

Avdeling for økonomi og ledelse

Henrik Pande-Rolfsen

# Å møte det ukjente med det kjente -en prosessbasert studie av beredskapsorganisasjoner i møte med uforutsette hendelser

To face the unknown with the known.

A process-based study of High Reliability Organizations facing unexpected events

Master i offentlig styring og ledelse

2017

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

---

# Innhold

<b>INNHOOLD .....</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>1. FORORD.....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG FORMÅL MED STUDIEN .....	9
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	11
1.3 OPPGAVENS TEORETISKE UTGANGSPUNKT .....	14
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING .....	14
1.5 AVGRENSNINGER .....	15
1.6 FORMÅL, BETYDNING OG RELEVANS FOR FORSKNINGSFELTET .....	17
<b>2. TEMATISK INTRODUKSJON OG FORANKRING – BEREDSKAPSORGANISASJONEN I MØTE MED DET UFORUTSETTE .....</b>	<b>19</b>
2.1 BEGREPSAVKLARING .....	19
2.1.1 <i>Beredskapsorganisasjonen.....</i>	<i>19</i>
2.1.2 <i>Krisebegrepet og krisehåndtering i rammen av beredskapsorganisasjonen .....</i>	<i>20</i>
2.2 HVA FORBINDES MED DET UFORUTSETTE? .....	24
2.2.1 <i>Resiliens.....</i>	<i>25</i>
2.3 HØYPÅLITELIGE ORGANISASJONER ( <i>HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS (HRO)</i> ) .....	25
2.4 UTVALG AV BEREDSKAPSORGANISASJONER I OPPGAVEN .....	26
2.4.1 <i>Beredskapstroppen: Nasjonal beredskaps- og bistandsressurs/Oslo politidistrikt .....</i>	<i>26</i>
2.4.2 <i>Forsvarets spesialkommando/Forsvaret.....</i>	<i>27</i>
2.4.3 <i>Hans Majestets Kongens Garde/Forsvaret .....</i>	<i>27</i>
2.4.4 <i>Innsatstyrke Derby/Forsvaret .....</i>	<i>28</i>

---

<b>3.</b>	<b>TEORETISK UTGANGSPUNKT OG FORANKRING .....</b>	<b>29</b>
3.1	PROSESSBASERT ORGANISASJONSTEORI: WEICK OG SUTCLIFFE.....	29
3.2	HVA MENES MED DET UFORUTSETTE? .....	31
3.2.1	<i>Prosesser: Improvisasjon, meningsdannelse, kosmologiske episoder, kreativitet, fleksibilitet og mindfulness</i> .....	31
3.3	HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS (HRO)/HØYPÅLITELIGE ORGANISASJONER .....	35
3.3.1	<i>Opptatthet av feil (preoccupation with failure)</i> .....	35
3.3.2	<i>Motstand mot forenkling (reluctance to simplify)</i> .....	36
3.3.3	<i>Fokus på operasjoner (sensitivity to operations)</i> .....	37
3.3.4	<i>Evne til resiliens (commitment to resilience)</i> .....	37
3.3.5	<i>Lar ekspertisen avgjøre (deference to expertise)</i> .....	38
3.3.6	<i>Fra teoretisk til empirisk forskning</i> .....	39
<b>4.</b>	<b>METODE .....</b>	<b>40</b>
4.1	HVORDAN OG HVORFOR ANVENDE KVALITATIV FORSKNINGSMETODE PÅ DENNE UNDERSØKELSEN	40
4.2	KVALITET I STUDIEN OG METODEKRITIKK .....	43
4.2.1	<i>Validitet</i> .....	44
4.2.2	<i>Reliabilitet</i> .....	45
4.3	TILNÆRMING, INNSAMLING, BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA.....	46
4.3.1	<i>Intervjuguide</i> .....	46
4.3.2	<i>Utvalg av respondenter – Grunnlag, representativitet og mangfold</i> .....	47
4.3.3	<i>Utvalget av respondenter/intervjuobjekter</i> .....	48
4.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	49
4.5	PROSESSERING OG PRESENTASJON AV DATA.....	49
4.6	ETISKE VURDERINGER OG FAREN FOR FORFORSTÅELSE.....	50
<b>5.</b>	<b>PRESENTASJON, ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN OG RESULTATER .....</b>	<b>52</b>

---

5.1	FUNN SOM ER SAMSVARENDE ELLER AVVIKENDE MED INDIKATORER PÅ HØYPÅLITELIGE ORGANISASJONER .....	52
5.1.1	<i>Opptatthet av feil (preoccupation with failure)</i> .....	52
5.1.2	<i>Motstand mot forenkling (reluctance to simplify)</i> .....	58
5.1.3	<i>Fokus på operasjoner (sensitivity to operations)</i> .....	61
5.1.4	<i>Evne til resiliens (commitment to resilience)</i> .....	63
5.1.5	<i>Lar ekspertisen avgjøre (deference to expertise)</i> .....	66
5.2	HVA FORSTÅR RESPONDENTENE MED DET UFORUTSETTE? .....	67
<b>6.</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>76</b>
6.1	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN .....	76
6.2	KONKLUSJON .....	78
6.3	BETYDNING AV FUNNENE OG ANBEFALING FOR ENDRINGER .....	80
6.3.1	<i>Begrensninger og behov for videre forskning</i> .....	80
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>81</b>
	<b>VEDLEGG A – GODKJENNING FRA NSD .....</b>	<b>85</b>
	<b>VEDLEGG B – INFORMASJONSSKRIV .....</b>	<b>86</b>
	<b>VEDLEGG C – INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>87</b>
	<b>VEDLEGG D – FORKORTELSER .....</b>	<b>90</b>

## Sammendrag

Samfunnets evne til krisehåndtering utfordres stadig. Morgendagens trusler er ikke nødvendigvis like gårsdagens og man må forberede seg på trusler som man nødvendigvis ikke kjenner i dag eller kan forberede seg på før de inntreffer. Beredskap, evne til å møte nye trusler og å være robust er viktig for samfunnets samlede evne til krisehåndtering. Samtidig pekes det på at forebygging er avgjørende og at krisen må avverges før den manifesteres. Likevel fremkommer det at samfunnet må bli bedre rustet til å håndtere uforutsette hendelser. Kan vi bli bedre til å forberede oss på uforutsette hendelser i fremtiden og i så fall hvordan? Det er ingen som med sikkerhet kan fastslå hva som blir den neste store hendelsen.

Formålet og det utledede forskningsspørsmålet er å undersøke hva slags trening, øving og forberedelser i beredskapsorganisasjoner som kan gjøre organisasjonen mer høypålitelig og bedre rustet til å møte uforutsette hendelser. Jeg ønsker å forstå hva som påvirker denne evnen og om høypålitelighet som strategi kan benyttes for å forberede organisasjoner på å være resiliente i møte med uforutsette hendelser. Dette relaterer også til hvordan vi kan tilnærme oss uforutsette hendelser, hvorvidt teorien om høypålitelige organisasjoner passer beredskapsorganisasjonene i studien og hva de i så fall gjør for å være både resiliente og høypålitelige?

Oppgaven og dens forskningsspørsmål er forsøkt besvart gjennom kvalitativ metodetilnærming. Metoden er å anse som kvalitativ ettersom den baserer seg både på semi-strukturerte dybdeintervjuer av et utvalg ledere for beredskapsorganisasjoner (empirisk studie) og en teoretisk dokumentstudie.

Mine forskningsresultater peker på at organisasjonene i stor grad er høypålitelige og viser hvorfor de kan klassifiseres som dette og hva de gjør for å kunne bli det. Høypålitelig organisering kan nyttes som et strategisk virkemiddel for å gjøre organisasjonen mer resilient og for å forberede den på å håndtere uforutsette hendelser.

Samtidig ser man en rekke utfordringer innen noen områder som gjør at det er rom for endringer og forbedringer når det gjelder å bedre organisasjonenes evne til å være resiliente og høypålitelige – spesielt dersom vi skal få mest mulig krisehåndteringsevne ut av hver investerte krone. Det fremheves at erfaringslæring er viktig og har stor betydning for evnen til å være resiliente og håndtere uforutsette hendelser. Jeg konkluderer med at erfaringsoverføring og -læring mellom og i organisasjoner har et klart rom for forbedring. En slik bedring vil også medføre at man kan lære av andres suksesser og feil uten å måtte gjenta dem selv samtidig som det gir samfunnet mer krisehåndteringsevne per krone enn tilfellet er i dag.

## **Abstract**

The Norwegian society's ability to handle crisis management is constantly challenged. Tomorrow's threats will likely differ from those of today and yesterday. Thus, preparedness and the ability to face new and emerging threats are central to society's ability to cope with and handle emerging crisis situations. At the same time, it is important to prevent and to mitigate the crisis before it manifests. Regardless, it is clear that the Norwegian society has to improve its ability to cope with and to handle unexpected events. How do we improve our capability to prepare for and efficiently handle the unexpected events when they occur? No one can predict with certainty how and/or why the next event will emerge.

The purpose of this study is to analyze what kind of training, exercises, and preparations that can enhance organizations' ability to be a High Reliability Organization (HRO), and thus be better prepared and resilient during unexpected events. I want to understand which factors help to improve this capability. How can we approach such unexpected events, and does the theorem of HROs fit the crisis response organizations that are selected for in-depth study in this thesis? What makes these entities resilient?

The research and research questions are based on qualitative methods, namely an empirical study based on semi-structured in-depth interviews of a pre-selected band of crisis response organizations and document studies.

The results from this research point to the conclusion that these organizations, at large, can be classified as HROs and present the reasons for this conclusion.

However, it also points to the fact that there are challenges still and that the possibility for improvement can and should be taken advantage of and exploited to make the HROs more resilient and better prepared to face the next unexpected event. Specifically, the ability to learn from each other's successes and failures should be leveraged to be better prepared: sharing insight to avoid repeating the same mistakes, should an unexpected event occur. This will also give the Norwegian society more crisis response capability for the limited resources that are available for crisis response and management.

# 1. Forord

Nå som jeg står ved veis ende i oppgaven er det på tide å gjøre opp boet. Oppgaven har gradvis tatt form underveis og har kontinuerlig ligget og modnet i bakhodet de siste to årene, spesielt de siste månedene både dag og natt. Prosessen har vært fantastisk lærerik, men også utfordrende på samme tid, spesielt i kombinasjon med ny jobb. Det skal bli godt å la den stå på egne ben og leve sitt eget liv nå.

Jeg vil rette en takk til nåværende og tidligere arbeidsgiver for at de har tilrettelagt arbeidet slik at jeg har kunnet gjennomføre, det setter jeg umåtelig stor pris på. Spesielt vil jeg trekke frem Amund, Pål Anders og Espen for tilrettelegging og oppmuntring underveis. En takk må også rettes til mine gode kollegaer som har vært tålmodige og forståelsesfulle nå i innspurten.

Så til mine respondenter. Denne oppgaven kunne ikke blitt til uten dere. Takk for at dere tok dere tid i en travel hverdag og satte av tid til meg. Dere har delt av deres erfaringer og bidratt til å tydeliggjøre hva beredskapsorganisasjonene kan fokusere på for å stå enda bedre rustet til å møte uforutsette hendelser i fremtiden.

Takk til Hans, Jørgen og Rannveig for god hjelp med korrekturlesing i innspurten. Tore Bakken, min veileder fortjener en særskilt takk. Dine konstruktive innspill, faglige ekspertise og evne til å se sammenhenger og koblinger er uovertruffen. Det har vært inspirerende og oppløftende å møte deg til veiledning, uansett hvor mørkt det enn har sett ut.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kone, mine venner og min familie. Dere har vist interesse og vært en kilde til oppmuntring alle sammen. Spesielt må jeg få takke min kone, som har holdt ut med meg og støttet meg, distre og åndsfraværende som jeg har vært de siste månedene.

Tusen takk alle sammen.

**«Det er sannsynlig at noe usannsynlig vil skje.» (Aristoteles, 384–322 f.Kr.)**

Oslo, februar 2017

Henrik Pande-Rolfsen



---

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål med studien

Med bakgrunn i egne erfaringer har jeg lenge hatt en interesse for hvordan og hvorvidt statlige beredskapsorganisasjoner (BO) er organisert, ledet, utdannet, trent og hvordan de øver for å være best mulig forberedt på å løse sine krevende og potensielt livsfarlige oppdrag – spesielt i møtet med ukjente og uforutsette situasjoner. Jeg har bakgrunn fra statlig sikkerhets-, krisehåndterings-, risiko- og beredskapsarbeid, og fra forskjellige avdelinger i Forsvaret – både som militært og sivilt ansatt. Dette omfatter nasjonal og internasjonal beredskap (inkludert internasjonal erfaring fra Afghanistan) og innsats til støtte for politiets krisehåndtering på lokalt-taktisk nivå her hjemme med lederansvar for egne mannskaper i forbindelse med hendelsene 22. juli 2011. Jeg har også opplevd å få en av mine medarbeidere alvorlig og livstruende såret på vinterøvelse i Nord-Norge. En hendelse som ikke var tatt høyde for i risikovurderingen i forkant og som virkelig åpnet øynene mine for at man alltid må være forberedt på at det uforutsette kan ramme når man venter det som minst, som begrepet indikerer. Summen av disse erfaringene har på mange måter vært kimen til at denne oppgaven nå ser dagens lys.

Vi lever i en omskiftelig tid. Morgendagens trusler er ikke nødvendigvis like gårdsdagens. Dette stiller krav til samfunnets beredskap- og krisehåndteringsorganisasjoner om å kontinuerlig utvikle seg og forberede seg på trusler som man nødvendigvis ikke kjenner i dag eller kan forberede seg på før de inntreffer (Høiback i Heier og Kjølberg 2013: 212-214). Denne utfordringen fremheves blant annet i NOU 2013:5 *Når det virkelig gjelder...* som blant annet peker på at det må tas høyde for et trusselbilde i stadig endring.

Det innebærer samtidig også at det er nødvendig med en kontinuerlig utvikling i hvordan BOer forbereder seg på å håndtere et omskiftelig trusselbilde for å møte disse truslene. BOer kan forstås som organisasjoner som må planlegge og forberede seg på å møte uønskede hendelser, og vi skal se nærmere på disse i kapittel 2. Like fullt ble dette også slått fast i NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* at BOer må være forberedt på *det uforutsette* (DU<sup>1</sup>) og ikke bare hendelser som de er øvet, trent og forberedt på (NOU 2012:14 s. 65). Kjernen i *det uforutsette* som begrep er alvorlige hendelser som ikke kan forutses eller planlegges *i forkant* av en hendelse eller situasjon som oppstår, og det kommer vi tilbake til i kapittel 2.

---

<sup>1</sup> Se vedlegg D- forkortelsesliste bakerst.

Beredskap, evne til å møte DU og evne til å kontinuerlig være så robuste eller resiliente at vi er i stand til å løse nye oppdrag, trekkes frem som avgjørende og viktig for samfunnets samlede evne til krisehåndtering. Samtidig pekes det på at forebygging er avgjørende og at krisen må avverges før den manifesteres. Likevel er det en kjensgjerning at ikke alle kriser kan avverges før de inntreffer, og som Bjørn Kruke påpeker: «Et viktig moment i beredskapsarbeidet er å forberede oss på å håndtere det vi ikke kan forebygge.» (Kruke, 2011, s. 8). Men i *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* og i *Politianalysen* (NOU 2012:14, NOU 2013:9) fremheves det at også enkelte av samfunnets BOer må bli bedre på beredskap og øke evnen til å løse også de vanskelige, ukjente og utfordrende oppdragene (Olsen & Sjøtrø, 2013). Hva innebærer det? Hvordan skal de bli bedre?

Spørsmålet oppleves betimelig og synliggjøres også i Andre Thomstads masteroppgave «Forsvarets beredskapsavdelinger i Oslo etter 22. juli 2011» (Thomstad, 2015) som viktig å forske videre på for å styrke norsk evne til beredskap og krisehåndtering i møtet med DU. Jeg ønsker å følge opp dette og denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvorvidt det man øver på faktisk tilrettelegger for effektiv innsats ved neste krise, eller om man simpelthen øver på den «forrige krisen»?

