oppdrag som er tilknyttet deres ansvarsområder. Selv om oppdragene er ukjente, kan dette være såkalte kjente ukjente. Dette er situasjoner hvor de kan trekke paralleller i form av mental forberedelse og øvelser fra lignende hendelser som kan brukes i den nye ukjente situasjonen. Det er i slike situasjoner at improvisasjon er mest effektiv og er trolig grunnen til at brann og redning er flinke til å improvisere (Boin et al., 2016). Respondentene fra ambulansetjenesten trakk frem at journalen til hver pasient åpner opp for at en kan bruke egen vurdering for den aktuelle behandlingen. Denne vurderingen var begrunnet i erfaring og faglig kompetanse. Dette kan tolkes som at regelbasert beslutningstaking i form av journalbruk er i kombinasjon med kreativ beslutningstaking ettersom en kan gå utenfor prosedyren gjennom egen vurdering. Dette er i tråd med Boin et al., (2016) argumentasjon om at regler kan tilrettelegges for improvisasjon under spesifikke forhold. Dersom denne vurderingen tilsier at en må improvisere og komme med løsninger for et ukjent problem kan en si at kreativ beslutningstaking er i bruk. Et lignende argument kan brukes om respondentene fra vakt- og sikring. De forklarte at de hadde retningslinjer som de skulle følge, men dersom noe uforutsett skulle inntreffe måtte de «*tenke selv*» og improvisere. Her er det klare likhetstrekk i bruken av både regelbasert og kreativ beslutningstaking. Respondentene fra de frivillige redningsorganisasjonene delte synspunktet om at improvisasjon var grunnet i erfaring.

Når det gjelder kreativ beslutningstaking og bruk av improvisasjon er det ikke noe skille mellom privat og offentlig sektor. Flin et al., (2008) argumenterer med at kreativ beslutningstaking ikke egner seg i operativ sammenheng ettersom dette er tidkrevende. I tillegg er det usikkerhet om løsningen vil fungere i praksis og den bør heller benyttes i planleggingsfasen. Ingen av respondentene har forklart at de har benyttet denne beslutningsformen i planleggingsfasen, men at den blir brukt i normale og kritiske situasjoner. Det er heller ingen av respondentene som omtaler bruken av improvisasjon og det å være kreativ med noe negativt, snarere tvert imot. Eksempelvis kan utsagnet til brann og redning tyde på at det er nødvendig å bruke kreativ beslutningstaking ettersom de ikke har beredskap til alle de ulike oppdragene de deltar på. Dette kan tyde på at det er et skille mellom teorien til Flin et al., (2008) og praksis.

Tidligere forskning på NDM påpekte at mennesker brukte erfaring for å kategorisere situasjoner før en deretter bestemte handlingsretning. Dette stemmer i stor grad med funnene i forskningsspørsmål 1 som omhandlet hvordan beslutninger ble tatt på taktisk nivå.

Oppsummert viser hovedfunnene at samtlige av respondentene uavhengig av sektor gjør vurderinger for å skaffe seg informasjon om situasjonen før de tar beslutninger. Videre viser det seg at teorien til Flin et al., (2008) stemmer i stor grad med funnene i studien. Funn viser at respondentene bruker en kombinasjon mellom de fire ulike beslutningsmetodene.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker beslutningstakingsprosessen?

For å svare på dette forskningsspørsmålet ble det vurdert som nødvendig å belyse hvordan beslutningene ble prioritert, hva respondentene selv mente påvirket beslutningene og hvilke konsekvenser beslutningene kunne få. Når det gjelder hvordan beslutningene ble prioritert var det ingen forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Utenom Forf B prioriterte samtlige respondenter egensikkerhet og dermed liv og helse først. Forf B prioriterte ut fra sannsynligheten for å gjøre funn i redningsaksjoner. En kan argumentere med at dette indirekte handler om liv og helse ettersom de ønsker å redde et menneske i nød. Det naturlig å tenke at ved å prioritere liv og helse vil dette være en stor påvirkningsfaktor når respondentene skal ta beslutninger. Dette begrunnes i verdiene som står på spill, samt ønsket om å redde og beskytte menneskeliv.

Når det gjelder hva som påvirket beslutningene til respondentene var det forskjeller mellom de ulike aktørene i begge sektorene. Blant de offentlige respondentene var det likhet i svarene hos respondentene til hver aktør. I privat sektor var det derimot forskjeller i svarene mellom respondentene hos samme aktør. I offentlig sektor forklarte politiet at de ble påvirket av punktene som gikk under situasjonsvurderingen og trefaktormodellen. Brann og redning forklarte at de ble påvirket av om oppdraget var en primæroppgave for organisasjonen, kompetansen til mannskapene og erfaring. Ambulansetjenesten la stor vekt på prosedyreverktøy i form av lover, veiledere, tiltakskort og triageringssystem. De trakk også frem erfaring, opplæring, stressfaktorer og dagsform. I privat sektor trakk Vs A og Vs C frem regelverk som største påvirkningsfaktor og Vs B la vekt på sikkerhet og opplevelsen gjesten skulle få av vekterselskapet og av oppdragsgiver. Forf A trakk frem kompetansen til

mannskapene, egensikkerhet og usikkerhet i situasjonen. Forf B trakk frem forslag fra andre i KO, og ute i felt var det oppdragets prioriteringer.

En mulig forklaring på dette er den naturlige forskjellen mellom offentlig og privat sektor. I offentlig sektor er det lovfestet ansvarsområder, plikter og organisasjonene drives likt. I privat sektor er det derimot forskjeller mellom organisasjonene. De ulike frivillige redningsorganisasjonene drives forskjellig, har ulike ansvarsområder og har forskjellige kurs. Vekterne går riktignok gjennom den samme grunnutdanningen, men de ulike vakt- og sikringsselskapene drives forskjellig og har forskjellige oppdragstyper.

Det var heller ingen klare likheter mellom de ulike aktørene i hver sektor. Her fremstod de ulike aktørene som likestilte. Eksempelvis var det likhetstrekk i svarene til politiet og Forf A som begge kunne ta forhøyet risiko for å redde noen andre. Dermed er det større likheter mellom politiet og Forf A enn de andre offentlige aktørene. Forf A ble også påvirket av kompetansen til egne mannskaper i likhet med brann og redning. Videre var det likheter mellom Vs C og ambulansetjenesten som begge la vekt på regelverk.