Det er ingen som med sikkerhet kan fastslå hva som blir den neste store hendelsen. Er samfunnets BO bedre forberedt da? Jeg ønsker å forstå hva som påvirker denne evnen og hvordan vi kan tilnærme oss uforutsette situasjoner. Passer teorien om høypålitelige organisasjoner også for BO i utvalget – og dersom det er tilfellet – hvilke grep kan gjøres for å være like høypålitelig og resilient som BO? Med andre ord hvordan og på hvilket grunnlag BOene møter uforutsette situasjoner og håndterer dem, både før, under og ikke minst etter en hendelse. Hvordan og på hvilket grunnlag tas beslutninger og hvordan utøves ledelse i møte med DU av de som har denne erfaringen? Hvordan lærer de av sine erfaringer og hvordan videreføres disse i organisasjonen? Kan dette brukes som en strategi for å forberede seg på å møte uforutsette hendelser i fremtiden? Dette er spørsmål det er viktig å besvare slik at de kan stå enda bedre rustet neste gang det blir påkrevet. Dette er hovedårsaken for valg av tema og formålet med denne studien.

Spørsmålene danner utgangspunktet for et utvalg av BOer som har møtt og må være forberedt på å møte DU i sitt daglige virke. Ofte uten forberedelse eller varsling – eksemplifisert gjennom 22. juli. Det har vært et bevisst valg å se på en variasjon i utvalget både når det kommer til erfaringsgrunnlag, bakgrunn, treningsstandard og oppdragsportefølje for å oppnå et variert analysetilfang. Samtidig har jeg begrenset meg til BOer som sorterer under samfunnets maktapparat; politiet og Forsvaret. Jeg har vært så heldig å få tilgang til

---

ledere som alle har hatt lederansvar for sine BOer i møtet med DU og dette har også vært et viktig utvalgsriterium for å velge nettopp disse fem intervjuobjektene. Alle respondentene har i forkant samtykket til å gjengis med navn, yrke, tjenestestilling og -sted. Dette er med på å styrke etterprøvbareheten og validiteten i oppgaven. Likevel er det en respondent som jeg skjerner med fullt navn grunnet hans tilknytning til en skjernet avdeling. Jeg har også opplevd at min bakgrunn har styrket intervjusituasjonen, ettersom respondentene har utvist tillit til meg i rollen som intervjuer og således har vært ærlige og uttalt seg med bakgrunn i virkelige oppfatninger. Samtidig har det faktum at respondentene har vært vel vitende om min kjennskap til temaet også bidratt til at de har vært ærlige og ikke fortiet noe. Likevel har min rolle som forsker vært tydeliggjort slik at jeg ikke har fremmet egne syn eller standpunkt verken i intervjusituasjonen eller i forkant (se vedlegg C, intervjuguide).

For ordens skyld legger jeg til at all informasjon som fremkommer i oppgaven er ugradert og innhentet fra åpne kilder og er således ikke ilagt noen begrensinger som følger av sikkerhetsloven i så måte.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som et utgangspunkt for mitt forskningsproblem har jeg et ønske om å undersøke følgende problemstilling:

**Hva slags trening, øving og forberedelser i beredskapsorganisasjonen kan gjøre organisasjonen mer høypålitelig og bedre rustet til å møte uforutsette hendelser?**

Kan det å skape høypålitelige organisasjoner altså brukes som en organisatorisk strategi for å håndtere uforutsette hendelser? Det er ikke selve organisasjonenes strukturer som synes interessant å studere videre her iht. høypålitelighet, men derimot hvordan de forbereder seg på å håndtere vanskelige og utfordrende hendelser. Uforutsette hendelser er ikke noe som enkelt kan defineres, men alle som har vært i gjennom slike hendelser vet hva det innebærer.

Det er altså hvordan personellet, lederen og organisasjonen innretter seg for å møte en slik hendelse som er det interessante i denne oppgaven. Det samme vil hvordan beredskapsorganisasjonen forbereder seg til og preges av å møte slike hendelser, ikke nødvendigvis hvordan organisasjonsstrukturen er og eller hva som preger den i normaldrift. Jeg vil derfor vurdere i hvilken grad treningen, øvingen og erfaringen til lederen og menneskene som inngår i – og i sum utgjør organisasjonen – påvirker dens evne til å være

høypålitelig og være rustet for å møte uforutsette hendelser (DU). Formålet med denne studien er derfor å undersøke et utvalg BOer og deres ledere for å undersøke hvordan de forbereder seg på møte komplekse uforutsette situasjoner i fremtiden. Er de bevisste hvordan de skal forbereder organisasjonene sine på slike trusler? I hvilken grad er måten de utdanner, trener og øver på i dag tilpasset fremtidige, uforutsette hendelser? Hvilken innstilling har de for å trene på dette? Er fokuset å bli best mulig her og nå for en konkret oppgave fra A til Å? Eller å trene fleksibelt for å være forberedt på at virkeligheten ikke alltid blir som man planlegger? Hvordan kan de være best mulig rustet til å fortsette å løse oppdrag før, under og etter en uforutsett hendelse som oppleves som en ytre belastning, krise eller trussel for organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 96)? Kan vi bruke dette som en strategi for å bli bedre rustet til å forberede oss på å møte uforutsette hendelser i fremtiden og i så fall hvordan?

Det hevdes at nøkkelen ligger i forberedelsene og at drill og innlærte handlingsmønstre er nøkkelen til suksess (Bjørnstad & Roshauw, 2009). Er ikke godt innøvde og innlærte driller, standardiserte operasjonsprosedyrer og overlæring godt nok uavhengig av situasjonen? Kan vi forvente at den motstanderen eller trusselen vi vil stå overfor på forhånd vil gi oss eller la oss finne løsningen på de problemene de stiller oss overfor den dagen vi møter disse i virkeligheten (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 109-111)? Eller må vi bedre vår evne til problemløsning i møtet med DU ved å skape mening gjennom handling når vi skal løse dem?

Hvordan stiller dette seg i forhold til allerede innlærte driller og handlingsmønstre? Er disse adekvate? Vil dette gi oss en fordel overfor motstanderen eller vil vi være mer forutsigbare (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 110)? Eller forbereder vi oss på å løse morgendagens utfordringer med gårsdagens løsninger? Spørsmålet underbygges av Weick: «You've seen lots of messes, but you've never seen quite this specific mess» (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 110). Betyr det at vår tidligere erfaring både er delvis relevant og samtidig delvis irrelevant?

For å klargjøre problemstillingen har jeg valgt en helt bestemt fremgangsmåte. Denne vil jeg forankre teoretisk i internasjonal, fremtredende forskning. De mest fremtredende her er Weick og Sutcliffe. Jeg baserer meg i stor grad på deres høypåliteligorganisasjonsmodell (Managing the unexpected- Sustained Performance in a Complex World, 2015) og i hvilken grad denne kan nyttes for å beskrive trekk ved organisasjonene jeg har valgt ut i denne studien. Med høypålitelige organisasjoner (HRO) menes organisasjoner som er innrettet for å fungere og være resiliente selv i møte med ekstreme påkjenninger og uforutsette hendelser (Weick & Sutcliffe, 2015). For meg er dette en nyttig tilnærming. Det vil jeg gjøre ved å sammenholde rådende teori og ny forskning fra *Pedagogikk for det uforutsette* (Torgersen et al., 2015) med empiriske data basert på

---

analysen av de intervjuene jeg gjennomfører. Samtidig har jeg gjennomført dokumentstudier av offentlige utredninger og annen relevant dokumentasjon. Oppgavens analytiske nivå er organisasjonen, men jeg vil også fokusere på ledelsen av slike organisasjoner – aktualisert og individualisert i deres ledere. Årsaken til det er den enkle forklaring at jeg ønsker å se i hvilken grad lederen påvirker organisasjonens evne til å være høypålitelige og *resiliente* (se kap. 2) og møte DU i rammen av uforutsette krisehåndteringsscenarioer. Det organisasjonsnivået jeg undersøker begrenses til det som kalles det operative og taktiske nivået i politiet og Forsvaret, altså de som rent faktisk må håndtere situasjonen og som må være forberedt på å møte en motstander eller trussel fysisk med bruk av makt.

Innledningsvis går jeg teoretisk til verks og nytter teoretisk forankring knyttet til håndtering av DU og høypålitelighetsorganisasjoner. Deretter innretter jeg meg mot den praktiske delen av oppgaven, hvor jeg forsøker gjennom egen empirisk studie å finne indikatorer på hvorvidt det finnes en korrelasjon mellom fokus på trening, øving og forberedelser – og høypålitelighet i møtet med DU.

Jeg har gjort et begrunnet utvalg av respondenter og intervjuobjekter i politiet og Forsvaret som har til felles at de alle leder eller har ledet sine respektive BOer på operativt og taktisk nivå. Organisasjonene er vidt forskjellige både når det kommer til treningsstandard, oppdragsportefølje, erfaringsnivå og hvordan de forestår utvelgelse av sine medlemmer.

Men den uforutsette komponenten i den konteksten de må være forberedt på å operere i og håndtere er lik, selv om kapabilitet, kapasitet eller oppdragsportefølje er forskjellig. Jeg anser det som svært interessant å velge et slikt utvalg som alle tilhører samfunnets maktapparat og som må være forberedt på å håndtere en uforutsett situasjon med liten eller ingen forutgående varsling. Dette underbygges i en annen fellesnevner i utvalget, nemlig at organisasjonene var involvert i hendelseshåndtering i forbindelse med 22. juli i større eller mindre grad. For å hjelpe meg å svare på disse spørsmålene vil jeg nytte teori, dokumentstudier, sammenholdt med den empirien som fremskaffes og belyses gjennom dybdeintervjuer. Det vil danne utgangspunkt for den påfølgende analysen av de indikatorene som fremkommer i dybdeintervjuene.

### 1.3 Oppgavens teoretiske utgangspunkt

Oppgaven baserer seg på forskning som er gjort omkring beredskap, trening, resiliens og forberedelser hos høypålitelige organisasjoner i møtet med DU. Den tar utgangspunkt i forskningstradisjonen til Weick og Sutcliffe – to ledende organisasjonspsykologer som tar sikte på å utforske høypålitelige organisasjoner i møte med krise og når krise truer og hvilke karaktertrekk som da preger slike organisasjoner. Kombinert med dette finner oppgaven teoretisk forankring blant moderne, norsk forskning på *det uforutsette*. Dette er en forholdsvis ung forskningstradisjon som har skutt fart og fått økt betydning etter terrorangrepet i Norge 22. juli 2011, og etter at Norge og NATO endret sitt «Out of Area»-fokus tilbake til et nasjonalt allianseforsvar (Torgersen et al., 2015). Denne forskningen har et bredt nedslagsfelt og kan på ingen måte sies å være uttømt. Likevel er det en rimelig å anta at denne forskningen kan utgjøre et troverdig teoretisk utgangspunkt for oppgaven ettersom den har sin historiske forankring både innen offentlig organisasjon og ledelse, organisasjonsteori, -psykologi, pedagogikk og krisehåndteringsteori. Den er representert av solide forskere med solide forskningsresultater med en bred akademisk bakgrunn. Jeg har også gjennomført dokumentstudier knyttet til krisehåndtering, beredskap og samfunnsikkerhet, både i relasjon til 22. juli og mer generelt. Dette har vært en kombinasjon av offentlige utredninger og forskningsforankret litteratur og har bidratt til å belyse forskningsspørsmålet relevans for oppgaven.

### 1.4 Oppgavens oppbygging

Kapittel 1 er naturlig bygget opp med utspring i problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger.

I kapittel 2 gjennomgås den konteksten som utgjør BOens domene og som den skal virke i og under. Her redegjør jeg for hva en BO er og ser på beslektede støttebegreper som er sentrale for denne oppgaven. Der hvor begrepenes betydning er omstridte eller omdiskuterte, fastsetter jeg hvilken betydning jeg legger til grunn for forskningen og oppgaven. Samtidig vil jeg kort beskrive de organisasjonene som utgjør oppgavens populasjon og grunnlaget for at de er valgt ut i oppgaven.

Kapittel 3 danner utgangspunkt for den teoretiske forankringen oppgaven bygger på. Her gjennomgår og presenterer jeg innledningsvis det teoretiske ståsted som danner utgangspunkt for analysen og utredningen av empirien som fremkommer i intervjuene.

---

Deretter blir høypålitelige organisasjoner gjennomgått, hvilke kjennetegn som preger slike organisasjoner samt aktuell teori knyttet til å møte DU.

I kapittel 4 gjør jeg rede for oppgavens metodiske utgangspunkt. Jeg begrunner de metodevalgene jeg har tatt og hvordan jeg har arbeidet med oppgaven ut fra disse.

I kapittel 5 tar jeg utgangspunkt i funnene jeg har avdekket, med bakgrunn i datamaterialet, for deretter å analysere disse nærmere. Jeg vil også forklare hvordan og hvorfor jeg tolker funnene slik jeg gjør. Jeg vil i tillegg knytte an til teoretiske holdepunkter jeg presenterte i kapittel 3 og den virkelighet som BOene må fungere i med utgangspunkt i kapittel 2.

Kapittel 6 bygger på funnene fra kapittel 5, og her vil jeg altså forsøke å besvare problemstillingen i oppgaven og tilhørende forskningsspørsmål. Her gjør jeg opp status på oppgaven så langt og gjør en kort sammenfatning av oppgavens mest betydningsfulle konklusjoner. Samtidig vil jeg peke på mulige områder eller begrensninger i funn som kan brukes som springbrett for utvidet forskning.

## 1.5 Avgrensninger

Som det følger av problemstillingen, er det viktig å presisere hva som omfattes av denne oppgaven og hva som ikke gjør det.

Utvalget i oppgaven avgrenser seg til de BOene som tilhører samfunnets maktapparat, politiet og Forsvaret. Det betyr samtidig at andre relevante BOer som eksempelvis brann og helse utelates. Grunnlaget for dette er todelt, for det første ønsker jeg å fokusere på de organisasjonene som står overfor en potensiell motstander som har vilje og evne til å skade med overlegg. For det andre er det nødvendig å avgrense for å kunne gjennomføre dybdeintervjuer med kvalitet. Det er også grunnlaget for at jeg har valgt å dybdeintervjue fem personer i fire beredskapsorganisasjoner – da jeg vil få muligheten til å arbeide spesifikt i intervjusettingen fremfor å intervju et større utvalg mer overflatisk. Disse er: Anders Snorheimsmoen, forhenværende sjef og nåværende sjef Helge Mehus for Beredskapstroppen/Oslo politidistrikt, forhenværende skvadronsjef EM for Forsvarets spesialkommando, forhenværende kompanisjef og operasjonsoffiser Carl-Axel Hagen for Hans Majestetets Kongens Garde og major Tommy Olafsen som sjef for Innsatstyrke Derby. Les mer om utvalget i kapittel 2.4 og 4.3.3.

Opgaven har ikke til hensikt å gå inn i rammeverket for når BOer i politiet og Forsvaret trer i kraft, men vil fokusere på DU-hendelser. Oppgavens krisebegrepsforståelse

begrenser seg til kriser som er intenderte, altså handlinger utført med overlegg og hensikt av en aktør, eksempelvis terroraksjoner, uten at det skal legges en føring på at begrepet *det uforutsette* kun tolkes i møtet med terror (Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve, 2014, s. 16).

Mitt analytiske nivå er organisasjonen – eksemplifisert ved det operative og taktiske nivå – hvor fokuset er på det prosessuelle og kognitive fremfor det institusjonelle aspektet ved organisasjonen. Det baserer seg på Weicks og Sutcliffes prosessuelle teorier om HRO. Det blir derfor ikke redegjort for det strategiske krisehåndteringsnivået og eventuelle spenninger mellom politiet og Forsvaret, samvirke mellom aktører, hvem som skal ha ansvar for hva, forslag til ny bistandsinstruks, om en oppgave tilhører politiet eller Forsvaret eller hvem som «eier» krisen. Det blir heller ikke redegjort for hvilke beslutninger som skal til for å utløse bruk av BOer, policy for krisehåndtering i Norge eller forslag til en ny eller annen organisering. Jeg vil heller ikke vurdere organiseringen av samfunnets BOer, hvorvidt de skulle hatt andre oppgaver eller vært organisert på en annen måte for å avdekke eller forhindre kriser før de inntreffer. Denne oppgaven er ikke en historisk gjennomgang av hendelsene 22.07 eller et oppgjør med disse. Det er heller ikke en oppgave om 22.07 som sådan. Hendelsene er kun med som en kontekst å sette spørsmålene inn i. Jeg stiller meg ikke som dommer over hva som samlet sett fungerte bra eller ikke den dagen eller i evalueringen av den i etterkant. Det ligger utenfor mandatet i oppgaven.