Ifølge respondentene fra politiet var det flere faktorer som påvirket beslutningene deres. Her ble situasjonsvurdering, trefaktormodellen, tilgjengelig tid, magefølelse og beslutningsfeller trukket frem. Det fremstår som at respondentene fra politiet er bevisste på menneskets kognitive kapasitet når de trekker frem disse faktorene. Eksempelvis ble det forklart at man burde gjøre egne vurderinger for å unngå beslutningsfeller dersom en kun stoler på magefølelsen. Her er det nærliggende å trekke inn bruken av system 1 ettersom en kan argumentere for at magefølelsen refererer til automatisk og hurtig tenking. Ifølge Kahneman (2012) er bruken av system 1 utsatt for mentale biaser, som vi i denne sammenheng kan forstå som beslutningsfeller. At respondentene fra politiet forklarte at de er bevisste på bruken av magefølelsen kan tolkes som at de tar aktive grep for å unngå slike mentale biaser. Å være bevisst innebærer bruk system 2 som er analytisk og langsom, hvor en kan oppdage mulige feil i den kognitive prosessen. Ulempen er at dette er en tidkrevende prosess og ifølge Kahneman (2012) er det svært krevende å være konstant påpasselige ovenfor mulige feil. I kritiske situasjoner kan dette være svært vanskelig å gjennomføre. Videre kan en argumentere med at bruken av trefaktormodellen er en metode for å redusere usikkerheten i situasjonen. Det ble påpekt at det ble brukt scenariotekning når det gjaldt sårbarhetene i situasjonen. Dette stemmer med Rake & Njå (2009) argument ettersom de påpeker at en kan redusere usikkerhet

gjennom refleksjon, mental simulering og visualisering. Dette er nært tilknyttet scenariotenking.

Videre kan en argumentere at Forf A som ble påvirket av «*ulike risikomomenter*» og Forf B som ble påvirket av «*ulike risikofaktorer*» handler om usikkerheten. Dette refererer til det uvisse i situasjonen, altså det en ikke vet. Dette handler om usikkerhet ettersom det er verdier som står på spill og en er usikker i forhold til håndtering, utvikling og resultatet av situasjonen (Sommer et al., 2020). Videre legger Forf B vekt på at han blir påvirket av forslag fra andre personer. Det er naturlig å tenke seg at for mange forslag i en kritisk situasjon kan oppleves som utfordrende. Selv om forslagene kan gi flere handlingsalternativer, kan dette også virke mot sin hensikt. For mange forslag kan være en stressfaktor, noe som kan påvirke den kognitive kapasiteten. Ifølge Forf B ble dette håndtert gjennom «*å bevare roen å fokusere på oppgaven. Det her er ting vi øver på hele veien for å ha med oss når vi går ute*». Jeg vil gå nærmere inn på effekten av øvelser i kapittel 5.4. Med dette utsagnet fremstår Forf B som en erfaren beslutningstaker. Ifølge Boin et al., (2016) håndterer erfarne eksperter stress bedre enn noviser ved at de i større grad er rolige og holder hodet kaldt.

Respondentene fra ambulansetjenesten forklarte at ved få ressurser arbeidet de etter best for flest prinsippet og de ble påvirket av ulike stressfaktorer og dagsform. Best for flest prinsippet handler om å prioritere hvem de skal redde og i hvilken rekkefølge. Det er ikke vanskelig å tenke seg at dette kan oppleves som krevende og at det er en høy grad av usikkerhet i situasjonen. Videre kan en si at det eksisterer usikkerhet i slike situasjoner fordi det er verdier i form av menneske liv som står på spill (Sommer et al., 2020). Det er naturlig å tenke seg at å velge mellom flere hardt skadde personer er ingen enkel oppgave og en kan oppleve de negative aspektene ved stress som at en får vansker med å prioritere eller fryser i handlingsøyeblikket (Boin et al., 2016). At respondentene trekker frem dagsform er et eksempel på at nettopp stress påvirker beslutningstakingen ettersom stress kan gi både fysiologiske og psykologiske reaksjoner.

Videre forklarte respondentene fra brann og redning, ambulansetjenesten og de frivillige redningsorganisasjonene at de ble påvirket av forventninger. De opplevde et forventningspress fra organisasjonen og fra publikum om å gjøre en god jobb. Ifølge Amb A kunne dette forventningspresset øke risikoviljen hos enkelte. En kan tolke dette utsagnet som at økte forventninger kan resultere i at enkelte personer setter seg selv i farligere situasjoner

enn hva de ville gjort dersom det ikke hadde vært publikum tilstede. En kan argumentere med at disse forventningene kan oppleves som en belastning som overstiger individets evne til å håndtere en oppgave (Boin et al., 2016). Det handler med andre ord om stress. En kan si at ved å sette seg selv i farlige situasjoner har stresset påvirket bruken av system 1. Når system 1 er usikker på hva som skal gjøres i en situasjon vil den ta sjanser og hoppe til en konklusjon (Kahneman, 2012). Noe en kan argumentere med skjer i slike situasjoner ettersom en har besluttet å sette seg selv i en farligere posisjon enn nødvendig. Feil bruk av system 1 kan lede til mentale biaser hvor en legger større vekt på enkeltelementer i en situasjon og ignorerer andre elementer (Boin et al., 2016). I dette tilfellet at en legger kun vekt på et aspekt i oppdraget og ignorerer det andre som fører til at man setter seg selv og muligens andre i en farlig posisjon. Når Amb A legger vekt på «*enkelte*» kan dette referere til uerfarne personer og ifølge Boin et al., (2016) er erfaring sentralt for å håndtere stress.

Til slutt var det naturlig å kartlegge hvilke konsekvenser beslutningene kunne få ettersom det er naturlig å tenke seg at dette kan ha en innvirkning på beslutningene deres. Igjen var det ikke noe klart skille mellom offentlig og privat sektor. Samtlige respondenter beskrev at beslutningene deres kunne få negative konsekvenser for seg selv, egne kollegaer, omdømme til organisasjonen, samt andre personer i form av motpart, pasient, tredjeperson eller gjest.

Forskningsspørsmål nummer 2 omhandlet hvilke faktorer som påvirker beslutningstakingsprosessen. Tidligere forskning trakk frem menneskets kognitive kapasiteter som faktorer som påvirker beslutningstakingen. Funnene i denne studien viser at dette i stor grad stemmer, men det er flere faktorer som også påvirker. Dette var blant annet faktorer som prioriteringer, konsekvenser, forventninger, prosedyrer, erfaring og kompetanse. Når det gjelder hva respondentene selv forklarte om hva som påvirket deres beslutninger var det forskjell mellom offentlig og privat sektor. Blant de offentlige respondentene var det likhet i svarene hos respondentene til hver aktør. I privat sektor var det derimot forskjeller i svarene mellom respondentene hos samme aktør. Her ble den naturlige forskjellen mellom offentlig og privat sektor trukket frem som en grunn.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan blir beslutningene vurdert?

For å besvare dette forskningsspørsmålet var det naturlig å undersøke hvordan beslutningstakerne fikk tilbakemeldinger og hvordan beslutningene ble evaluert.

Samtlige respondenter svarte at de fikk tilbakemeldinger på beslutningene og at beslutningene ble evaluert. Det var derimot forskjeller blant respondentene i hvordan de fikk tilbakemeldinger og i hvilken grad det ble gjennomført evalueringer. I offentlig sektor var det kun større hendelser som ble evaluert og det var varierende hvor ofte de fikk tilbakemeldinger. I privat sektor fikk de jevnlig tilbakemeldinger hvor vekterne hadde en gjennomgang etter hvert skift og de frivillige redningsorganisasjonene etter hvert oppdrag. I tillegg forklarte Forf A at de gjennomførte samlinger hver tredje måned hvor oppdragene ble evaluert med medlemmene til stede. Forf B forklarte at de skrev rapporter i etterkant av oppdragene hvor de evaluerte innsatsen. Her er det et skille mellom privat og offentlig sektor. I privat sektor blir det oftere gjennomført evalueringer og de fikk oftere tilbakemeldinger enn i offentlig sektor. En av grunnene til dette kan skyldes hierarkiet som eksisterer i nødetatene i offentlig sektor. Pb A påpekte at grunnet hierarkiet kunne det være vanskelig for enkelte å gi tilbakemeldinger. Både respondentene fra politiet og brann og redning påpekte at det gis ikke bare beslutninger, det er *ordre*. Et slikt hierarki eksisterer ikke i privat sektor noe som kan gjøre at terskelen for å gi tilbakemeldinger er lavere.

En kan argumentere med at tilbakemeldinger og evalueringer kan knyttes opp mot læring og kunnskap ettersom det handler om å få bekreftelse om innsatsen har vært bra, tilstrekkelig eller om den kan utbedres. I denne teksten ble læring definert som prosessen hvor en får ny kunnskap som fører til endring i atferd eller oppfatninger. Dette innebærer også en bekreftelse om egen atferd er god nok eller en dypere forståelse ovenfor egen atferd og hvorvidt den må endres (Njå et al., 2020, s. 410). Det er nærliggende å tenke at systematisk bruk av tilbakemeldinger og evalueringer vil bidra til økt refleksjon om egen innsats. Dette kan knyttes opp mot læring som tilegnelse. Hvor en fokuserer på hvordan individet forstår læring som innhenting av informasjon og fornuftig atferd. Her er refleksjon sentral for individets mentale prosess for å overføre ny informasjon om til kunnskap (Sommer et al., 2017). Når de offentlige nødetatene kun evaluerer store hendelser og det er vanskelig for å gi og få tilbakemeldinger, kan dette svekke mulighetene for individlæring. Eksempelvis forklarer Amb A at de må gjennom en søknadsprosess for å få tilbakemeldinger. Dette vil kunne føre til ringvirkninger for organisasjonslæring, ettersom kunnskapen som enkeltindividet har tilegnet seg må bli videreført til andre i organisasjonen for at en skal oppnå endringer (Njå et al., 2020). Når det i offentlig sektor kun evaluerer store hendelser er det mange hendelser som faller utenfor. Hva som ble regnet som store hendelser ble ikke spesifisert av respondentene,

men det er naturlig å tenke seg at dette er hendelser som skiller seg ut både i omfang og alvorlighetsgrad. Det er heller ikke gitt at det er de store hendelsene det er størst behov for å evaluere. Dermed forsvinner mange muligheter til å lære av både egen praktisk kunnskap og at denne kunnskapen blir generalisert og formidlet til andre, altså teoretisk kunnskap (Sternberg et al., 2000).

I privat sektor hadde de evalueringer etter hvert skift og oppdrag, her kan en si at de tar i bruk begge formene for individuell læring. Ved å gjennomføre slike evalueringer etter hvert skift og oppdrag bidrar dette til å skape det sosiale og kulturelle klimaet som er avgjørende for at læring kan skje (Sommer et al., 2017). Dette refererer til læring som deltakelse hvor en gjennom samhandling med kollegaer kan lære av hva som har skjedd (Sommer et al., 2017). Dette vil også danne grunnlag for tilegnelse av informasjon og fornuftig atferd. Her vil refleksjon være avgjørende for individets mentale prosess for å overføre ny informasjon om til kunnskap (Sommer et al., 2017). Ifølge Sommer et al., (2017) må begge formene for individuell læring ses i sammenheng for å danne en fullstendig forståelse for hvordan individer lærer. Et annet godt eksempel på de to formene for læring i kombinasjon er bruken av debrief og rapportering slik som Forf B beskriver det. Her er individene aktivt involvert og kan reflektere over egen og andres innsats, samtidig blir denne erfaringen videreført til andre gjennom rapportene slik at kunnskapen blir spredt til andre individer.

Forskningsspørsmål nummer 3 omhandlet hvordan beslutningene ble vurdert. Tidligere forskning på dette området var begrenset. I denne studien ble det funnet en forskjell mellom offentlig og privat sektor vedrørende vurderinger av beslutninger. I offentlig sektor var det kun større hendelser som ble evaluert og det var varierende hvor ofte de fikk tilbakemeldinger. Et annet funn var at det var forskjeller mellom aktørene i hver sektor, både i hvordan de fikk tilbakemeldinger og i hvilken grad det ble gjennomført evalueringer.

5.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan øver beslutningstakere i offentlige og private sektor på beslutningstaking?

Dette forskningsspørsmålet spør etter hvordan man øver på beslutningstaking. Beslutningstaking blir her definert som prosessen til å komme frem til en vurdering eller å

velge et alternativ for å møte behovene i en gitt situasjon (Flin et al., 2008, s. 41). Ettersom øvelser referer til de aktivitetene som kan forbedre evnen til å håndtere hendelser kan en argumentere at dette indirekte påvirker prosessen til å ta beslutninger (Sommer et al., 2020).

For å besvare dette forskningsspørsmålet var det sentralt å belyse hvordan respondentene øvet, både i form og frekvens. I begge sektorene var det svært store forskjeller mellom aktørene og det ble ikke funnet noen klare kjennetegn for hvilken sektor de tilhørte. Eksempelvis var det større likheter mellom politiet og de frivillige redningsorganisasjonene enn politiet og ambulansetjenesten. I offentlig sektor svarte respondentene til hver aktør likt på spørsmålene angående øvelser. I privat sektor var det forskjeller i svarene blant respondentene i vakt- og sikringselskapene og de frivillige redningsorganisasjonene.