Jeg fokuserer heller på det prosessuelle og det kognitive aspektet, i en BO som omhandler tiltak BOen gjør før, under og etter at den blir satt inn i krisehåndtering på et operativt og taktisk nivå. En naturlig avgrensning i så måte er at jeg vil fokusere på i hvilken grad organisasjonene forbereder seg og utfører sine oppgaver i møtet med DU som BOer. Dette er heller ikke en oppgave som har til hensikt å vurdere om en situasjon kunne vært avverget dersom signalene forut for en krise hadde blitt oppfattet før den inntraff. Det som er interessant i denne oppgaven er isolert til hvordan en gitt BO forbereder seg på å løse oppgaver i møte med uforutsette hendelser. Her har jeg hatt et ønske om å favne bredt i utvalget av organisasjoner hva gjelder treningstid, erfaringsnivå og bakgrunn. Slik vil jeg ha et utgangspunkt for å vurdere om dette gir variasjoner i måten man forbereder seg på, den objektive evnen til å møte DU og hvilken grad av høypålitelighet det kan argumenteres for. Felles for dem alle er de skal være klare for nasjonal krisehåndtering 24/7, 365 dager i året med liten eller ingen forberedelsestid før de må kunne påregne å møte DU.

Jeg har som nevnt gjort en avgrensning i utvalget til å gjelde BOer i politiet og Forsvaret. En distinksjon som skiller dem fra andre BOer som eksempelvis brann og helse er at organisasjonens medlemmer må være forberedt på å kunne bli skadet og drept under



---

utførelsen av uforutsette oppdrag. Med det mener jeg selvsagt at det også kan gjelde for brann og helse som åpenbart også må være forberedt på å bli skadet eller drept i tjenesten. Men jeg mener oppgaven er tjent med en avgrensning, spesielt når det kommer til skillet ved situasjoner som må løses hvor trusselen eller motstanderen aktivt kan ha til hensikt å skade deg eller å forsøke å nedkjempe deg. Det ligger ikke naturlig i brann og helses oppdragsportefølje, selv om det ikke kan utelukkes at den kan skje, heller ikke som et resultat av den nye handleplikten for nødetatene (PLIVO, 2015<sup>2</sup>). Likevel tilligger ikke dette deres primære oppdragsportefølje, slik det gjør for politiet og Forsvaret. De må være forberedt på å aktivt gå inn i truende situasjon for å løse den. På den annen side setter jeg heller ikke likhetstegn mellom politiets og Forsvarets samfunnsoppdrag. Men BOene i begge disse etatene må være forberedt på å måtte operere under stor usikkerhet, høy ytre trussel og med stor grad av uforutsigbarhet. Det blir som tidligere nevnt fellesnevneren i utvalget her i studien.

I fortsettelsen vil jeg gjøre et grundig analysearbeid knyttet til det datagrunnlaget som samles inn i forbindelse med intervjuene. Samtidig ønsker jeg her å sammenholde de funn og forhold som fremkommer i intervjuene med teorigrunnlaget for oppgaven og oppgavens sekundære datagrunnlag; funn fra dokumentstudier, tilsvarende studier og offentlige utredninger. Det gir et utgangspunkt for kritisk å kunne vurdere både hvordan dette står seg mot oppfatninger i virkeligheten og vice versa, og om jeg har valgt en metode som gir svar på det jeg ønsker svar på. Det gir oppgaven muligheten til å kunne bli enten teoriprøvende eller -utviklende (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s. 42-43).

## 1.6 Formål, betydning og relevans for forskningsfeltet

Vi lever som nevnt i en omskiftelig tid hvor morgendagens trusler ikke nødvendigvis er like gårsdagens. Er vi bevisst dette når vi forbereder oss på uforutsette hendelser? Er vi klar over hvilke krav dette stiller til BOer om å kontinuerlig utvikle seg og å forberede seg på trusler de nødvendigvis ikke kjenner til før de inntreffer?

Formålet med studien er å klarlegge og avdekke hvordan de forskjellige BOer jeg har dybdeintervjuet, representert ved deres sjef, tenker om og forbereder seg på å møte DU og i

---

<sup>2</sup> Prosedyren er utarbeidet i samarbeid mellom politiet, helsetjenesten og brann- og redningstjenesten. PLIVO er godkjent av Politidirektoratet (POD), Helsedirektoratet (Hdir) og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Publisert 15. februar 2016. Hentet fra <https://www.dsb.no/lover/brannvern-brannvesen-nodnett/artikler/nasjonal-prosedyre-for-nodetatenes-samvirke-ved-pagaende-livstruende-vold-plivo/>

hvilken grad dette gjøres innenfor de teoretiske rammene som preger høypålitelige organisasjoner. Dette utføres i den hensikt å kunne trekke slutninger omkring hvordan de er forberedt på DU, om dette er noe de trener og forbereder seg på i sine respektive organisasjoner og i hvilken grad organisasjonene kan klassifiseres som høypålitelige og resiliente sammenholdt med teorigrunnet for høypålitelighetsorganisasjoner. Dermed får man et grunnlag for å si noe om hva som fungerer bra med dagens innretning, hva som kan bli bedre og i hvilken grad en organisasjon gjør noe på en måte som kan være overførbart til andre organisasjoner – og dermed bidra til å styrke samfunnets samlede evne, kapabilitet og kapasitet til nasjonal krisehåndtering. Temaet er på ingen måte uttømt eller ferdig utforsket over tid og ble løftet opp som så viktig at Forsvarets høyskole gjennomførte et forskningssymposium i 2014 om temaet. Det tverrfaglige forskningsprosjektet resulterte også i boken *Pedagogikk for det uforutsette* så sent som i 2015 (2015, s. 6). Viktigheten løftes også frem i NOU 2013:9 *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Det har også betydning å vurdere om vi har evne til å møte DU med dagens trenings- og forberedelsesmetoder, i tillegg til om vi faktisk får mest mulig beredskaps- og krisehåndteringsevne ut av de organisasjonene som er beskjeftiget med dette. All den tid vi ikke holder oss med større BOer enn vi gjør her i landet, så er hvert eneste bidrag til å finne måter å styrke den samlede samfunnssikkerheten og beredskapen på viktig. Samtidig tyder antallet publiserte forskningsartikler – og interessen for evnen til å håndtere DU og resiliens som faktor når det kommer til krisehåndtering – på at dette er et forskningsområde som ikke er uttømt og som har blitt stadig mer aktuelt i de senere år. Denne oppgaven kan forhåpentligvis bidra et ørlite skritt i den retningen ved å sammenholde teori og praksis på et lite utvalg av BOer.

---

## 2. Tematisk introduksjon og forankring – Beredskapsorganisasjonen i møte med det uforutsette

I dette kapitlet vil jeg forklare beredskapsorganisasjonen, hvilken kontekst den skal operere i, og gi en forståelse av begrepet *det uforutsette* og tilknyttede begreper samt legge grunnlaget for å kunne se dem i sammenheng med teori presentert i kapittel 3.

### 2.1 Begrepsavklaring

#### 2.1.1 Beredskapsorganisasjonen

Beredskapsorganisasjonene skiller seg på mange måter fra andre organisasjoner vi omgir oss med i det norske samfunnet. De skal forberede seg og trene/øve i en normalsituasjon, mens samfunnet rundt dem fungerer som normalt. Men det er i krisen de har sitt eksistensgrunnlag. Det er derfor de er til. Det er i den konteksten de har sitt rasjonale og skal virke. I ytterste konsekvens skal de virke når ingen ting annet virker.

Deres rasjonale er å løse sine oppdrag når samfunnet kan være preget av kaos eller i krise. Det skiller dem fra andre organisasjoner. Andre organisasjoner forbereder seg på å løse sine oppdrag eller levere sine tjenester i det samme miljøet som de skal virke i, i fremtiden. Dette er litt av denne dualiteten som preger BOene. De må forberede seg i én type omgivelser og med ett sett forutsetninger, men faktisk løse sine oppdrag under andre forutsetninger og i andre omgivelser.

Beredskap som begrep stammer fra det tyske *Bereitschaft*, som i bunn og grunn betyr å være beredt og klar til å ri. Utledet å være klar og forberedt på oppgaver som kan komme (Beredskap, 2017). Eriksen (2011) fremhever begrepet *beredskap* som en viktig komponent i sikkerhetsbegrepet. NOU 2000:24 *Et sårbart samfunn* definerer beredskap som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser.» NOU 2006:6 *Når sikkerheten er viktigst* derimot peker på en definisjon som ligger nærmere det jeg skal undersøke i denne oppgaven, nemlig «planlegging og forberedelse av tiltak for å håndtere uønskede hendelser etter at de har skjedd». Med andre ord skal jeg ikke lete etter tiltak for å avverge, men undersøke hvordan man forberede seg på å håndtere en hendelse når den først har inntruffet.

BOer kan følgelig forstås som organisasjoner som må planlegge og forberede seg på å møte uønskede hendelser (Eriksen, 2011, s. 11). Men som vi ser så peker den offentlige utredningen på paradokset i begrepet: Det å planlegge for og å forberede seg på å håndtere

uønskede hendelser, og det å fastslå hvilke risikoer og hendelser vi til enhver tid står ovenfor, er en nærmest umulig oppgave (NOU 2000:24). I denne sammenhengen har jeg som nevnt avgrenset utvalget til BOer som sorterer under paraplyen politiet og Forsvaret.

BOene må altså være forberedt på å fungere som best når alt annet i samfunnet er i kaos, det er konteksten de er tenkt å operere i, i ytterste konsekvens. Dette står i sterk kontrast til de fleste andre offentlige organisasjoner i samfunnet som er organisert etter prinsippet om å fungere mest mulig optimalt under byråkratiske, rutinebaserte former og som preges av reguleringer, styringsprosesser, høringsrunder, formaliserte beslutningsrutiner og en hierarkisk innretning. BOene må altså være forberedt på å kunne operere i en kontekst hvor krisehåndtering er det normale og hvor krisebegrepet således står sentralt.

### **2.1.2 Krisebegrepet og krisehåndtering i rammen av beredskapsorganisasjonen**

Krisebegrepet har som begrep flere betydninger. Spennvidden kan inkludere alt fra en personlig krise på et individuelt plan til en nasjonal eller global sikkerhetspolitisk krise. Jeg ønsker derfor å klarlegge hvilken betydning jeg legger i begrepet før det benyttes videre her i oppgaven. En krise defineres ofte som en uforutsett hendelse, med andre ord situasjoner som oppleves å være både uavklarte og uønskede, gjerne på samme tid (Heier, 2015, s. 90-91). I det ligger også at ingen krise er lik den forrige eller den neste. En krise kan også oppfattes vidt forskjellig avhengig hvem som vurderer den og med hvilket eierskap man har til krisen. En krise kan altså også fremstå som den virkelige kvalitetskontrollen for en organisasjons planverk, forberedelse, trening, øving og håndtering av en krisesituasjon. Betydningen av en organisasjons evne til å håndtere en krise øker stadig i relevans grunnet en økende risiko i den omverdenen som organisasjonen skal operere i. Samtidig øker betydningen av å øke evnen til å møte nettopp disse nye og uforutsette truslene i takt med at de utvikler seg (Rake & Njå, 2009).

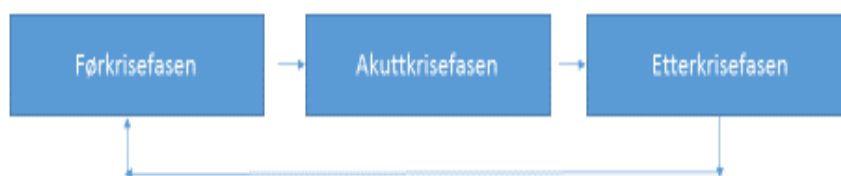
Kåre Willoch's såkalte sårbarhetsutvalg (NOU 2000:24 *Et sårbart samfunn*) favner bredt med sin definisjon: «En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner» (NOU 2000:24, s. 19)

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) definerer krise som «en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammes». (Meld. St. 10 (2016–2017) *Risiko i et trygt samfunn*, s.26.)

Kruke (2012, s.7) trekker også frem Rosenthal et als definisjon og omtaler krise som «[p]erioder med uro og kollektiv stress, som forstyrrer hverdagen og truer sentrale verdier og strukturer i et sosialt system i uventede og ofte uforståelige måter» (Rosenthal et al.,1989).

Uavhengig av hvilken av disse definisjonene man velger å støtte seg på, ser jeg at fellesnevneren er en uønsket situasjon som har potensiale til å rukke ved grunnleggende verdier og funksjoner for enkeltpersoner, systemer, organisasjoner og samfunn på uventede og uforutsette måter.

Utleidet gjør Kruke rede for at en krise som oftest inneholder komponentene *trussel, tidspress, usikkerhet* og behov for *kritiske beslutninger* (Kruke, 2012, s. 11). Disse komponentene må man da altså være både i stand til å kjenne igjen og ikke minst ha en plan for å håndtere. Kruke gjør i fortsettelsen også et viktig poeng av at krisen som oftest består av tre faser og at dette går igjen i begrepsdiskursen uavhengig av hvilken leir man tilhører i debatten. Dette er *førkrisefasen*, den *akutte krisefasen* og *etterkrisefasen* (2012):



Figur 1: (etter Kruke, 2012, s.11)

Førkrisefasen er perioden før man erkjenner at man står i en manifestert krise. Her kan det, som Weick og Sutcliffe påpeker (2015), være signaler og tegn på at man er på vei mot en krise. Dette finner jeg igjen i deres HRO-modell (se kapittel 3) som viser evnen til å ha en oppfatthet av feil og se små feil og uregelmessigheter som symptomer på at noe større kan være under oppseiling.

Den akutte krisefasen er den mest kritiske fasen. Det er når krisen manifesteres og må håndteres og regnes som selve håndteringsfasen. Etterkrisefasen er stabiliseringsfasen når situasjonen normaliseres og normalen gjenoprettes. Som Kruke påpeker er dette ensbetydende med at man da automatisk inntar førkrisefasen igjen ved at man igjen befinner seg i forkant av neste krise. Det som skiller de høypålitelige organisasjonene fra andre her er at de som organisasjoner evner å lære og styrke seg på erfaringene som er gjort i akutt-krisefasen og således står styrket i møte med neste krise (Kruke, 2012, s. 10-12).

I denne oppgaven er det altså først når krisen slår inn som blir måleparameteret på hvordan BOene har forberedt seg på den, altså hvilket grunnlag de har for å håndtere den når

de står i den og hvordan de går videre fra den og oppretter normalt tilstand igjen. Det er denne fasen av krisen som er den virkelige testen på hvor forberedt BOen egentlig er.

Likevel er det arbeidet BOen har gjort før det går galt – som også Kruke (2012) fremhever – helt sentralt og av stor betydning. Det er der man legger grunnlaget for å håndtere krisen. Ikke når man står midt oppi den. Da må man spille med de kortene man har på hånden, det er altså for sent å forberede seg når krisen er et faktum. Det blir også mitt utgangspunkt for fortsettelsen av denne studien. Det er BOene, som utvalget her i oppgaven representerer, som må håndtere krisene. Det leder meg over på begrepet krisehåndtering. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap definerer krisehåndtering som:

[Summen av alle aktiviteter en organisasjon] foretar seg for, så langt som mulig, å kunne håndtere og begrense de umiddelbare og langsiktige konsekvensene av den oppståtte situasjonen. Det akutte behovet for ressurser under en krise kan normalt ikke dekkes av dem organisasjonen vanligvis har tilgjengelig. Det vil derfor kunne være nødvendig med en omprioritering og eventuelt også tilførsel av ekstra ressurser (DSB, 2017).

Krisehåndtering kan i forlengelsen av dette forstås som tiltak en organisasjon i denne oppgaven setter inn for å håndtere en krise, før, under og etter en krise. Boin et al. (2005, s. 69-90) peker også på at *kommunikasjon* er en viktig komponent i vellykket krisehåndtering. Dette betyr at de BOene som skal drive krisehåndtering må være gode på å kommunisere og å dele oppfatninger, erfaringer og bidra til å bygge hverandres situasjonsforståelse som et ledd i å skape et best mulig beslutningsgrunnlag. Dette er i tråd med Bakken (Bakken i Bjurstrøm og Hafting (red.) (2017)) som peker på at beslutninger er et middel for å redusere kompleksitet i en krise.

Beredskapsoppgaver i krisehåndteringsøyemed utføres av BOer som igjen består av mennesker. Problemer løses og uforutsette situasjoner håndteres gjennom samspill mellom mennesker. Det er altså menneskene i BOene som er de viktigste bestanddelene i alle slike organisasjoner og som fungerer som en forutsetning for å kunne gjennomføre operasjoner. Det er videre menneskene i organisasjonen som må fungere og bære belastningen under disse potensielt ekstreme forutsetningene og som må være innforstått med å både måtte ta liv og å miste livet eller bli skadet for livet under utførelsen av oppdraget.