Empirien viser stor spredning mellom aktørene i både hvordan og hvor ofte de øver. Det de offentlige aktørene har til felles er at de alle driver med organisert øvelser. Ifølge Sommer et al., (2020) øver vi for tre grunner, nemlig kompetanseheving, testing og for å markere alvor. En kan argumentere for at øvelsene som de offentlige aktørene driver med er egnet for å heve kompetanse ettersom de har mange timer med relevante øvelser. I privat sektor kan en argumentere med at øvelsene til enkelte av vakt- og sikringselskapene ikke bidrar til å heve kompetanse innen håndtering av beredskapssituasjoner. Vs A forklarte at de som var fast ansatt var inntil 1-2 ganger i året for «*oppfriskning og samtaler*» og daglig oppfølging av nærmeste leder. I tillegg ble det gjennomført minikurs. Vs B forklarte at hvert kvartal ble det gjennomført skrivebordsøvelser, samt en årlig fullskalaøvelse hvor de ble brukt som markører. En kan argumentere at samtaler 1-2 ganger i året og øvelser hvor man kun blir brukt som markører 1 gang i året ikke er tilstrekkelig for å heve kompetansen for håndtering av beredskapssituasjoner. Videre kan en argumentere at dette ikke bidrar til å sette et kritisk blikk og tester prosedyrer, nivået til ansatte, utstyr og ressurser (Engen et al., 2021, s. 332). En kan videre argumentere med at de frivillige redningsorganisasjonene som har ukentlige øvelser, samvirkeøvelser, diverse kurs og øvelser uten forvarsel bidrar til kompetanseheving. En kan også argumentere at Vs C som har «*workshops*» hver andre måned som bestod av teori og praksis bidrar til kompetanseheving.

Når det gjelder testing og markering av alvor som er den andre grunnen for øving som Sommer et al., (2020) trekker frem kan en stille spørsmål til hvordan ambulansetjenesten og vakt- og sikringselskapene øver. Disse aktørene gjennomfører ikke øvelser uten forvarsel.

Ved å ikke teste beredskapen gjennom øvelser uten forvarsel kan en argumentere at øvelsene ikke gjenspeiler hvordan krisesituasjoner påvirker ekspertise og den initierende responsen. En får heller ikke testet hvordan operative rutiner, prosedyrer og forventninger samsvarer med de faktiske behovene i situasjonen (Paton & Flin, 1999). På lik linje kan en stille spørsmål til hvor alvorlig man tar øvelsene dersom PLIVO øvelsen er den eneste i året som er sikret for ambulansetjenesten. I motsetning har politiet 48 timer med obligatorisk øvelser, brann og redning 50 obligatoriske timer for sine mannskap. I privat sektor hadde de frivillige redningsorganisasjonene ukentlige øvelser. I tillegg gjennomførte politiet, brann og redning og de frivillige redningsorganisasjonene øvelser for å teste beredskapen. Dermed viser de at de oppfyller kriteriet om å teste systemer, rutiner og planer for å sjekke om de fungerer på tilfredsstillende vis (Sommer et al., 2020).

Forf A forklarte «...Med en vanlig redningsaksjon får man aldri forvarsel». En kan argumentere at dette er nært knyttet til hvor realistiske øvelsene er. Ifølge Sommer et al., (2017) er realisme kritisk for å oppnå relevant erfaring slik man ikke blir tvunget til å stole på erfaring fra «normale» hendelser i møte med kritiske situasjoner. Politiet, vakt- og sikringsselskapene og Forf B forklarte at deres øvelser var basert på reelle hendelser, men at de var noe tilpasset. Både Forf B og politiet forklarte at under deres øvelser var det tidspress. Ved å bygge øvelsene på ekte situasjoner med tidspress kan en argumentere at realismen blir ivaretatt ved at øvelsene inneholder høy grad av usikkerhet og eksponerer de ferdighetene som behøver forbedring (Sommer et al., 2017). Selv om respondentene fra vakt- og sikringsselskapene påpeker at deres øvelser var basert på reelle hendelser, kan en argumentere med at det i seg selv ikke er tilstrekkelig for å eksponere de ferdighetene som behøver forbedring (Sommer et al., 2017). En kan videre si at brann og redning ikke ivaretar realismen i enkelte øvelser ettersom Br A forklarte at tempoet i øvelsene var noen ganger for tregt i forhold til ekte situasjoner. Samme argument gjelder for ambulansetjenesten ettersom Amb A forklarte at de kunne bruke god tid for å finne de gode løsningene og at det var lov å gjøre feil. Forf A forklarte noe lignende ettersom det ikke var noe tidspress under deres øvelser. En kan argumentere med at dette ikke bidrar til at øvelsene inneholder høy grad av usikkerhet og eksponerer de ferdighetene som behøver forbedring (Sommer et al., 2017). En kan videre argumentere at ved å tilrettelegge for at feil kan oppstå, øver man ikke på hva man skal gjøre i en ekte situasjon. Dette er motsatt av Sommer et al., (2020) argument om at øvelser bør styres slik at feilhandlinger ikke oppstår. Ved å tilrettelegge for feil under øvelser kan en argumentere at dette fører til at man automatiserer feilhandlinger som kan bli overført til ekte

situasjoner. Dette ble vist i eksempelet med de døde amerikanske soldatene med tomhylser i hånden (Kvalnes, 2010). Det kan virke som at respondentene fra brann og redning var klar over dette ettersom det ble påpekt at tempoet i øvelsene var viktig for å automatisere ferdigheter på en effektiv måte. Salas et al., (2012) sier at ved å designe øvelser slik at sannsynligheten for at feil begås er stor, før en deretter gir veiledning i hvordan man skal gjenvinne situasjonen kan man utvikle improvisasjonsferdighetene. På denne måten forbedrer man evnen til å håndtere det uforutsette. Det er ingen av respondentene i studien som forklarer hvordan øvelser har påvirket improvisasjonsferdighetene eller om de blir veiledet når feil begås under øvelser. Samtidig påpeker samtlige av respondentene bruken av improvisasjon. Br A forklarte «*Dette har vi masse erfaring med og kanskje noe vi i brannvesenet er best på, rett og slett å improvisere og være løsningsorienterte*». Pb B forklarte «*Improvisasjon er avgjørende fordi det er så mange nyanser i et oppdrag at hvis man blir for prosedyrestyrt eller låst til et handlingsmønster da vil man ikke lykkes*». Samt «*i tillegg får man veldig mye praktisk erfaring i det daglige*». Amb A og de frivillige redningsorganisasjonene forklarte at improvisasjon var tilknyttet faglig kompetanse og erfaring. En kan argumentere med at denne erfaringen de referer til er knyttet opp mot erfaring fra øvelser i tillegg til praktisk kunnskap fra tidligere hendelser. Dermed kan en argumentere at erfaringsgrunnet fra øvelser påvirker improvisasjonsferdighetene.

En kan videre argumentere med at det er sammenheng mellom øvelsestyper, oppsettet på øvelsene og hvordan læring skjer på ulike nivåer. Her er det naturlig å diskutere hvorvidt aktørene i studien bruker stegene i læringstrappen (se figur 4). Det er ingen av aktørene som snakker om læring og øvingsbehov som er første steg i læringstrappen. En av grunnene til dette er at intervjuguiden ikke etterspør dette. En annen grunn er at respondentene i studien er på taktisk nivå og de som fastsetter læringsmålene kan være på operativt eller strategisk nivå. Det neste steget er individuell forståelse og innhenting av teoretisk kunnskap. Slik som empirien viser, var det stor variasjon mellom aktørene i hvor mye fokus de hadde på teoretisk innhold. Ifølge læringstrappen er tilegnelsen av teoretisk innhold viktig for å forstå hvorfor og hvordan det daglige arbeidet skal utføres (Sommer et al., 2020, s. 128-129). Et fellestrekk i offentlig sektor var at det var varierende i hvilken grad øvelsene hadde teoretisk innhold. Da det kun var enkelte øvelser eller fagdager som inneholdt teori. Det fremstår som at tyngden var på praktisk kunnskap og ikke teoretisk kunnskap. I privat sektor ble det lagt vekt på mye teori i opplæringsfasen hos de frivillige redningsorganisasjonene, samt kurs hvor hovedvekten var på teoretisk innhold. Av respondentene fra vakt- og sikring var Vs C den eneste som

forklarte at de hadde teoretisk innhold i deres øvelser. En kan dermed argumentere med at Vs C og de frivillige redningsorganisasjonene følger stegene i læringstrappen. Ettersom det ble lagt vekt på teori før man startet på den praktiske delen av opplæringen. En utvikler dermed individuell forståelse før man starter utviklingen av individuelle ferdigheter, noe som er essensielt i læringstrappen (Sommer et al., 2020). En kan videre argumentere med at de offentlige nødetatene, og særlig de resterende vakt- og sikringsselskapene som ikke har noe teoretisk innhold, neglisjerer viktigheten av å tilegne seg teoretisk kunnskap. En mulig konsekvens av dette er at man ikke opparbeider en tilstrekkelig forståelse for hvordan og hvorfor arbeidsoppgaver skal utføres. Noe som vil påvirke utviklingen av tredje steg i modellen som er individuelle ferdigheter som også inkluderer praktisk ferdighetsøvelser. En mulig forklaring på det manglende fokuset på teoretisk kunnskap kan være at dette blir grundig gjennomgått gjennom opplæring og utdanning som politi, ambulanspersonell, brannkonstabel eller vakter. Det er sentralt å påpeke at samtlige respondenter i denne studien har forklart at opparbeidelse av erfaring er viktig for å ta beslutninger. Denne erfaringen er en opparbeidelse av praktisk kunnskap gjennom daglig arbeid i deres respektive yrker. I læringstrappen er det ikke praktisk kunnskap gjennom arbeidsaktiviteter som er i fokus, men praktisk ferdighetsøvelser gjennom diverse øvings og læringsaktiviteter (Sommer et al., 2020). I offentlig sektor kan en argumentere at øvingsaktivitetene til politiet gjennom taktikk og situasjonsøvelser, brann og redning gjennom deres øvelser på enkeltmannsferdigheter, og ambulansetjenestene gjennom simulering og samøvelser er egnet for praktisk ferdighetsøvelser ettersom fokuset er på individnivå. I privat sektor gjennomførte de frivillige redningsorganisasjonene ukentlige øvelser, men det var opp til hvert enkelt medlem hvor aktive de ønsket å være. Det fremstod som at fokuset på øvelsene var på individnivå. I tillegg hadde de frivillige redningsorganisasjonene aspirantperioder for å sikre at medlemmene tilegnet seg den nødvendige kunnskapen før de ble fullverdige medlemmer. I likhet med de frivillige redningsorganisasjonene kan en argumentere at Vs C som arrangerte workshops annenhver måned utvikler individuelle ferdigheter på individnivå. Slik som ble diskutert tidligere i kapitlet kan en argumentere at Vs A og Vs B ikke i tilstrekkelig grad utvikler individuelle ferdigheter gjennom sine øvelser. Her fremstår det som at utviklingen av praktisk kunnskap primært skjer gjennom aktiviteter i deres jobbhverdag, noe som vil falle utenfor læringstrappens fokusområde (Sommer et al., 2020). Dog forklarte Vs A og Vs B i likhet med de resterende respondentene at erfaring fra øvelser har vært nyttig i ekte situasjoner. En kan argumentere at selv om teorien viser at Vs A og Vs B ikke utvikler individuelle ferdigheter i tilstrekkelig grad viser praksis noe annet ettersom det har gitt reel nytte i ekte situasjoner. Det

neste steget i læringstrappen handler om læring på gruppenivå. Selv om noen av respondentene forklarte at de hadde øvelser på gruppenivå gikk ikke intervjuguiden spesifikt inn på læring på gruppenivå. Det er dermed ikke hensiktsmessig å diskutere dette nærmere. Det siste steget i modellen handler om selve organisasjonen og øvelser på organisasjonsnivå. Samtlige av de offentlige aktørene gjennomførte samvirkeøvelser på organisasjonsnivå med de andre nødetatene. I privat sektor var det kun de frivillige redningsorganisasjonene som gjennomførte store øvelser, da med andre redningsorganisasjoner. Vs B forklarte at de deltok i en årlig øvelse med politiet, men de ble kun brukt som markører og det ble tolket som at de hadde en passiv rolle i den øvelsen. Dermed blir ikke dette regnet med som en øvelse der de får testet sine spesifikke roller eller hvordan organisasjonen som helhet fungerer i praksis (Sommer et al., 2020). Samtlige av disse respondentene forklarte at øvelsene ble opplevd som realistiske. Ifølge ene respondenten fra ambulansetjenesten var samvirkeøvelsen PLIVO den øvelsen hvor «*pulsen er høyest og stressfaktorene er skrudd på*». Realistiske øvelser er betegnet som viktige for å sjekke om alle leddene i organisasjonen har opparbeidet den nødvendige teoretiske og praktiske kunnskapen (Sommer et al., 2020). Gjennom å arrangere store samvirkeøvelser slik som nødetatene og de frivillige redningsorganisasjonene gjør, får en også testet hvordan koordinering og samvirke fungerer i praksis. En kan argumentere at grunnen til at vakt- og sikringsselskapene ikke gjennomfører store øvelser eller samvirkeøvelser er at de ikke er like avhengige av samvirke i like stor grad som de andre aktørene i studien. Det er naturlig å tenke seg at nødetatene som ofte rykker ut på de samme oppdragene må kunne samarbeide. Det samme argumentet gjelder for de frivillige redningsorganisasjonene som drar på redningsaksjoner hvor blant annet nødetater og andre frivillige redningsorganisasjoner deltar.