Uten at menneskene i organisasjonen fungerer sammen blir det heller ikke mulig å utføre operasjoner og heller ikke mulig å oppnå målsettinger med bruk av makt (Forsvarets fellesoperative doktriner, Forsvarsstaben 2007, s. 157-161). Hvordan organisasjonen er trent, innrettet og forberedt – med andre ord organisert for DU – vil altså kunne spille inn på hvordan

---

menneskene i organisasjonene tenker, beslutter og handler. BOene i politiet og Forsvaret er altså i sin natur, i ytterste konsekvens, tenkt å fungere i situasjoner hvor alt annet i samfunnet er i fare – enten det er truet eller står i fare for å bryte sammen. Disse BOene har som en konsekvens av dette, og som en del av sin eksistensberettigelse, spesielle krav knyttet til utførelsen av sine oppgaver. Det samme gjelder for moralsk, fysisk og psykisk press og i situasjoner som fremstår som både uoversiktlige og livsfarlige (Boe, Kjørstad og Werner-Hagen, 2012, s. 79). Bakgrunnen for dette er å fremme egenskaper som er tenkt å bygge oppunder det at de skal fungere godt under ekstremt press og ved stor fare både for individene som utgjør BOene, men også kollektivt for organisasjonens eksistens og overlevelse som helhet (Forsvarsstaben, 2007, s. 157-159). BOene i utvalget i oppgaven bruker følgelig mye av sin tid på å forberede seg på å både fysisk og mentalt mestre krevende situasjoner.

En metode som går igjen i utdannelsen og treningen av disse BOene er å overlære predefinerte handlingsmønstre. Dette kalles gjerne *drill*, *Standard operasjonsprosedyrer* (SOP) eller *teknikk/taktikk og prosedyrer* (TTPer) (Boe, Kjørstad og Werner-Hagen, 2012, s. 78-79; Bjørnstad & Roshauw, 2009). Det rasjonale bak dette er at man ikke skal behøve å bruke unødig hjernekraft på å tenke på hvordan man skal løse problemer når man står midt oppi en situasjon som beskrevet over, men gripe til et kjent problemløsningsverktøy for å løse utfordringen man står overfor. Ideen er at man heller skal bruke den tankekraften som gjenstår, når frykt og usikkerhet står i fare for å ta overhånd, til å fokusere på DU – det ukjente og uventede problemet man møter med utgangspunkt i kjente *driller* som grunnlag for improvisasjon (Bjørnstad & Roshauw, 2009).

Til grunnlag for dette ligger at overlæring er en forutsetning for å lykkes i slike situasjoner. Forsvaret og politiet har som BOer derfor predefinerte handlingsmønstre, *tiltakskort*, *standard operasjonsprosedyrer*, *drill* og *TTPer*, som skal overlæres til et slikt nivå at de som utfører dem ikke trenger å bruke hjernekraft utover muskelminne til å utføre dem (Forsvarsstaben, 2014). Likevel vil jeg nevne at det i 22.07-rapporten også trekkes frem at BOer må være forberedt på DU – og ikke kun hendelser de har øvet, trent og forberedt seg på (NOU 2012:14, s. 65) Dette gjør det utrolig interessant å se hvilke grep, om noen, BOene i utvalget gjør for å innrette seg på og å være best mulig rustet for å møte det uforutsette. Dette leder oss over til neste begrep: *det uforutsette*.

## 2.2 Hva forbindes med det uforutsette?

*Det uforutsette* er et nøkkelbegrep gjennom hele oppgaven. Jeg ønsker derfor å definere hva jeg legger i det så tidlig som mulig før jeg går videre. For det første står det klart at begrepet rommer mye og har flere betydninger som ikke kan rommes av en enkel fortolkning. Det er nært beslektet og må sees i sammenheng med begrep som *det ukjente*, *det uvisse*, *det uventede*, *det uforutsigbare*, *det overraskende*, *det utenkelige* med flere. Alle disse begrepene har også egne nyanseforskjeller. Kjernen i dem er likevel at de ikke kan forutsies eller planlegges i detalj *i forkant* av en hendelse eller situasjon som oppstår.

På den annen side har vi begrepets motsatser som *det trygge*, *det kjente*, *det forventede* og *det forutsette*. Dette bidrar til å underbygge hva begrepet *ikke* innebærer og vil således kunne tillegges verdi i forståelsen av begrepet (Torgersen et al., 2015, s. 28-35).

Felles for forståelsen av DU legger jeg Torild Oddanes begrepsforståelse til grunn «Alvorlige hendelser som kommer uforutsett på aktører som har til oppgave å håndtere krisesituasjoner» (Oddane, 2015 i Torgersen et al, s. 233-234) som også innebefatter Olsens og Sjøtrø: «Situasjoner hvor man ikke kan være sikker på å lykkes eller trygg på at det ender godt. Oppdrag hvor utfordringene tilsynelatende overstiger kompetansen, og konteksten man befinner seg i der og da ikke er beskrevet i noen lærebok.» (Olsen & Sjøtrø, 2013, s. 10-11)

Weick og Sutcliffe legger til ytterligere en dimensjon i begrepet, nemlig at DU inntreffer fordi vi ikke evner å organisere oss på en måte som tar høyde for slike hendelser. De mener at organisasjoner som ikke evner å møte DU, er organisasjoner som bestemmer seg på forhånd hvordan verdensbildet vil være og tolker alle fremtidige hendelser og signaler i lys av egen nåværende virkelighetsforståelse i stedet for å ha evnen til å tilpasse organisasjonen mot det som virkelig foregår (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 29-30).

Forståelse av begrepet vil derfor være et samlebegrep for situasjoner hvor BOene som skal løse dem opplever dem som nettopp det, *uforutsette*.

Oppsummert kan begrepets betydning i denne oppgaven legges nært opp til denne:

En relativt ukjent hendelse eller situasjon, som opptrer relativt uventet og overraskende med relativt liten sannsynlighet eller forutsigbarhet for den enkelte, de grupper eller samfunn som opplever hendelsen, og som eventuelt må håndtere dette. (Torgersen & Sævarot, 2015, s. 318)



### 2.2.1 Resiliens

Tett knyttet til evne til å møte DU, ligger *resiliensbegrepet*. Resiliens som begrep har en mangefasettert betydning. Det kan brukes for å beskrive kjennetegn på individet, teamet, enheten og organisasjonen som helhet. Resiliens kan på et individuelt psykologisk nivå defineres som en «psykologisk motstandskraft og de faktorer som henger sammen med at man opprettholder en psykisk helse og styrke til tross for at man utsettes for påkjenning og stress. At man er resilient betyr at man er robust» (Resiliens, 2016).

I denne oppgaven har jeg tidligere pekt på at det er menneskene i organisasjonen som utgjør organisasjonen, det er et poeng at dette blir med videre som et bakteppe i fortsettelsen. Likevel er det betydningen av begrepet resiliens i BOene som blir det primære fokuset og slik begrepet normalt vil forstås i denne oppgaven. Flere organisasjoner ser resiliensbegrepet som et karaktertrekk ved en organisasjon som har utviklet en evne til å både tåle uforutsette hendelser og håndtere dem (Weick, 1993). Antagonismen til resiliens er *sårbarhet*. Sårbarhet i denne oppgaven forstås som en organisasjons «manglende evne til å fungere og oppnå sine mål når den utsettes for påkjenninger» (DSB, 2016b, s.1). Det kan for eksempel gi seg utslag i at organisasjonen kollapser eller ikke fungerer tilfredsstillende i møtet med DU (Weick, 2015, s.143-144). Organisasjonen er simpelthen ikke resilient nok. High reliability organizations (HRO) eller høypålitelige organisasjoner på norsk er en beskrivelse av organisasjonstrekk ved organisasjoner som kan forventes å være høypålitelige og resiliente i møte med uforutsette kriser og påkjenninger.

### 2.3 Høypålitelige organisasjoner (*High Reliability Organizations* (HRO))

Høypålitelige organisasjoner er organisasjoner som fungerer og klarer seg godt i møtet med DU og i kriser og påkjenninger som utfordrer organisasjonen og dens funksjon. Betegnelsen er mye brukt om organisasjoner som har sitt eksistensgrunnlag i komplekse miljøer og situasjoner, hvor sammenbrudd i organisasjonen vil få store følger, eksempelvis drar Weick og Sutcliffe opp hangarskip, kjernekraftverk og flybesetninger. Disse må fungere, under alle forhold. Det er simpelthen ikke noe annet alternativ (Weick & Sutcliffe, 2015). I dette ligger karakteristika som beskriver hvordan de tilnærmer seg problemer, oppgaver og kriser, hvordan de håndterer dem og reetablerer normalt tilstand, samt bevarer og forsterker evnen til å håndtere uforutsette hendelser i fremtiden. De organisasjonene som er resiliente og klarer seg i møtet

med DU, kan kalles High Reliability Organizations, HRO, eller høypålitelige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2015, s.7-15) og blir med inn som teoretisk utgangspunkt i kapittel 3.

## **2.4 Utvalg av beredskapsorganisasjoner i oppgaven**

Utvalget består av i alt fem respondenter fra fire forskjellige BOer. De har til felles at de alle har en oppgave og rolle i nasjonal beredskap og krisehåndtering, selv om de er vidt forskjellige i bakgrunn, treningsstandard, kapasitet, seleksjonsgrunnlag og oppdragsportefølje. Den diversifiserte bakgrunnen er et viktig utvalgskriterium, men selve forskjellen mellom organisasjonene er ikke tema i oppgaven. Som nevnt i innledningen har jeg valgt ut disse fem med bakgrunn i at deres organisasjoner må være forberedt på å møte DU året rundt. Samtidig har det å begrense seg til fem respondenter gitt meg mulighet til å dybdeintervjue respondentene. I sum har dette resultert i over 100 sider transkribert intervjumateriale, som er et veldig godt utgangspunkt for å kunne få belyst spørsmålene mine. Som Thomstad gjorde det, «søker jeg [også] svar i ord fremfor tall» (2015, s.14). Et annet fellestrekk for alle organisasjonene i utvalget er at de var involvert i håndteringen av hendelsene 22.07.11 i større eller mindre grad. Det kjennetegner dem også at de må være forberedt på å måtte håndtere DU i rammen av sine oppdrag ved fremtidige krisehåndteringer eller innsatser. Det er to respondenter fra politietaten og tre respondenter fra Forsvaret. Alle har de eller hatt sjefsansvar for BOer og de er alle sammen profesjonsutdannet fra egen etat som et minimum, i form av Krigsskole eller Politi(høg)skole. De har godtatt å stå beskrevet med navn og organisasjon i studien, noe som styrker både reliabilitet og validitet i oppgaven.

### **2.4.1 Beredskapstroppen: Nasjonal beredskaps- og bistandsressurs/Oslo politidistrikt**

Beredskapstroppen (BT), også kalt Delta, er politiets nasjonale bistands, beredskaps- og innsatsavdeling for håndtering av landets mest alvorlige, kriminelle hendelser. Alle former for terrorisme, gisselsituasjoner, kapringer og farlige innsatser er noe avdelingen skal trene mot og være forberedt på, 24/7, 365 dager i året, i hele landet, inkludert Svalbard. I tillegg løser de ordinær patruljetjeneste på lik linje med andre polititjenestepersoner om lag 50 % av tjenestetiden. Det skiller dem fra andre sammenlignbare politispesialavdelinger i Europa (Snortheimsmoen, 2017). Avdelingen er en spesialavdeling i politiet, organisatorisk underlagt Oslo politidistrikt, men med hele landet som innsatsområde. Samtlige medlemmer fra sjef til operatør er særlig selektert, utdannet og trent for disse oppdragene (Snortheimsmoen, 2017).

---

I dette ligger at de må være forberedt på å håndtere DU, all den tid motstanderens fremtidige aksjonsformer og mulige oppdrag ikke er kjent.

Jeg har i den forbindelse intervjuet nåværende og forrige sjef, politiinspektørene Helge Mehus (HM) og Anders Snortheimsmoen (AS). Begge to var involvert i håndteringen av hendelsene 22.07.11. AS har tjenestegjort i avdelingen fra 1982 frem til 2014, hvorav de siste elleve årene som sjef og HM fra 1995 frem til i dag og fra 2014 som sjef (Snortheimsmoen, 2017).

### **2.4.2 Forsvarets spesialkommando/Forsvaret**

Forsvarets spesialkommando (FSK) er en av to spesialavdelinger i det norske Forsvaret. Avdelingen skal være forberedt på et bredt spekter av oppdrag i Norge og utlandet og må være forberedt på å møte DU uten forutgående trening eller varsling. Avdelingen presenterer seg slik på Forsvarets egne sider:

[Forsvarets spesialkommando er] en fleksibel og operativ spesialstyrke med høy reaksjonsevne som kan løse oppdrag innenfor nasjonal og internasjonal krisehåndtering. Avdelingen støtter politiet med terrorbekjempelse ved eksempelvis olje- og gassinstallasjoner til havs, fartøy i norske farvann og installasjoner på land (Forsvaret, 2017).

Avdelingen har nasjonal beredskap året rundt med deler av avdelingen. Avdelingen har sitt hovedsete på Rena, med et detasjement utenfor Horten. Deler av avdelingen som var på beredskap for nasjonale beredskapsoppdrag ble etter en stund kalt inn og utgangsgruppert nærmere hovedstaden i forbindelse med 22.07 (NOU 2012:14). Jeg har i oppgaven intervjuet EM som inntil nylig har vært skvadronsjef ved en av kampskvadronene i FSK som har nasjonal beredskap og krisehåndtering som sin primæroppgave.

### **2.4.3 Hans Majestets Kongens Garde/Forsvaret**

Hans Majestets Kongens garde (HMKG) er en vernepliktsbasert infanteribataljon i Hæren hvis primæroppdrag er å passe på kongefamilien og de kongelige residenser. Avdelingen har også fått en konkret og tydelig oppgave i nasjonal krisehåndtering som en del av «hovedstadsforsvaret» og ble tidlig involvert i hendelsene 22.07 og må således være forberedt på DU (NOU 2012:14). De beskriver seg slik på Forsvarets sider:

Hver dag, hele året er gardistene i Hans Majestet Kongens Garde på skarp beredskap for kongehuset og hele hovedstaden. Hans Majestet Kongens Garde er en tradisjonsrik avdeling og består av rundt 160 ansatte og 1200 vernepliktige. Infanteriet i bataljonen er lokalisert i Huseby leir i Oslo. Som en del av hovedstadsforsvaret skal Garden kunne støtte politiet ved krisesituasjoner som naturkatastrofer, store ulykker og terrorangrep (Forsvaret, 2017).

Jeg har i oppgaven intervjuet major Carl-Axel Hagen. Han er tidligere kompanisjef og operasjonsoffiser (S-3) i bataljonsledelsen i HMKG og hadde ansvar for hendelseshåndteringen 22.07 i den mest kritiske og uoversiktlige fasen.

#### **2.4.4 Innsatsstyrke Derby/Forsvaret**

Heimevernets (HV) innsatsstyrker skal være HVs mest gripbare og best trente avdelinger, og består i dag av 15 avdelinger knyttet til hvert av landets elleve heimevernsdistrikter. Sjefen for HV, generalmajor Tor Rune Raabye, peker på at HV og da HVs innsatsstyrker i særdeleshet må påregne å være de første som blir satt inn krisehåndtering i fred, krise og krig (Forsvaret, 2017). Avdelingen består til daglig av en gruppe med fast ansatte offiserer i Forsvaret, men brorparten av avdelingen består av utvalgte soldater og offiserer som er sivile i det daglige og som hurtig kan kalles inn ved behov eller beredskapsheving og alarm. Avdelingen har gjennomsnittlig kun 15-30 treningsdager til disposisjon i løpet av året. Dette innebærer at de må være forberedt på å møte DU i en tidlig fase med lite tid til forberedelse i forkant av en uforutsett hendelse (Forsvaret, 2017). Avdelingen ble som eksempel mobilisert til støtte for politiet i forbindelse med 22.07, uten forutgående varsling, og satt inn i objektsikringsoppdrag i Oslo sentrum mens situasjonen fremdeles var uavklart og uoversiktig (NOU 2012:14). Utledet av dette ser man altså at avdelingen må være forberedt på å håndtere DU, også i fremtiden. Jeg har i den forbindelse intervjuet sjefen for innsatsstyrke Derby tilhørende Oslo og Akershus HV-distrikt, major Tommy Olafsen (TO).

---

### 3. Teoretisk utgangspunkt og forankring

#### 3.1 Prosessbasert organisasjonsteori: Weick og Sutcliffe

Med prosessbasert organisasjonsteori forstås i denne oppgaven som kognitivt innrettede prosesser innrettet for å forstå hendelser og forløp i hendelser, Weicks artikkel om «Drop your tools» (1996) er et typeeksempel på en slik prosessuell tilnærming når man skal studere organisasjoner (Bakken i Bjurstrøm og Hafting (red.) (2017).

Vi gikk inn i forrige århundre med en klokketro på at all rundt oss i fremtiden ville være mulig å beregne, fastslå og vurdere med matematisk presisjon. Alle problemer kunne beregnes, svaralternativer kunne kalkuleres og usikkerhet elimineres. Det var begrunnet i en enorm tro på at vitenskapen skulle kunne gi oss svaret på all usikkerhet og uvisshet i samfunnet. Den kjente tyske økonomen, også omtalt som sosiologiens far, Max Weber var forfekter for dette synet (Weber, 1990[1924]; Bakken i Bjurstrøm og Hafting (red.) (2017, s. 5).

Webers forskning la mye av grunnlaget for dagens krisehåndteringsteorier og oppgaven tar også utgangspunkt i arven herfra. Det var ifølge Weber mulig å se rasjonelt på alle valg som skulle tas og beslutninger som skulle fattes. Vitenskapen kunne fjerne all tvil og peke på kausale årsakssammenhenger mellom fenomener i samfunnet og slik gi oss grunnlag for å predikere med presisjon hvordan fremtiden ville bli (Weber, 1990[1924]; Bakken i Hafting 2017, s. 5, Esaiasson et al., 2007, s. 37-39; Skog, 2013, s. 23-28).

Weber redegjorde for dette i sin «Wissenschaft als Beruf» (1917) og argumenterte for at den vitenskapelig-tekniske sivilisasjon hadde nådd dit at menneskeheten kunne beherske alle fremtidens utfordringer gjennom beregninger. Det være seg om en var ingeniør, jobbet innen landbruket eller som aksjespekulant på børsen (1917, s. 193). Weber mente all magi og uberegnelighet i verden var borte, ettersom man i teorien kunne beherske fremtiden gjennom beregninger (Bakken i Bjurstrøm & Hafting (red.), 2017, s 5).

Denne fremtidsoptimismen baserte seg på et utgangspunkt om at *kausalitet* og *prediksjon* stod i et likeverdig forhold til hverandre, et syn som også underbygges i den anerkjente risikoteoretikeren Frank Knights bok *Risk, Uncertainty and Profit* (2014[1921]).

Frank Knight var som amerikansk økonom opptatt av risikoproblematikk. I *Risk, Uncertainty and Profit* gjorde han et særskilt skille mellom risiko og usikkerhet som begreper. Risiko, hevdet han, var knyttet til situasjoner hvor det var mulig å sannsynlighetsberegne seg frem til et mulig utfall. (Bakken, 2017).

Knight fremhever også med stor optimisme menneskehetens evne til å presist fastslå fremtidig risiko. Usikkerhet er en tilstand som det moderne mennesket kan overvinne gjennom beregninger og således fjerne fra situasjonen. Kalkulerbar risiko kaller Knight dette. En metode som kan anvendes på alt fra sannsynligheten for å utvikle lungekreft av å røyke til sannsynligheten for at det inntreffer en flyulykke med en bestemt flytype. Mennesket kan i overført betydning bestemme over sin egen skjebne, noe som bidro til en voldsom optimisme knyttet til fremtiden.

Nesten 70 år senere, i 1989, lanserte den amerikanske sosiologen Charles Perrow begrepet *Normal accidents* (Perrow, 1989). Det er et begrep som gir en beskrivelse av hvordan det som kalles høyrisikosystemer – som eksempelvis kjernekraftverk, store hydroelektriske demninger og fabrikker som produserer ustabile farlige kjemikalier – står bak det som kalles «normale ulykker». Perrow kaller de normale nettopp fordi han mener at de er uunngåelige. I dette legger han at de er uforutsigbare og umulig å forhindre når skademekanismene først har kommet i drift. Det betyr at det bare er et tidsspørsmål før summen av uventende sammenfallende, små feil vil utløse en større ulykke. Det usannsynlige blir med andre ord sannsynlig (Perrow, 1989). Han var den første som ønsket å klassifisere mekanismer i komplekse høyrisikosystemer basert hvor risikable de er.

For å komme under huden på og forstå disse mekanismene mener Perrow at man må se en potensiell krise og en etablert risiko med en kognitiv innfatning i stedet for en normativ innfatning. Perrow stiller altså spørsmål ved og utfordrer Webers oppfatning av at et hvert spørsmål eller problem kan kontrolleres og beherskes med vitenskap alene. (Weber, 1917; Bakken, 2017).

Nå har jo historien vist oss at vi ennå ikke har kommet dit at usikkerhet kan elimineres og fremtiden predikeres med matematisk presisjon. Snarere tvert om. Hva morgendagen og fremtiden vil bringe er mer usikkerhet enn på lenge og vi må være mer forberedt på DU (Høiback i Heier & Kjølberg, 2013, s. 212-214). Hvordan skal man da kunne forberede seg på den? Som Perrow påpeker, fungerer kausalitetskalkylen i mange sammenhenger godt, men gjerne først *etter* at skaden er blitt et faktum (Perrow, 1989; Bakken, 2017).

Vi trenger altså et verktøy, eller et teoretisk holdepunkt som gir oss grunnlag for å kunne si noe om hvordan vi kan forberede oss på fremtiden og DU.

For å kunne svare på dette vil jeg knytte Weicks og Sutcliffes teorier om høypålitelige organisasjoner og resiliens med Torgersen og hans medarbeideres sentrale forskning på hvordan man kan forberede seg på *det uforutsette* (Torgersens et al., 2015).

---

Opggaven finner dermed sin teoretiske forankring i arbeidet til Karl E. Weick og Kathleen M. Sutcliffe. Weick og Sutcliffe er begge forskere i organisasjonspsykologi og har i flere år bedrevet ledende forskning innen hvordan man skal forberede seg på og håndtere DU. I tillegg har jeg støttet meg på ny norsk forskning fra et tverrfaglig forskningsprosjekt som ble startet opp ved Forsvarets høyskole så sent som i 2014 som driver grunnforskning på *det uforutsette* og som har blitt formalisert og samlet i *Pedagogikk for det uforutsette* Torgersen et al. (2015).

## 3.2 Hva menes med det uforutsette?

I forlengelsen av DU ligger også forståelsen av en del begreper som trekkes opp som relevante i forhold til å møte DU og som i det følgende vil være en del av besvarelsen.

### 3.2.1 Prosesser: Improvisasjon, meningsdannelse, kosmologiske episoder, kreativitet, fleksibilitet og mindfulness

*Improvisasjon* er et kjernebegrep her i oppgaven. Selve begrepet har sitt utspring i det latinske *improvisus*, hvor *im* betyr ikke, *pro* før og *visus* sett, som i sum betyr *ikke før sett*, noe som antyder en sterk sammenheng med DU (Oddane, 2015, s. 239). Oddane trekker frem Setrengs definisjon fra 2000 av improvisasjon. Improvisasjon er evnen til å løse komplekse, uforutsette problem med «øyeblikkets oppfinnsomhet» (Setreng, 2000, s. 28; Oddane, 2015, s. 236). Oddane konkretiserer dette til å kunne bryte normale mønstre, stille spørsmål ved forutinntatte «tatt-for-gitt-antakelser» og evnen til å leke seg med og fristille seg fra etablerte regler og forventninger for å unngå konformitet (Oddane, 2015, s. 236). Videre peker Oddane på Irgens (2006) tre argumenter for at utvikling av evnen til å improvisere er viktig;

1. Improvisasjon er viktig når ekspertkunnskapen i seg selv ikke er tilstrekkelig i den situasjonen man møter, eksempelvis når predefinerte standard handlingsmønstre som SOP, drill og TTPer viser seg å være utilstrekkelige for å løse problemet. På samme tid fremheves et annet viktig poeng: Det er ikke mulig å etablere spesifikke handlingsmønstre i forkant av alle tenkelige og utenkelige scenarioer (Oddane, 2015, s. 236). I tillegg vil det å være fastlåst i handlingsprosedyrer kunne bety at man ikke klarer å se løsninger på problemer fordi man er opptatt av å følge oppskriften. Dette underbygger argumentet om at drill og standardoperasjonsprosedyrer ikke alene er nok, men at evne til improvisasjon er og blir viktig i møtet med DU. Dette innebærer med andre ord at improvisasjon heller ikke er nok alene, vi kan ikke komme unna med å bare trene improvisasjon, vi må også øve, trene og drille på aktuelle scenarioer og situasjoner for å ha noe å *improvisere over*.

### 3.2.1.1 Meningsdannelse og kosmologisk episode

Argument 2 som trekkes frem av Oddane er et annet relevant eksempel som også sammenfaller med Weick, nettopp at i møte med DU er det viktig å kunne prøve seg frem i situasjonen for å finne en mulig løsning. Det må med andre ord være slik at den som står i situasjonen selv må kunne ta vurderinger og skape meningsdannelse av det han eller hun opplever fremfor å blindt adlyde sin sjef eller innlærte handlingsmønstre.

Sentralt i dette står begrepet *sensemaking*, oversatt til meningsdannelse. Det innebærer å skape mening i en situasjon gjennom å tolke de signalene man mottar i situasjonen, hva man opplever at foregår i situasjonen og dermed knytte dette til forståelse og mulige løsningsforslag som man kan prøve ut i situasjonen samtidig som man forsøker å forstå den (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 32).

Dette kan man se i sammenheng med situasjonen med brannlaget som beskrives i Weicks artikkel «Drop your tools» (1996). Dette er et av de mer kjente typeeksemplene som brukes for å belyse en slik situasjon og er også et godt eksempel på en prosessbasert tilnærming for å studere organisasjoner som skal håndtere krisesituasjoner. Mann Gulch-katastrofen i 1949 kan tjene som et eksempel på et sammenbrudd i meningsdannelsen i en organisasjon som møter en uforutsett situasjon. Og den ødeleggende effekten det hadde på organisasjonen akkurat når det var som viktigst at den skulle fungere. Et slikt sammenbrudd kalles *kosmologisk episode* (Simonsen, 2014). Weicks beskrivelse av den kosmologiske episoden og det sammenbruddet i meningsdannelse som oppstod med, mellom og i brannlaget i Mann Gulch i 1949 (Weick, 1996), gjør det interessant å overføre dette bakteppet eller synet på hvordan BOer og deres sjefer trener og forbereder seg i dag.

Overføringsverdien er der både når det kommer til å mestre krevende situasjoner hvor faren for at meningsdannelsen kan bryte sammen (Forsvarsstaben, 2007, s. 157-159), men også hvordan man som sjef og leder skal lykkes med å skape meningsdannelse, selv i uforutsette og ekstreme situasjoner.

Den kosmologiske episoden oppstår kort fortalt ved at lagføreren Wagner Dodge ikke lykkes i å skape mening blant sine lagsmedlemmer, de har ikke evne til å dele og skape mening seg imellom (han bruker selve ilden som de frykter for å redde dem fra ildhavet). Dette skjedde med det resultat at storparten av laget brant inne, mens han som lagfører og sjef unnslopp flammehavet rundt dem fordi han var den eneste som klarte å skape mening av og utføre den improviserte ordren, det lyktes han simpelthen ikke å skape mening av den for de andre. De var for bundet i måten de skulle løse sitt oppdrag, dette var ikke noe de hadde trent på tidligere eller de var opplært i.



---

Eksempelvis kan det hevdes at *drill* alene ikke var nok til å unngå at laget brant inne. Ettersom laget ikke klarte å skape forståelse av en ny situasjon de ikke hadde trent på, unnslopp de heller ikke flammenes rov (Weick, 1996). De klarte ikke å kommunisere, dele eller skape mentale bilder av situasjonen, eller improvisere seg ut av situasjonen gjennom ny meningsdannelse. De var tvert imot strengt opplært til å aldri kvitte seg med sitt tunge og kostbare brannverktøy og identifiserte seg så sterkt som brannmenn med verktøyet at de uten det også mistet sin identitet som brannmenn. Her ligger altså den overførte betydningen av å ha evnen til å «drop your tools» som en nødvendighet for å skape mening og løsningsforslag i møtet med uforutsette situasjoner. Evne til å skape mening, være åpen for løsningsforslag og forsøke seg frem i møtet med DU trekkes derfor frem som viktig. Nettopp i forhold til det å undersøke hvorledes meningsdannelse (Weick, 1993) skapes og oppstår og kan skapes i BOer (Esaiasson et al., 2007, s. 34). Det har tradisjonelt blitt anlagt et fysisk perspektiv på hvordan oppgavene innad i organisasjonen skal løses i møte med det ukjente og i ekstreme situasjoner (Forsvarsstaben, 2007). Er dette noe BOen forbereder seg på? Har de metoder for å mestre og er beredt på i dag? (Esaiasson et al., 2007, s. 32-33).

### 3.2.1.2 Kreativitet og fleksibilitet

Det tredje argumentet for at improvisasjon er viktig er når man møter det Irgens kaller *prediksjonsproblemet* (2006) – altså vanskeligheten for å forutse kompleksiteten både i situasjon og løsning. På den ene siden trenger man standard operasjonsprosedyrer, driller, fastlagt teknikk, taktikk og prosedyrer for å ha et register å spille på i møte med forskjellige situasjoner og hendelser. Men på den andre siden er evne til improvisasjon viktig for å kunne tilpasse responsen til den kompleksiteten vi møter i en uforutsett situasjon. Olsen og Sjøtrø (2013) trekker frem at situasjonen gjerne er i stadig utvikling, den er *dynamisk*, og det gjør at den preges av usikkerhet. Dermed er det vanskelig å *predikere* og forutse hva som skal skje rundt neste sving. Forutsetningene endres hurtig og de forandres fra en situasjon til en annen. Ingen situasjon er altså helt lik. Det underbygger behovet for at å ha evnen til meningsdannelse og kunne skape seg fornuftige løsninger på kompliserte, ukjente problemer.

Samtidig sier Weick (1998) at det ikke eksisterer en suksessoppskrift når det kommer til improvisasjon. Man må prøve seg frem i situasjonen frem til man finner en løsning som kan fungere. Men man må ha noe å improvisere over. «You can't improvise on nothin', man, you've gotta improvise on somethin'» er et eksempel fra jazzens verden. Jazzmusikere er ofte gode til å «kompe» og improvisere, men gjerne som et resultat av flere års trening, lytting, samspill og

læring, det kommer ikke av seg selv ut av ingen ting (Weick, 1998, s. 546). Evne til improvisasjon springer ut av ervervet kunnskap og innlærte ferdigheter som har en viktig rolle for å kunne hankes med DU. Det handler om å kunne «balansere på kanten av boksen» fremfor «ut av boksen» (Tanggaard & Stadil, 2012).

Forsvarets forskningsinstitutt (2015) «Forsvarets bistand til politiet i fredstid – muligheter og utfordringer» (FFI-rapport 2015/01438: 39) fremhever at evne til fleksibilitet er av stor betydning for å håndtere en krise og underbygger dette med at ingen kriser like, slik at man ikke kan belage seg på gode planer, prosedyrer og driller alene. På samme tid vil man ikke kunne forutsi eller forutse fremtidige kriser, hendelser, situasjoner eller såkalte incidenter i detalj. Men planverket har den fordelen at det gir noe å improvisere og tilpasse til den virkeligheten man møter i den uforutsette situasjonen (FFI, 2015, s. 39).

Poenget er at evnen til å være kreativ, improvisere og finne løsninger i møtet med DU, må oppøves i forkant, og organisasjonen må forberede seg på nettopp det. Oddane oppsummerer det slik «en rytmisk smidig beredskap for det uventede» (Setreng 2000 i Oddane, 2015, s.240). Det innebærer samtidig at organisasjonen må være innrettet på en måte som tillater dette i tilstrekkelig grad. Det betyr ikke fravær av formelle prosedyrer, teknikker og taktikker, men det betyr at disse prosedyrene må være fleksible nok til å kunne tilpasses et utall forskjellige situasjoner. Dette taler for å finne en optimal blanding av formaliserte, felles rammer for problemløsning som både er omforente og innprentet i organisasjonen, kombinert med fleksibelt handlingsrom for løsning av problemer som muliggjør improvisasjon, kreativitet og fleksibilitet i møtet med DU.