Forskningsspørsmål nummer fire omhandlet hvordan man øver på beslutningstaking. Tidligere forskning la vekt på aktiv deltakelse i kombinasjon med teori ga god effekt for læring. Hovedfunnene viser at i begge sektorene var det svært store forskjeller mellom aktørene. Et annet funn i studien var at aktørene i offentlig sektor la større vekt på praktisk kunnskap enn teoretisk kunnskap. Aktørene i privat sektor la i større grad vekt på både teoretisk og praktisk kunnskap. Det de offentlige aktørene har til felles er at de alle driver med organisert øvelser som bidrar til kompetanseheving innen håndtering av beredskapssituasjoner. I privat sektor ble det påpekt at øvelsene til enkelte av vakt- og sikringsselskapene ikke bidro til å heve kompetanse innen håndtering av beredskapssituasjoner.

6.0 Konklusjon

Denne studien har hatt som formål å besvare følgende problemstilling: *Hvilke forskjeller og likheter er det i beslutningstakingsprosessen på taktisk nivå i beredkapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor?*

Gjennom de fire ulike forskningsspørsmålene er det kartlagt hvordan beslutninger blir tatt, ulike faktorer som påvirker beslutningstakingsprosessen, i hvilken grad beslutningene blir vurdert og hvordan man øver på beslutningstaking. Samlet sett gir dette svar på hvilke forskjeller og likheter som eksisterer i beslutningstakingsprosessen på taktisk nivå i de to sektorene.

Studiens funn viser at det ikke er noe klart skille mellom sektorene, men aktørene er i større grad likestilte. Generelt er det like store forskjeller som likheter mellom aktørene i hver sektor. De forskjellene som ble funnet var at i privat sektor var det ulike svar fra respondentene hos samme aktør angående hva som påvirker beslutningene og hvordan man øver på beslutningstaking. I offentlig sektor svarte respondentene til hver aktør likt på de samme spørsmålene. Studien konkluderer med at de ulike aktørene er i større grad likestilte og uavhengige av sektortilhørighet når det gjelder beslutningstaking på taktisk nivå. Drøftingen av forskningsspørsmålene viser at grunnene er sammensatte.

Hovedfunnene viser at samtlige av respondentene uavhengig av sektor gjør vurderinger for å tilegne seg informasjon om situasjonen før de tar beslutninger. Når det gjelder hvordan de ulike respondentene tok beslutninger viste det seg at respondentene brukte en kombinasjon mellom de ulike beslutningsmetodene RPD, regelbasert, sammenligne alternativer og kreativ beslutningstaking. Dette var likt for både offentlig og privat sektor.

Funnene i studien viser at det er sammensatte grunner for hva som påvirker beslutningstakingsprosessen. Dette er faktorer som evnen til å lære fra vurderinger og evalueringer, effekten fra øvelser, hvordan kunnskap og læring blir tilegnet, og hvordan man blir påvirket av situasjonens alvor. Studien konkluderer med at offentlig sektor i større grad gjennomfører øvelser som hever kompetansen innen håndtering av beredskapssituasjoner enn i privat sektor. Videre konkluderer studien med at offentlig sektor vektlegger praktisk

kunnskap mer enn teoretisk kunnskap gjennom sine øvelser. I privat sektor blir både praktisk og teoretisk kunnskap vektlagt. Evnen til å lære fra vurderinger og evalueringer trekkes frem som en læringsmulighet for både individ og organisasjonslæring. Det konkluderes med at aktørene i privat sektor bruker både tilbakemeldinger, vurderinger og evalueringer både hyppigere og på en mer systematisk måte enn aktørene i offentlig sektor. Dermed mister aktørene i offentlig sektor mange læringsmuligheter både på individnivå og organisasjonsnivå. Videre konkluderes det med at øvelser bør være realistiske og inneholde stress, tidspress og usikkerhet for å heve individuelle ferdigheter. Studien konkluderer med at noen av aktørene i både privat og offentlig sektor ivaretar dette, men flere av aktørene i begge sektorene har et forbedringspotensial.

6.1 Videre forskning

Gjennom utarbeidelse av denne studien er det avdekket flere interessante funn som kunne belyst problemstillingen ytterligere. Denne studien benyttet intervju som verktøy for å innhente data. Et naturlig steg videre er å gjennomføre observasjonsstudier hvor en kan studere hvordan de ulike aktørene tar beslutninger i dynamiske situasjoner. Dette vil kunne avdekke om funn i denne studien stemmer med virkeligheten. Etersom det i denne studien kun benyttet mannlige respondenter, vil det være interessant å sammenligne svarene med kvinnelige respondenter. Dette vil kunne avdekke om funnene i denne studien er knyttet til kjønn eller om det er knyttet til sektortilhørighet eller en bestemt organisasjon.

Gjennom empirien påpekte flere av respondentene viktigheten av erfaring når de tok beslutninger. En bredere undersøkelse av hvordan beslutninger blir tatt av personer med varierende erfaringsgrunnlag vil trolig nyansere svarene i denne studien. Et annet forslag til videre forskning er hvordan økonomi påvirker de ulike aktørene. I empirien ble det påpekt av det ene vakt- og sikringsrespondenten at de ikke gjennomførte øvelser uten forvarsel grunnet at de da måtte benytte vikarer for å erstatte de som ble sendt på øvelser. En videre undersøkelse av hvordan økonomi preger aktørenes muligheter og vilje til å øve vil kunne belyse ytterligere forskjellen mellom offentlig og privat sektor, men også forskjellene blant aktørene i begge sektorene. I empirien ble det også funnet at viljen til å øve, samt markørspill påvirket realismen i øvelsene hos respondentene i ambulansetjenesten. En forlengelse av dette funnet vil være å undersøke hvordan organisasjonskultur påvirker aktørenes evne og vilje til å øve, men også hvilke implikasjoner dette har for beslutningstakingen.