### **3.2.1.3 Mindfulness, magesfølelse og *mindful organizing***

En forutsetning for å lykkes med dette er ifølge Bjørkvold (1989, 1998) at man som organisasjon og leder evner å være tilstede i situasjonen med hele følelsesregisteret; ikke bare logisk rasjonalitet, men også emosjonalitet og sanselighet for å ta inn de signalene man mottar i situasjonen og tolke dem og skape mening ut av dem som grunnlag for valg av løsning. Weick (1998) kaller dette *mindfulness*, altså tilstedeværelse i alle former i den situasjonen man står overfor.

Betydningen av dette underbygges av Olsen og Sjøtrø (2013) som kaller det *magesfølelse*. Magesfølelse som akademisk begrep er omstridt, men Olsen og Sjøtrø knytter det til å være tilstede i situasjonen med hele kroppen og ikke bare i henhold til logisk rasjonalitet. De definerer magesfølelse som en følelse som får næring fra å tolke situasjonen og de signalene

---

man mottar i den. Følelsen er også knyttet til den erfaringsbanken man har med seg fra tidligere situasjoner, treninger, øvelser og annen livserfaring (Olsen & Sjøtrø, 2013, s. 77). Med andre ord er det snakk om en tilstedeværelse i situasjonen som knyttet sammen med erfaringer man har med seg fra tidligere situasjoner danner grunnlaget for å ta avgjørelser og velge handlemåte. De knytter det videre til evnen om å kunne frigjøre seg fra å *kun* tolke åpenbare signaler til å «lytte» med hele følelsesregistret.

For at en organisasjon skal kunne karakteriseres slik, må altså alle deler av organisasjonen preges av dette, altså kollektivt. Det får da navnet *collective mindfulness* og gir en organisasjon som driver med *mindfull organizing* i møtet med DU (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

Dette kan ligne på et kjennetegn ved en High Reliability Organization (HRO). En HRO som er preget av *collective mindfulness* er også en organisasjon der alle nivåer er preget av kollektiv tilstedeværelse. Slike organisasjoner vil da ifølge Weick og Sutcliffe være høypålitelige og kalles da også høypålitelige organisasjoner (HRO) (Weick & Sutcliffe, 2015).

### **3.3 High Reliability Organizations (HRO)/høypålitelige organisasjoner**

Weick og Sutcliffe (2015) trekker opp fem karaktertrekk som kjennetegner HROer:

#### **3.3.1 Opptatthet av feil (*preoccupation with failure*)**

I *opptatthet av feil* ligger erkjennelsen av at organisasjonen har forstått og anerkjenner at selv den minste feil kan utvikle seg til større feil og gi større konsekvenser for organisasjonen enn den lille feilen kan alene. Det innebærer at HROer er opptatt av å også melde inn mindre feil og avvik i den hensikt å trekke læring av mindre feil og nesten-ulykker. HROer unngår også å være selvtilfredse eller overkonfidente, ettersom dette gir falsk trygghet i møte med uforutsette situasjoner. Om man sjelden eller aldri møter utfordringer eller problemer i sitt daglige virke, trening, øving eller i skarpe innsatser, vil man få problemer den dagen man møter en uforutsett situasjon. HROer fremmer derfor en kultur for å skape læring i organisasjonen av nesten-ulykker og småfeil i den hensikt å bygge inn resiliens i organisasjonen. Slike småfeil og nesten-ulykker blir i HROer behandlet som indikatorer på hva som kan gå galt og bidrar til å avdekke slurv, småfeil og prosedyrer som ikke er hensiktsmessige på et tidlig tidspunkt. Dette bidrar igjen til å avdekke årsakssammenhenger og skjulte feilkilder som kan lede til større utfordringer i møtet med DU enn dersom de ikke

avdekkes. Weick sier det slik: «Attending to failure in more effective HROs takes the form of seeing the danger in a near miss, whereas in less effective HROs it takes the form of seeing the reality of safety.» (Weick et al., 1999, s. 40) Slik kan småfeil korrigeres i trening, øving, prosedyreutvikling og ledelse før det går skikkelig galt. Dette underbygges av en åpen og rapporterende kultur, hvor det fremelskes å sette selv små problemer på dagsorden, alt i den hensikt å bli bedre, fremfor å finne syndebukker og straffe der hvor det gjøres feil og feilvurderinger.

### **3.3.2 Motstand mot forenkling (*reluctance to simplify*)**

Weick og Sutcliffe (2015) påpeker at vi mennesker i det daglige gjør nødvendige forenklinger av vårt syn på verden, vi forenkler med andre ord grunnlaget vi tar våre avgjørelser på og hvordan vi rammer inn problemer som skal løses. Dette er i og for seg fornuftig for å kunne ta avgjørelser og for å skape fremdrift. Men når man kun velger å fokusere på deler av informasjonen i en situasjon, velger man samtidig å se bort fra annen informasjon. HROer er bevisste denne utfordringen og unngår å forenkler problemer og verdensbildet i en slik grad at de oppfatter uønskede signaler tidlig nok til å kunne avverge at en situasjon kommer ut av kontroll eller tillates å utvikle seg negativt.

I stedet for å lete etter indikatorer på at en situasjon er slik som man tror den er, leter de etter tegn på at den *ikke* er slik de først tror den er. Dette første er omtalt som beslutningsfeller. Det betyr at de må ha et bevisst valg i forhold til hva de kan velge å ignorere og hva de må følge med på. Weick fremhever således at en organisasjon faktisk kan defineres ut fra hva den velger å fokusere på og hva den velger å ignorere, og som en konsekvens kan det overraske organisasjonen eller hvilke beslutningsfeller den går i.

HROer evner denne balansegangen gjennom å utvikle og sosialisere sine ansatte til å se det store bildet og kritisk tolke det fremfor å gjøre forhastede forenklinger. De fokuserer på krysstrening, opplæring i hverandres arbeidsoppgaver og fremelsker diversitet i bakgrunn og utdanning når det kommer til sine ansatte for å unngå gruppe- og likhetstankegang. Det er altså en organisatorisk styrke at organisasjonen har forskjellige sammensetninger og evner å se ting fra forskjellig utgangspunkt og ståsted (Weick et al., 1999).

### 3.3.3 Fokus på operasjoner (*sensitivity to operations*)

Dette innebærer å være tilstede i operasjonene man utfører her og nå og fokusere på det organisasjonen faktisk utfører av arbeid og hendelseshåndtering, fremfor å fokusere på hva organisasjonen egentlig skulle gjort ifølge intensjoner, oppdragsbeskrivelser eller plandokumenter. Dette skaper grunnlag for å håndtere uforutsette hendelser gjennom å være tilstede i nuet og fange opp utvikling og hendelser som det opprinnelige planverket ikke tok høyde for. Da vil man ha bedre forutsetninger for å møte DU og unngå at «the actions made sense at the time», «Det virket fornuftig mens vi holdt på» viser seg å være utilstrekkelig når fasiten gjøres opp (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 77).

I BOen er dette knyttet til å ha tolkningskompetanse (Moe, 2014). Altså å kunne gjøre mening av det man ser, sanser, hører og oppfatter i situasjonen og dermed skape situasjonsforståelse (Endsley, 1997 og 2000) som grunnlag for å kunne gjøre fornuftige vurderinger og ta hensiktsmessige beslutninger. Weick et al. (1999) understreker at situasjonsforståelse bygges gjennom at organisasjonens medlemmer evner å dele informasjon og hvordan de tolker situasjonen de er oppe i. Samtidig bidrar dette til erfaringslæring. Og det faktum at medlemmene har en situasjonsforståelse som er forskjellig, avhengig av ståsted, bidrar til å belyse flere aspekter ved situasjonen og at det skapes et riktigere bilde av det hele (Weick et al., 1999).

Det innebærer at man er årvåken, åpen for egne feiltolkninger, var for advarsler og unngår automatisering av oppgaver. Ved å unngå automatisering unngår man samtidig å bli passiv og ikke være tilstede her og nå samt tolke de signalene man mottar. Sannsynligheten for å fange opp signaler på at noe uregelmessig er i ferd med å skje blir større dersom man tar dette på alvor. Faren for svikt og feiltolkning reduseres og man får et godt utgangspunkt for å håndtere hendelsen.

### 3.3.4 Evne til resiliens (*commitment to resilience*)

Evne og forpliktelse til resiliens er kjennetegn fire. Som begrepsgjennomgangen over viste, innebærer dette at BOen både forventer og tar alvorlig at svikt og feil vil inntreffe. Det betyr at man tar konsekvensen av hvordan man forbereder seg på og håndterer DU på alvor, slik at organisasjonen ikke bryter sammen i møte med en slik situasjon eller når feil, gale handlinger og feiltolkninger inntreffer. Snarere vil en organisasjon som er resilient evne å fortsette å løse sine oppdrag i møte med uforutsette hendelser uten sammenbrudd i meningsdannelse eller bortfall av evne til å levere de tjenestene de er til for å levere.

Weick og Sutcliffe (2015) trekker frem evne til å improvisere og evnen til å spille på tidligere erfaringer og innlært kunnskap i møtet med DU som viktig for å kunne være resiliente: «Resilience is a mix of experience, ongoing action, and intuitive recombination, often based on some preexisting, minimal structure.» (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 98) Denne påstanden understøttes av Olsen og Sjøtrøs (2013, s. 77) beskrivelse av begrepet magesfølelse.

En slik *minimal structure* Weick og Sutcliffe peker på, kan legemliggjøres som en enkel drill eller holdepunkt i virkeligheten som kan tilpasses virkeligheten man møter og improviseres over. Desto flere slike holdepunkter man har, desto flere mulige handlemåter rår man over i møtet med DU. De argumenterer videre for at evnen til improvisasjon sier noe om hvor resilient organisasjonen er. Improvisasjonsevne gir grunnlag for at de signaler man oppfatter og måten man leser en situasjon på, kan nyttes til å skape en hensiktsmessig løsning på problemet man står overfor ettersom evnen er forankret i kunnskap og erfaringer. Jo flere signaler man kjenner igjen, desto bedre står man rustet til å håndtere en uforutsett situasjon (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 99-107). Samtidig trekker de frem viktigheten av å erkjenne at feil og svikt vil inntreffe *før* krisen rammer og at det å trene organisasjonen på at nettopp dette vil skje er essensielt: Det er slik man evner å skape en situasjonsforståelse når man står oppe i en reell situasjon. Det er her forpliktelsen knyttet til å gjøre dette i *forkant* kommer inn. Igjen ser vi at det er evnen til å både være fleksibel og elastisk i møte med DU som trer frem som viktige komponenter for å være resiliente (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 97-98).

### **3.3.5 Lar ekspertisen avgjøre (*deferrence to expertise*)**

Det femte kjennetegnet omhandler *hvor* og *hvordan* beslutninger tas i organisasjonen. I HROen er beslutningsmyndigheten desentralisert og delegert ut til de som har best forutsetninger for å ta beslutninger i de situasjonene de står overfor. Weick og Sutcliffe trekker frem et godt eksempel som viser hva som kan skje hvis sjefen skal ta alle beslutninger med påstanden *chaos* (kaos) som akronym for *Chief Has Arrived On Scene* (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 113). Det innebærer at man bør innse at de som er eksperter på en sak også er de som har best grunnlag for å mene noe om den og får ta avgjørelsen. Desentralisert ledelse og beslutningsvilje og -evne er således viktige forutsetninger i stedet for å konferere eller måtte forankre alle beslutninger hos ledelsen eller vente på at ledelsen skal ta avgjørelser om ting de nødvendigvis ikke er eksperter på. HROen unngår dermed at det er et rigid og lite hensiktsmessig hierarki som styrer beslutningene som må tas. Det fremmer mer effektiv, raskere og bedre beslutningskapasitet og reduserer samtidig sannsynligheten for gale

beslutninger ettersom de som fatter beslutningen er eksperter på området det skal fattes beslutninger om. Det betyr at den som har skoen på selv vet best hvor den trykker.

Samtidig ivaretar dette at utfordringer blir belyst fra flere synsvinkler med bakgrunn i den forskjellige erfaringen og kompetansen de forskjellige nivåene i organisasjonene faktisk besitter (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 113-118).

### **3.3.6 Fra teoretisk til empirisk forskning**

Så langt har jeg gjort rede for konteksten BO opererer i, aktuelle teorier, dennes forankring og utvalget av BO som danner utgangspunktet for denne studien.

I det følgende skal oppgaven se på sammenhengen mellom teori og empiri og gå i gang med selve undersøkelsen. Dette vil skje gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer forankret i kvalitativ metode. Det legger grunnlaget for en påfølgende analyse som har til hensikt å undersøke om man kan nytte oppgavens teoretiske utgangspunkt for å beskrive kjennetegn ved de BOene jeg undersøker og hvordan de forbereder seg på å møte DU gjennom trening, øving og forberedelser.

## 4. Metode

### 4.1 Hvordan og hvorfor anvende kvalitativ forskningsmetode på denne undersøkelsen

I samfunnsvitenskapen er det særlig to tilnæringsmåter til forskningsmetode som er fremtredende. Den ene tar utgangspunkt i talldata og kalles kvantitativ. Den andre tar utgangspunkt i tekstdata og kalles kvalitativ. Med andre ord fremstiller den kvantitative metoden forskningen gjennom bruk av tall og tabeller, mens den kvalitative metoden søker å skildre forskningen gjennom tekstformidling (Ringdal, 2013, s. 24). Det er viktig å legge et godt grunnlag for dybdeintervjuene som skal gjennomføres i denne studien. For å gjøre det må jeg ta stilling til flere forhold som vil prege og forme oppgaven. Det er gjennom dette arbeidet jeg vil bidra til å etablere oppgavens forskningsdesign (Skog, 2013).

Min metode blir således kvalitativ med utgangspunkt i en teoretisk fundert empirisk studie. Årsakene til det er flere. For det første er forskningsproblemet knyttet til samspill, persepsjon og situasjonsforståelse mellom mennesker i organisasjoner, hvor jeg har som utgangspunkt at subjektiv forståelse av og forberedelse mot uforutsette krisesituasjoner og meningsskapelse hos den enkelte deltager/respondent er av betydning for oppgaven. Derfor argumenterer jeg for at samtaler og intervjuer er viktige for å få frem et forskningsgrunnlag og nyanser man ikke kan få gjennom statistisk dataanalyse og kvantitativ metode alene. Populasjon er betegnelsen på summen av alle enhetene som mitt forskningsproblem omfatter (Johannessen et al., 2011, s. 258). For det andre vil de utvalgte BOene og deres ledere utgjøre enhetene i forskningen. Dette blir et mindre antall og ikke et stort datagrunnlag som primært vil kunne dekkes av kvantitativ forskningsmetode. *En enhet* i samfunnsvitenskapelig metode defineres som det undersøkelsen omhandler, altså mine utvalgte BOer og deres ledere (Esaiasson et al., 2007, s. 48-54).

Variabler gir grunnlag for å si noe om egenskaper ved de enhetene man undersøker. Altså i hvilken grad organisasjonen har høypålitelige trekk som kan påvises eller i hvilken grad de har evne til å møte DU vil kunne utgjøre en verdifaktor i datavurderingen og tolkningen av funnene i intervjuene og undersøkelsene i studien. Verdier beskriver hvordan egenskapene ved organisasjoner og mennesker ser ut og hvordan de kan måles vitenskapelig. Altså hvor høypålitelige eller i hvilken grad de er forberedt på det uforberedte. (Esaiasson et al., 2007, s. 48-54). Jeg tar utgangspunkt i en forklarende undersøkelse (Esaiasson et al., 2007, s. 37) som tar siktemål på å forklare hvorfor hendelser finner sted og med hvilken sammenheng



---

de oppstår forankret i et kvalitativt metodestudium. I forlengelsen av dette vil jeg redegjøre for aktuelle teorier (jf. Esaiasson et al., 2007). Jeg vil blant annet undersøke teorien om faktor X påvirker faktor Y i kombinasjon med hvorfor faktor X påvirker faktor Y (Esaiasson et al., 2007, s. 38-39).

Jeg ønsker altså å studere om det er en kausal sammenheng mellom X og Y og de kausale mekanismer som bidrar til at X påvirker eller frembringer faktor Y (Esaiasson et al., 2007, s. 39; Skog, 2013, s. 23-28). *Kausal* som begrep kan defineres som en årsakssammenheng mellom faktor X (årsak) og faktor Y (en virkning av årsaken). Faktor X fører til eller produserer med andre ord faktor Y: en årsaksrelasjon. Skog trekker frem David Humes tre primære kjennetegn på årsaksrelasjon; (1) årsak kommer før virkning i tid, (2) virkning finner sted i nær tilknytning til årsak både i tid og rom, og (3) årsak og virkning er konstante faktorer, altså hver gang årsaken inntreffer, vil også virkningen oppstå (Skog, 2013, s. 23-24).

Likevel fremføres det også frem kritikk av dette, spesielt i forhold til at virkningen oppstår i nær tid og rom av årsaken og at X alltid leder til Y. Tranøy (2016) trekker i sin forelesning frem et godt eksempel som viser utfordringen i dette. Nemlig det at røyking er en årsak som kan fremprovosere lungekreft (virkning) hos et menneske, men for det første så får man ikke lungekreft i det sekundet man tar det første draget av røyken og heller ikke alle som røyker får lungekreft (Tranøy, 2016; Skog, 2013, s. 29).

Kausale mekanismer er som en forlengelse av kausalbegrepet en måte å beskrive kausale sammenhenger som går utover en enkelt kausal årsakssammenheng. Eksempelvis ved å kunne peke på at når flere spesifikke faktorer opptrer og henger sammen med hverandre vil en kausal mekanisme oppstå. Skog peker spesielt på et skille mellom en villet handling med en ønsket effekt og en ubevist kausal mekanisme som oppstår som en følge av en årsakssammenheng (Skog, 2013, s. 32-34 og 46-49).

Innsamling av data har blitt gjort ved å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med et nøye vurdert og selektert utvalg av respondenter som må være forberedt på å møte DU med de BOene de er satt til å lede. Jeg ville gjennomføre disse intervjuene hos BOer som hadde vært utsatt for uforutsette situasjoner tidligere og som må påregne å bli det i fremtiden.

Som et ledd i undersøkelsen ønsker jeg samtidig også å undersøke i hvilken grad de skårer på forskningsspørsmålet gjennom å sammenholde eksisterende primær- og sekundærdata med gjennomførte intervjuer (Simonsen, 2014; Esaiasson et al., 2007, s. 283).

Jeg ønsker videre i intervjuene å få klarlagt hvorvidt respondentene mener at forutgående trening og forberedelser har eller kunne ha bedret organisasjonenes evne til å møte

det uforutsette, om de er resiliente og fungerer godt sammen når DU inntreffer eller om det ikke kan indikeres eller bevises å være en slik sammenheng. På samme tid er det interessant å få svar på om BOene har etablerte treningsmetoder som kan sammenholdes med teorien på området – både i forhold til om den samsvarer med virkeligheten eller om den avviker. Like fullt er det interessant om det finnes læringspunkter som kan anvendes og om det finnes erfaringer som det kan generaliseres over og dras nytte av også i andre BOer. De BOene jeg velger å studere vil utgjøre studiens enheter i et utvalg eller en populasjon.

I hvilken grad de er forberedt på DU eller i hvilken grad de kan karakteriseres som høypålitelige organisasjoner vil være eksempler på variabler i undersøkelsen som kan variere mellom enhetene. Variablene splittes i to former – avhengige variabler og uavhengig variabler. De avhengige variablene er de som beskriver variasjonene i egenskapene som jeg ønsker å studere og redegjøre for (høypålitelige organisasjoner). De uavhengige variablene forklarer variasjonene i de egenskapene som man tror kan være forklaringsgrunn til de avhengige variablene (Esaiasson et al., 2007, s. 54-55). Hvorvidt funnene er verdifulle for å besvare forskningsspørsmålet i denne oppgaven utgjøres av graden de kan sies å kunne sammenlignes med høypålitelige organisasjoner eller i hvilken grad de er forberedt på å møte DU, altså hvor mye eller lite av hver variabel. Esaiasson et al. (2007) trekker også frem en annen interessant metode å redegjøre for variabler på; (1) absolutte variabler, (2) relative variabler, (3) kontekstuelle variabler, og (4) kollektive variabler (Esaiasson et al., 2007, s. 56-57):

De absolutte variablene er de mest grunnleggende variablene som eksempelvis kjønn, alder og øyenfarge. Relative variabler forklarer egenskaper hos enheten som står i forhold til egenskaper hos andre enheter. Esaiasson et al. (2007) peker spesielt på rangordning som et eksempel her, noe som kan være spesielt interessant i forhold til denne oppgaven ved at Forsvarets og politiets BOer på papiret kan hevdes å være sterkt hierarkiske, regelstyrte og med disiplin som tydelig bærebjelke i utførelsen av oppgaver. De kontekstuelle variablene beskriver forhold som alle enhetene i undersøkelsen er omfattet av. Eksempelvis vil alle organisasjonene i forskningsoppgaven være tilhørende og innordnet under paraplyen: beredskapsorganisasjoner i Norge. Det gjør at jeg kan inkludere informasjon om denne paraplyen som kan tenkes å ha betydning på hvordan BOene i politiet og Forsvaret opptrer, fungerer og er sosialisert.

Kollektive variabler gir muligheten for å vurdere organisasjonen basert på medlemmenes utdanning og faglige bakgrunn. Det kan eksempelvis være offiserer og militære ledere som er profesjonsutdannet, politiledere som er politiutdannet eller inndelinger på

---

bakgrunn av sosial status, yrkesutdanning, hvor i landet en kommer fra eller hvilken oppvekst man har hatt (Esaiasson et al., 2007, s. 56-58).

I sum ser man altså at man nesten har et ubegrenset utvalg å velge fra når det kommer til variabler. Det fremstår således viktig å vurdere de variablene som man har grunnlag for å tro kan påvirke funnene når jeg skal operasjonalisere forskningsspørsmålet (Esaiasson et al., 2007, s. 59-61). Operasjonalisering er en måte å beskrive egen fremgangsmåte på ettersom man gir den teoretiske definisjonen man har valgt en eller flere operasjonelle indikatorer (Esaiasson et al., 2007). Operasjonalisering som begrep og som handling viser både til hvordan man skal gå frem for å konkretisere et generelt tilfelle og hvordan man skal gå frem for komme frem til det konkrete sluttresultatet – altså variablene og verdiene som påvirker forskningsspørsmålet. Jeg skal – som Skog (2013) også anbefaler – redegjøre for hvordan man planlegger å tydeliggjøre hvilke variabler som påvirker i hvilken grad organisasjonen er høypålitelig eller forberedt på å møte uforutsette situasjoner. De variablene jeg har tatt utgangspunkt i er de kjennetegn eller indikatorer på høypålitelige organisasjoner som Weick og Sutcliffe (2015) trekker frem sammenholdt med Torgersen et al. (2015) teori om DU. Disse indikatorene redegjør jeg for i analysen knyttet mot hver enkelt indikator og jeg har bygget opp analysen min rundt disse indikatorene.

## 4.2 Kvalitet i studien og metodekritikk

Jeg ser at det å velge kvalitativ metode gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer og dataanalyse av primær og sekundærdata gjør oppgaven mottagelig for forskningskritikk.

For det første gjør dette metodevalget at jeg får et mindre datagrunnlag å arbeide med. Det kan medføre at jeg ikke får et fullstendig representativt utvalg eller får vurdert alle variabler som kan påvirke forskningsspørsmålet mitt. Hadde jeg valgt å gjøre analysene ved en statistisk tilnærming og gjennom kvantitativ metode, ville jeg fått et bredere analysegrunnlag og et større utvalg å arbeide med. Eksempelvis kunne jeg i teorien inkludert hele populasjonen i politiets og Forsvarets BOer i undersøkelsen. Det ville gitt meg muligheten til å si noe om både variablene og tilstanden i begge etatene som helhet – og ikke kun et begrenset utvalg av etatenes BOer. Jeg kunne med en kvantitativ metode altså hatt grunnlag for å vurdere hele populasjonen.

Likevel er det slik at alle valg også har en konsekvens og en bakside. For å inkludere noe i denne oppgaven må jeg samtidig utelukke noe annet. Det er altså slik at for å velge noen variabler å fokusere på, må jeg velge bort noen andre. Eksempelvis ville det å gjennomføre en

like omfattende undersøkelse i hele populasjonen langt oversteget den tid som står til disposisjon her. Det er heller ikke sikkert, eller på langt nær sannsynlig, at hele populasjonen verken hadde hatt tid, interesse eller mulighet til å delta i studien. Da hadde jeg stått igjen med det samme utgangspunktet jeg allerede får i en kvalitativ studie og således svekker det argumentet for en kvantitativ studie. Med mine tilgjengelige ressurser og analysekapasitet – som jo danner utgangspunktet for denne oppgaven – ville det ikke vært hensiktsmessig å dekke den samlede populasjonen (Skog, 2013, s. 86).

### 4.2.1 Validitet

De valgene jeg gjør i henhold til forskningsmetode påvirker i stor grad oppgavens *validitet*. Validitet kan defineres som sammenhengen mellom de teoretiske definisjonene man har tatt utgangspunkt i i besvarelsen, og at de operasjonelle indikatorene på det man måler i virkeligheten er det man måler i besvarelsen (Esaiasson et al., 2007 61). Og at de svarene man kommer opp med faktisk er gyldige svar på det en spør om (Skog 2013). Skog peker i fortsettelsen av dette på at validitet handler om gyldigheten på det man forsker på, om forskningsrelaterte snublefeller og konkret om hvordan en skal unngå dem (Skog, 2013, s. 87). Esaiasson et al. (2007) hevder videre at begrepet validitet på tvers av litteraturen gjerne inneholder ytterligere to komponenter. Den ene er *fravær av systematiske feil* i besvarelsen. Systemiske feil i denne sammenhengen betyr blant annet fravær av metodefeil, utvalgsfeil og feil i datagrunnlaget. Den andre er at man *faktisk måler det man påstår at man måler* (Esaiasson, 2007, s. 63-64). Motsatsen er altså at man måler noe annet enn det man faktisk sier at man skal måle. For å redusere faren for dette har jeg nyttet samme intervju manual for samtlige intervjuer og jeg har også transkribert intervjuene slik at de påstandene som fremsettes og de utsagn som intervjuobjektene kommer med er etterprøvbare og sammenlignbare også i etterkant.

Esaiasson et al. (2007) gjør et ytterligere skille når det kommer til begrepet validitet gjennom å dele det i *begrepsvaliditet* og *resultatvaliditet* (Esaiasson et al., 2007, s. 63-66).

*Begrepsvaliditet* omhandler det valget man gjør i forhold til utvalg i oppgaven og om disse støtter oppunder det man ønsker å måle og om de således er gyldige og ikke fremmer det som kalles systematiske feil over. Dette betinger med andre ord at jeg evnet å gjøre et mest mulig hensiktsmessig utvalg da jeg operasjonaliserte teoriene jeg tok med videre til intervjurundene for å unngå validitetsproblemer her (Skog, 2013, s. 89-91). Validitetsbegrepet deles også mellom en intern og ekstern dimensjon. Den interne validiteten forteller om

---

hvorvidt oppgaven kan brukes til å forklare årsakssammenhenger eller ei. Dersom den interne validiteten er god nok, kan jeg få mulighet til å se om eksempelvis resiliens har en effekt på avdelingens møte med det ukjente, og se om det kan bidra til å styrke eller svekke teorien eller empirien.

Den eksterne validiteten er en indikator på om de resultater som fremkommer her i oppgaven kan ha gyldighet på andre situasjoner enn de som jeg har tatt for meg i undersøkelsen. Det er interessant ettersom jeg kun vil intervju et mindre antall enheter. Om oppgaven vil ha ekstern validitet vil således være av betydning for om de resultatene jeg kommer frem til er overførbare også på andre BO-enheter enn de jeg har studert. Eksempelvis vil jeg i denne oppgaven avgrense til BOer i det norske politiet og Forsvaret. Som jeg har gjort rede for over har jeg ikke tilstrekkelig tid, ressurser eller analysekapasitet alene til å studere samtlige organisasjoner som representerer både politiet og Forsvaret. Samtidig ser jeg at en mulig svakhet med oppgaven er at jeg ikke sammenligner med andre lands politisjere og militære enheter eller gjør en sammenligning med andre sammenlignbare organisasjoner i Norge – som eksempelvis brann og helses operative enheter. Det blir derfor av betydning at jeg klarer å gjøre en operasjonalisering som ivaretar kravene til begrepsvaliditet, og som kan brukes til å svare på spørsmål jeg stiller og dermed gi tilstrekkelig gyldighet til funn jeg gjør. Om jeg ikke lykkes med det vil oppgaven få et validitetsproblem og således kunne ha begrenset gyldighet (Skog, 2013, s. 88 og 106-115).

#### **4.2.2 Reliabilitet**

Nært knyttet til validitetsbegrepet, finner man også *reliabilitet*. Reliabilitet er en grunnleggende utfordring knyttet til all forskning – Nemlig påliteligheten av de dataene som samles inn, hvordan de nyttes, hvordan de samles inn og hvordan de fortolkes og arbeides med og at de er fri for data- og slurvefeil som kan oppstå under datainnsamlingen (Esaiasson et al., 2007, s. 70-71).

For meg betyr det at jeg må sørge for å unngå å sammenblende intervjuresultater, sørge for god sporbarhet i innhenting og transkribere alle intervjuer slik at mening og nyanser kommer frem i det skriftlige datagrunnlaget, nyanser som kan være avgjørende for utfallet av analysen.

Like fullt er det viktig at jeg har en intervjumal som gir et likt utgangspunkt for de forskjellige intervjuene og at de samme spørsmålene stilles på samme måte og at jeg gjør et representativt utvalg intervjuobjekter. Det bidrar til at representativitet ivaretas, selv om jeg kun intervjuer et begrenset antall beredskapsorganisasjoner.

Jeg ser allerede at fordi jeg har nyttet samme intervju manual for samtlige intervjuer og valgt å transkribere alt, at det bidrar til å styrke etterprøvnbarheten av det som fremkommer og reduserer muligheten for feiltolkning, samtidig som nyansene i utsagn og meninger ivaretas.

Om jeg derfor lykkes med at både reliabilitet, intern og ekstern validitet og begrepsvaliditeten er god, får jeg det Esaiasson et al. (2007) kaller resultatvaliditet på besvarelsen. Det innebærer altså at den er fri for systematiske feil (feil i begrepsutvalget), fri for slurv og fri for feil i datagrunnlaget (2007, s. 70-71). Dermed er faren for reliabilitets- og validitetsproblemer i studien redusert.

### **4.3 Tilnærming, innsamling, bearbeiding og analyse av data**

Som jeg redegjorde for over, startet jeg tilnærmingen til hvordan jeg skulle innhente data gjennom å vurdere *hva* jeg skulle undersøke, og *hvem*, *hvorfor* og *hvordan* jeg best og med størst mulig grad av validitet og reliabilitet skulle lykkes med å undersøke det jeg skulle undersøke.

Det fremstod tidlig som en kvalitativ tilnærming var den mest fornuftige for å få et best mulig grunnlag for å svare på det jeg spør om. Først og fremst fordi nyansene og sammenhengen best kunne komme til syne gjennom dybdeintervjuer.

Det innebar at jeg måtte gjøre en vurdering i forhold til *hvem* jeg skulle intervjuer. Som nevnt var det nødvendig å gjøre en avgrensning både i forhold til organisatorisk spredning og antall. Det ble derfor besluttet å avgrense utvalget til organisasjoner i politiet og Forsvaret med definerte beredskapsoppgaver i møtet med DU. Vurderingen på hvem som skulle med i utvalget gikk ut på å finne et balansert utvalg i både bakgrunn, erfaringsnivå, oppdragsportefølje, innretning mv. Samtidig var det viktig at fellesnevneren å være forberedt på DU kunne ivaretas i utvalget. Deretter kom jeg i samråd med veileder frem til aktuelle BOer som det ville være mulig å kontakte og som hadde erfaring med å møte DU i rammen av sine oppdragsporteføljer. Avtaler ble gjort og tidspunkt avklart. Intervjuguiden ble kvalitetssikret av veileder for å være sikker på at jeg sammenholdt teoretisk kontekst med den empirien intervjuobjektene skulle bidra med.