7.0 Litteraturliste

Ahmad, S. (2019). *Er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge? En kvalitativ studie av sykehus og barnehageledere i offentlig og privat sektor* (Masteroppgave, Universitet i Oslo).

https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/69749/1/Sharjeel_Ledelse_Masteroppgave.pdf

Akuttmedisinforskriften. 2015. *Forskrift om krav til og organisering av kommunal legevaktordning, ambulansetjeneste, medisinsk nødmeldetjeneste*. (FOR-2015-03-20-231).

Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-03-20-231>

Aven, T. (2010). *Misconceptions of Risk*. Wiley.

Berntzen, K. (2022). *Hvilke øvelsesformer gir effekter og hvorfor skal det øvers og øves?* Næringslivets sikkerhetsorganisasjon. <https://nso.no/2022/08/03/hvilke-ovelsesformer-gir-effekter/>

Bjørberg, K. (2021). *Å skyte eller ikke skyte? EN STUDIE I HVORDAN NORSK POLITI BESLUTTER Å AVFYRE, ELLER IKKE AVFYRE SKUDD I EN SIMULERT VÆPNET KONFRONTASJON* (Masteroppgave, Universitet i Stavanger). <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2728482>

Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. (3. utg.). Polity Press.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2. utg.). Cambridge University Press.

Brann- og eksplosjonsvernloven. 2002. *Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver* (LOV-2002-06-14-20). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20?q=brann>

Danermark, B., Ekström, M. & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences*. Routledge.

Dey, I. (2004). Grounded Theory. I Seale, C et al. (red.), *Qualitative Research Practice*. Sage Publications.

DSB. (2016). *Veileder i planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser - grunnbok*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. <https://www.dsbinfo.no/DSBno/2016/Tema/grunnbokoving/>

Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Gould, K. A. P. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (2. utgave). Cappelen Damm.

Eriksen, J, Rake, E & Sommer, M (2021). *Beredskapsanalyse*. Cappelen Damm Akademisk

- Evans, J.S.B.T. (2010). *Thinking twice: two minds in one brain*. Oxford University Press.
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end*. Ashgate.
- Gautun, Heidi. (2012). *Først på stedet, Vakt- og sikringsbransjens rolle 22. juli 2011* (Fafo-rapport 2012:43) Fafo.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Henriksen, S. V., & Kruke, B. I. (2020). Norwegian Police Use of Firearms: Critical Decision-Making in Dynamic and Stressful Situations. *Nordic Journal of Studies in Policing*, 7(2), 99–120. <https://doi.org/10.18261/issn.2703-7045-2020-02-03>
- Idsø, J. (2021, 19. mars). Privat sektor. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/privat_sektor
- Intensjonsavtale mellom POD og NHO. (2018, Januar). nhosh.no. Hentet fra: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.nhosh.no/contentassets/9947d68d207349f2aadeea53196e3bb8/intensjonsavtlale-pod-nho-endelig-1.12.17.pdf>
- Jacobsen, C. (2015). *ØVELSER I OPERATIVE MILJØER En studie av PSTs livvaktjeneste*. (Masteroppgave, Universitet i Stavanger). <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2366987>
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, B. H., Espevik, R., Saus, E. R., Sanden, S., & Olsen, O. K. (2016). Note on a Training Program for Brief Decision Making for Frontline Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(3), 182–188. <https://doi.org/10.1007/s11896-015-9180-7>
- Johnsen, H.O (2019). *(..) Det med erfaring.. ehmn.. det er liksom.. (..) det er.. hjernen i datamaskinen..*(Masteroppgave, Universitet i Stavanger). <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2628485>
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Pax forlag.
- Klein, G. (1996), "The effect of acute stressors on decision making", i Driskell, J. and Salas, E. (Red.), *Stress and Human Performance*. Psychology press.
- Klein, G. (2008). *Naturalistic decision making*. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460. doi: 10.1518/001872008X288385
- Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Et papir presentert for 22. juli kommisjonen*. Oslo: 22. juli kommisjonen. <https://docplayer.me/7467795Forsteamanuensis->

risikostyring-og-samfunnssikkerhet-krisehandtering-universitet-istavanger.html

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.

Kvalnes, Ø. (2010). *Det feilbarlige menneske, risiko og læring i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.

Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149–163.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331–352.

Lunde, Ivar Konrad (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. (2.utg.) Universitetsforlaget.

Medina-Torskanger, V. (2021). *Kriseledelse. En litteraturstudie i kriseledelse sin beslutningstaking under usikkerhet*. (Masteroppgave, Norges arktiske universitet).<https://munin.uit.no/handle/10037/22538>

Mendonça, D. (2007). Decision support for improvisation in response to extreme events: Learning from the response to the 2001 World Trade Center attack. *Decision Support Systems*, 43(3), 952–967. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.05.025>

Nasjonalt Redningsfaglig Råd. (2018). *De frivillige rednings- og beredskapsorganisasjonenes rolle i dagens samfunn*. Frivilliges organisasjoners redningsfaglige forum.<https://www.forf.no/what-if-ii-rapporten>

Njå, O., Sommer, M., Rake, E., & Braut, G. S. (2020). *Samfunnssikkerhet analyse, styring og evaluering*. Universitetsforlag.

Opdahl, H. (2022, 27. September). Ambulansetjenesten. I *Store medisinske leksikon*. <https://sml.snl.no/ambulansetjenesten>

Paton, D., & Flin, R. (1999). Disaster stress: An emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management*, 8(4), 261–267. <https://doi.org/10.1108/09653569910283897>

Politidirektoratet. (2020). *PBS1, politiet beredskapssystem del 1*. Oslo: Politidirektoratet. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Politiloven. 1995. *Lov om politiet* (LOV-1995-08-04-53). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.

Rake, E.L. (2023, 12. januar). Brannvesen. I *store norske leksikon*.<https://snl.no/brannvesen>

- Rake, E. L & Njå, O. (2009), *Perceptions and performances of experienced incident commanders*, Journal of Risk Research, Vol.12 No. 5, pp.665-85.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risk of Organizational Accidents*. England: Ashgate publishing company.
- Rosenthal, U., Charles, M.T og t'Hart, P. (1989): *Coping with crises. The management of disasters, riots, and terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The science of training and development in organizations. what matter in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Sandy, Q. Q. & Dumay, J. (2011). "The qualitative research interview." *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 238-264
- Schraagen, J. M. (2017). Naturalistic Decision Making. *International Handbook of Thinking and Reasoning*. Routledge.
- Smith, D. (2004). *For Whom the Bell Tolls: Imagining Accidents and the Development of Crisis Simulation in Organizations*. <https://doi.org/10.1177/1046878104266295>
- SNL (2021, 23. august). Vaktselskap. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/vaktselskap>
- Sommer, M. & Njå, O. (2011), Learning amongst Norwegian fire-fighters, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 No. 7, pp. 435-455, doi: 10.1108/13665621111162963.
- Sommer, M., Njå, O., & Lussand, K. (2017). Police officers' learning in relation to emergency management: A case study. *International journal of disaster risk reduction*, ss. 70 - 84.
- Sommer, M., Pollestad, B., & Steinnes, T. (2020). *Beredskapsøving og -læring*. Fagbokforlaget.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., Snook, S. A., & Grigorenko, E. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

8.0 Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema: **Om personen**

1. Hvor lenge har du vært i denne stillingen/ etaten?
2. Hvilken utdanning/bakgrunn har du?

Tema: **Beslutningstaking**

3. Hvilke situasjoner tar du beslutninger i?
4. Arbeider du i et team eller aleine?
5. Forklar beslutningsprosessen i team vs. aleine
6. Beskriv hvordan du tar beslutninger under normale forhold/ rutineoppdrag?
7. Beskriv hvordan du tar beslutninger i situasjoner hvor det er tidspress/usikkerhet/stress?
8. Hvordan prioriterer du når du tar en beslutning?
9. Hvor lang tid bruker du på å ta en beslutning under normale forhold?
10. Hvor lang tid bruker du på å ta en beslutning i kritiske situasjoner?
11. Hva påvirker dine beslutninger?
12. Er det noen ytre faktorer som kultur og forventinger som påvirker beslutningen din?
13. Hvem eller hva kan bli påvirket av dine beslutninger?
14. Kan beslutningene dine få negative konsekvenser for deg selv eller andre?
15. Eksiterer det en mal eller prosedyre for hvordan du skal ta beslutninger?
16. Er det rom for improvisasjon når du tar beslutninger?
17. Får du tilbakemelding på dine beslutninger?
18. Evaluerer du eller noen andre beslutningene som ble tatt?

Tema: **Øvelser**

19. Øver dere på beslutningstaking eller på situasjoner som krever at det tas beslutninger?
20. Beskriv hvordan dere øver?
21. Fortell hvilke former for øvelser dere har?
22. Hvor ofte øver dere?
23. Får du informasjon på forhånd om øvelsene?

24. Gjennomfører dere øvelser uten forvarsel?
25. Beskriv om øvelsene realistiske i forhold til de situasjonene du kan havne i på jobb?
26. Fortell om øvelsene er designet slik man kjenner på tidspress, stress og usikkerhet?
27. Beskriv hvis det er noe teori i forkant eller i etterkant av øvelsene?
28. Har du fått bruk for øvelsene i ekte situasjoner?

8.1 Vedlegg 2 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Beslutningstaking i beredskapsorganisasjoner i privat og offentlig sektor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sammenligne beslutningsprosessen hos beslutningstakere på taktisk nivå i privat og offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med min masteroppgave i Samfunnssikkerhet skal jeg gjennomføre intervjuer om beslutningstaking på taktisk nivå i privat og offentlig sektor. Hvor formålet er å sammenligne hvordan personer i den skarpe enden i nødetatene tar beslutninger under stress og tidspress kontra hvordan personer i privat sektor, herunder frivillige organisasjoner og personer som jobber innenfor vakt og sikring, tar beslutninger under lignende forhold.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det teknisk naturvitenskapelig fakultet ved Universitet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er valgt ut i underkant av 12 respondenter til dette prosjektet. Dette er henholdsvis et utvalg av nødetatene, private vakt- og sikringsselskaper og frivillige organisasjoner. Disse utvalgene skal representere sine etater/organisasjoner i henhold til erfaring, alder og kjønn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å stille til intervju vil du få ulike spørsmål tilknyttet til det valgte temaet på masteroppgaven. Det vil være mulig å se gjennom intervjuguiden før intervjuet dersom det er ønskelig. Det forventes at intervjuet vil vare i ca. 30 til 45 minutter.

All informasjon om informantene som velger å delta i dette prosjektet vil bli anonymisert og det vil ikke lagres noe sensitive opplysninger. Dersom det er ønskelig vil du kunne få muligheten til å godkjenne tekst og eventuelle sitat som blir brukt før oppgaven leveres.

For å oppnå størst mulig presisjon og for å ikke miste noen detaljer ønsker jeg å ta opp intervjuet på lyd. På denne måten kan jeg i større grad få med meg detaljer som informanten gir ettersom jeg ikke vil bli opptatt med å notere forløpende. Lydopptaket vil ikke bli publisert noen steder og skal kun brukes av meg under transkripsjon og blir slettet i etterkant. Opptaket blir også kryptert av sikkerhetsmessige hensyn.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun forfatter av oppgaven og veileder Morten Sommer som har tilgang til datamaterialet (lydopptak og samtykkeskjema). Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med for eksempel «Politibetjent A». Ved opptak av lyd blir det brukt en kryptert tjeneste og lydopptaket blir slettet etterhvert når transkripsjon er ferdig.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.23 og eventuelle personopplysninger blir slettet i etterkant.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Det teknisk naturvitenskapelig fakultet ved Universitet i Stavanger har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Kristian Salen, epost: kc.salen@stud.uis.no
- Veileder: Morten Sommer, epost: morten.sommer@uis.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Kristian Salen

Samtykkeerklæring

Informasjon til forskningsprosjektet – slettes når du har lest: Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.
- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person.
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysningene som er oppgitt under intervju kan benyttes videre i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca.15.06.23

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 3 – Vurdering fra SIKT- kopierte over til Word

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

469991

Vurderingstype

Standard

Dato

23.02.2023

Prosjekttittel

Sammenligning av kritisk beslutningstaking i privat og offentlig sektor

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet / Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging

Prosjektansvarlig

Morten Sommer

Student

Kristian Salen

Prosjektperiode

01.01.2023 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved.

Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. FØLG DIN INSTITUSJONS

RETNINGSLINJER Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle

personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør

hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk

å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring,

nettpørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen

oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og

konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være

nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke

endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema> OPPFØLGING AV

PROSJEKTET Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av

personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!