#### **4.3.1 Intervjuguide**

Intervjuguiden ble utarbeidet underveis og i etterkant av teoristudiene og ble bygget opp tematisk på en slik måte at det skulle skapes best mulige forutsetninger for å få svar på om teorien samsvarte med empirien (Vedlegg C). Jeg kategoriserte spørsmålene i tråd med Weicks

---

og Sutcliffes fem kjennetegn på HROer (se kap. 3.3) og knyttet dette opp mot teorien fra *Pedagogikk for det uforutsette* (Torgersen et al., 2015). I sum medførte dette en stor samling spørsmål som jeg senere raffinerte ned i kategorispørsmål som hadde til hensikt å fremskaffe empirisk data – inndelt etter grad av samsvar mellom teori og praksis. Disse ble også dobbeltsjekket med veileder i den hensikt å kontrollere for validitet og reliabilitet. Videre satt jeg opp spørsmålene slik at typiske «ja» og «nei» svar kunne utelukkes og på en slik måte at de innbød til fordykning fra intervjuobjektets side. Dette var også grunnen til at jeg valgte semi-strukturert dybdeintervju som intervjuform, for nettopp slik kunne jeg komme dypere i spørsmålstillingen underveis uten å være for bundet av et rigid manus. Dette mener jeg var med på å gjøre spørsmålene resiliente i seg selv ved at de overlevde møtet med intervjuobjektet, var fleksible og tilpasset seg vendinger og årsakssammenhenger som det ikke var tatt høyde for i utgangspunktet, men som det kunne improviseres rundt i intervjusettingen.

Samtidig ivaretok jeg representativiteten ved at de samme spørsmålene ble stilt til alle respondentene, men hvor mine tilsvare og videre spørsmålstilling var avhengig av respondentene selv. Dette opplever jeg som en styrke i oppgaven som også bidrar til å styrke funnene som er gjort.

### **4.3.2 Utvalg av respondenter – Grunnlag, representativitet og mangfold**

Avtale om intervjuer ble gjort høst/vinter 2016/17 etter et forutgående utvalg. Jeg tok kontakt med intervjuobjektene på telefon eller ved personlig oppmøte og presenterte hvem jeg var, hva jeg studerte og på hvilket grunnlag jeg ønsket å be om intervju. Samtlige intervjuobjekter takket ja til forespørselen. Det opplevdes udelt positivt.

Jeg har valgt å fokusere på sjefsnivået og organisasjonene i de BOene jeg har sett på. Samtidig innebærer det at jeg utelukker å se på hvordan den enkelte medarbeider har opplevd en situasjon sammenlignet med sjefen sin. Jeg tror likevel at det er interessant i et lederperspektiv hvordan ledere er forberedt på og håndterer DU og hvordan de utøver lederskap og påvirker sin organisasjon i trening, øving, innsats og i etterkant. Spesielt gjelder dette for forhold som å være seg bevist organisasjonens styrker og svakheter, grad av høypålitelig organisatorisk tilpasning og evne til å møte DU i organisasjonen man leder.

Som tidligere nevnt har jeg valgt ut BOer som alle må være forberedt på å møte DU i rammen av nasjonale krisehåndteringsoppdrag her i Norge. Som en parallell har jeg undersøkt hvordan en norsk BO, som har nasjonal beredskap for krisehåndtering her hjemme, også har håndtert DU i forbindelse med en skarp situasjon i forbindelse med deployering til

Afghanistan. Alle mine respondenter må være forberedt på å møte DU, både i trening, øving og i skarpe livstruende hendelser. Et poeng som har vært viktig ved utvelgelsen er at disse må være forberedt på situasjoner hvor deres oppponenter og motstandere, altså trusselen, aktivt kan gå inn for å skade, drepe og således bryte ned funksjonen i organisasjonen de representerer og leder. Resiliens fremstår således som en viktig parameter for å si noe om hvor godt den enkelte BO er rustet og forberedt på nettopp dette. De BOene jeg har valgt ut skiller seg således fra de andre ved at de er en del av statens maktapparat og at de må være forberedt på både måtte utøve vold og bli utsatt for vold fra sine motstandere. Mine respondenter representerer ledersjiktet på operativt og taktisk nivå i et utvalg av politiets og Forsvarets BOer. De militære lederne jeg har valgt ut har alle, som et minimum, militær profesjonsutdanning (krigsskole). Politilederne jeg har valgt ut har til felles at de begge har ledererfaring som sjef i politiets beredskapstropp med profesjonsutdanning fra Politi(høy)skolen.

### **4.3.3 Utvalget av respondenter/intervjuobjekter**

For en nærmere beskrivelse av BOene i utvalget henvises det til kapittel 2. I det følgende vil hver enkelt respondent presenteres og deres respektive beredskapsorganisasjon.

#### **4.3.3.1 Beredskapstroppen/ nasjonal bistandsressurs/ Oslo politidistrikt**

Avtale om intervju ble gjort med Anders Snortheimsmoen (AS) og Helge Mehus (HM). AS har tjenestegjort i avdelingen fra 1982 frem til 2014, hvorav de siste elleve årene har vært som sjef. HM har vært tilknyttet avdelingen siden 1995, etter hvert også som ASs nestkommanderende og deretter som sjef fra 2014 (Snortheimsmoen, 2017). Begge var involvert i hendelsene 22.07.11.

#### **4.3.3.2 Hans Majestets Kongens Garde**

Her intervjuet jeg major Carl-Axel Hagen. Han er tidligere kompanisjef og operasjonsoffiser (S-3) i bataljonsledelsen i HMKG, og hadde ansvar for hendelseshåndteringen 22.07 i den mest kritiske og uoversiktlige fasen. Hagen har lang erfaring fra operativ tjeneste i Norge og utlandet.

#### **4.3.3.3 Innsatsstyrke Derby**

Jeg intervjuet sjefen for innsatsstyrke Derby i Oslo og Akershus HV-distrikt 02, major Tommy Olafsen (TO). Olafsen har også lang operativ tjenesteerfaring fra Norge og utlandet.



#### **4.3.3.4 Forsvarets spesialkommando**

Her intervjuet jeg EM som har tjenestegjort ved FSK fra 1999 frem til i dag, de siste årene som skvadronsjef for en operativ kampskvadron. Han har gått gradene fra spesialjeger, via patruljefører, troppssjef til skvadronsjef og har profesjonsutdanning fra Krigsskolen og et vell av deployeringer til oppdrag i utlandet hvor Norge har sendt styrkebidrag. Han har således en omfattende erfaring med å møte uforutsette situasjoner i trening, øving og skarp innsats.

### **4.4 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble gjennomført i løpet av to korte uker tidlig i januar 2017. De ble i alle tilfeller gjennomført under fire øyne og tatt opp på lydbånd for senere transkribering. Fire av dem ble gjennomført på respondentenes kontorer, det femte ble gjennomført ved mitt kontor. Alle intervjuene foregikk uforstyrret og vi ble heller ikke avbrutt underveis, slik fant vi roen og fikk tid til å gå i dybden på spørsmålene. Vi hadde pause underveis, der hvor det ble naturlig. Intervjuene varte mellom en til to timer med effektivt intervju per intervjuobjekt. Innledningsvis ble formålet med studien repetert for intervjuobjektet og konteksten for intervjuet og min rolle som forsker presentert. Deretter ble muntlig samtykke innhentet og det ble også opplyst om at det når som helst var mulig å trekke seg fra intervjuet, både under og i etterkant. Samtlige samtykket i å bli nevnt med navn og stilling/yrke i studien, som bidrar til å styrke troverdigheten til de funn som blir gjort. En respondent (HM) ønsket å få transkriberingen til gjennomlesning før publisering, et ønske som har blitt etterkommet. Det resulterte heller ikke i innsigelser eller endringer.

### **4.5 Prosessering og presentasjon av data**

Etter at intervjuene ble gjennomført ble de fortløpende transkribert fra lydfil. Dette var et omfattende og svært tidkrevende arbeid, men også viktig og helt nødvendig for å ivareta sporbarhet og etterprøvbarhet i studien. Arbeidet krevet nøyaktighet og presisjon for å ivareta nyanser i uttalelsene og svarene som fremkom under intervjuene. Til sammen utgjør transkriberingen av intervjuene over 100 sider med råtekst som danner det empiriske datagrunnlaget i studien. Lydfilene oppbevares nedlåst i henhold til innhentet tillatelse fra NSD, og i tråd med deres føringer oppbevares de frem til studien formelt er avsluttet. Deretter vil de slettes og transkriberingen makuleres.

Underveis ble viktige poeng og funn som fremkom i intervjuene notert ned for senere analyse, samtidig som jeg var klar over at jeg ikke måtte gjøre egne tolkninger og preliminare konklusjoner i denne fasen. De transkriberte intervjuene, studiens rådata, ble så lagt inn i det kvalitative analyseprogrammet NVIVO som understøttet klassifisering og vurdering av data frem mot analysen. Dette bidro til en objektiv styrkning av funn og trender fordi dataprogrammet fant fremtredende funn og trender fremfor at jeg selv kun subjektivt skulle velge hva jeg skulle vektlegge i analysen.

## 4.6 Ethiske vurderinger og faren for forforståelse

Det er åpenbare fordeler og ulemper ved å ha en nærhet til det man studerer, det kan være fordi man selv er en del av organisasjonen, det kan være arbeidsplassen/giveren, det kan være en organisasjon man tidligere har vært en del av eller så kan det man undersøker gjelde en sjef man har eller tidligere har hatt. Eksempelvis kan det tenkes at man kan få utfordringer med å holde en profesjonell, akademisk avstand til det man skal studere fordi man ikke har en uhildet forforståelse knyttet til forskningsspørsmålet. Dette er noe jeg var, er og må fortsette med å være meg bevist gjennom hele oppgaven (Jacobsen, 2012, s. 57).

En annen potensiell utfordring er om man står i et leder-undergitt-forhold til den man skal studere eller intervjuer. Noen kan oppfatte at jeg har en agenda med det jeg undersøker, eller at jeg er partisk, som igjen kan bidra til at det stilles spørsmål ved mine motiver eller at jeg sågar møtes med mistenksomhet eller vegring mot å delta i prosjektet (Jacobsen, 2012). På tross av dette har jeg ikke fått signaler om eller opplevd noen utfordringer i så måte, alle intervjuobjekter har stilt velvillig opp og ryddet plass i travle kalendere, noe jeg ser på som udelt positivt for oppgaven.

«Mitt rasjonale» som det heter i beredskapsterminologien er å skape best mulig forutsetninger for å kunne klarlegge og forstå i hvilken grad en BO trener, øver, forbereder seg på og håndterer møtet med en uforutsett hendelse. Jeg har ikke hatt noe ønske om å bevise at noe ikke henger på greip, er feil eller at noe er galt med de organisasjonene eller de lederne jeg undersøker. Like fullt må man om man står nær den organisasjonen man skal studere, vurdere kritisk om man undersøker de rette delene av organisasjonen eller går glipp av viktige aspekter og innfallsvinkler ved de spørsmålene jeg har valgt å stille. Ville jeg eksempelvis fått andre svar ved å stille de samme spørsmålene til andre deler av organisasjonen man undersøker?

På den annen side er det vel så viktig å vokte seg for å være for lite kritisk og ikke gå i dybden på forskjellige utfordringer all den tid man skal tilbake som medarbeider og kollega til de man forsker på (Jacobsen, 2012). Det ville svekket oppgaven og er en situasjon jeg har sørget for å ikke havne i. Dette har blant annet gitt seg utslag i at jeg har inntatt en lyttende og spørrende – fremfor en bekreftende eller understøttende – holdning under intervjuene.

Som en direkte konsekvens av dette har jeg valgt bort muligheten for deltagende observasjon som metode. Dette er for å eliminere muligheten for at jeg kan influere funn og resultater og dermed påvirke påliteligheten i oppgaven negativt (Jacobsen, 2012). Like fullt har jeg ikke nyttet egne erfaringer fra trening, øving og innsats i forbindelse med 22.07 eller andre uforutsette situasjoner som data i besvarelsen. Dette bidrar også til å underbygge kredibiliteten og gir mer reliabilitet til eventuelle funn og slutninger.

## **5. Presentasjon, analyse og drøfting av funn og resultater**

Jeg har som et utgangspunkt for analysen forsøkt å finne indikasjoner i empirien fra intervjuene som kan peke på i hvilken grad den undersøkte organisasjonen har høypålitelige trekk eller ikke er i tråd med teorien som er trukket frem i teorikapitlet. Dette kan måles empirisk gjennom å fastslå et sett indikatorer som underbygger at teorien i praksis samsvarer med empirien. Disse indikatorene har som utgangspunkt at de kan gjøre teoretiske påstander om til mulige funn i empirien – det vil si at de samsvarer med teorien gjennom å påpeke mønstre ved de undersøkte organisasjonene som gir teoretisk ryggdekning for empiriske funn. Analysen av dybdeintervjuene gir en rekke relevante funn, men jeg må likevel begrense meg av plasshensyn og tar således med et representativt utvalg innen hver kategori i fortsettelsen uten å utelate mønstre som peker i andre retninger. Intervjuobjektene er satt i kursiv og der hvor jeg har oppfølgingsspørsmål og oppklarende kommentarer til utsagnene står disse uten kursivering.

### **5.1 Funn som er samsvarende eller avvikende med indikatorer på høypålitelige organisasjoner**

#### **5.1.1 Opptatthet av feil (preoccupation with failure)**

Som jeg redegjorde for i teorikapitlet vil en organisasjon som har en opptatthet av feil være bedre rustet for å avverge og unngå større ulykker og sammenbrudd ettersom de er vare for at selv små feil kan bli store. Dette innebærer også at organisasjonen lettere kan oppdage tegn på at det er noe systematisk eller organisatorisk galt. Indikatorer på *opptatthet av feil* kan være at organisasjonen har en kultur som ikke bare tillater, men også oppmuntrer til det å prøve og feile under trening og øving og i møte med situasjoner man ikke har forutsetning for å løse med bakgrunn i standardiserte prosedyrer. Andre indikatorer kan være at det finnes et system for rapportering av feil og nesten-ulykker under trening og øving, som et ledd i å avdekke slike ting før det går riktig galt. Finnes det for eksempel sikkerhetsstyringssystemer? Utføres det risikovurderinger i forkant av trening, øving og oppdrag? Dette vil i så fall være med på å vise at det finnes en forståelse i organisasjonen om at små feil kan indikere at større feil eksisterer eller kan oppstå i organisasjonen.

Samtlige intervjuobjekter fremhever viktigheten av å bygge en organisasjonskultur hvor det gis rom for å prøve og feile samt finne løsninger på problemer selv om det i ettertid

viser seg å ikke fungere. Dette indikerer at det eksisterer en kultur for å prøve og feile i alle de undersøkte organisasjonene og at det sågar er noe som fremelskes, sett fra et lederståsted. Et funn som underbygger dette er Mehus svar vedrørende beslutningstagning under trening og øving:

*For beslutning nummer to kan være veldig god selv om beslutning nummer én var helt feil, og da er det veldig viktig at når vi evaluerer at vi på en måte fremelsker, hva skal jeg si, lederens evne til å ta beslutninger, på tross av at noe er galt, altså, man må passe på å ikke drepe den lysten og det initiativet man har til å stå i sånne situasjoner. For det verste som er, er jo lederen som ikke tar beslutninger, så noe må en velge [...]. Og da må du fremelske det, det at lederen faktisk, du må gi de selvtillit, til at du er god, denne kan du, du må stole på deg selv, og så må du på en måte da honorere den atferden på en så god måte at det ikke er noe tvil om at dette her er det foretrukne. Og så må du ha høy aksept for feil, og du må evaluere riktige ting. (HM, 2017)*

Dette samsvarer til dels med funn hos HMKG:

*På øvelse så er, var det da i hvert fall, absolutt rom for å feile og prøve nye ting, og det gjorde vi også, og det tror jeg kanskje også er litt av årsaken til at folk turte å dra på da, den 22.7. Vi hadde hendelser hvor folk hadde vurdert feil, men da skal du ikke slakte de. Jeg pleier å si at initiativ er alltid bra, det hender det er feil, men da lærer vi av det, og så går vi videre, men initiativ er alltid bra. [...]. Og med det, rom for å feile, så mener jeg at du må fremelske det å ta initiativ, og det med å ha en kultur hvor folk tar initiativ, så feiler man innimellom, og da har du en forståelse for det. Så lærer man av det, så går man videre, slakter du det da etterpå, så slutter initiativet å oppstå. Og da har du ødelagt organisasjonen din. Da har du en ordrebasert kultur. Og en ordrebasert kultur 22.7, da hadde ikke vi gjort noen ting. Vi fikk jo aldri noe ordre. (CAH, 2017)*

På den annen side peker Hagen på utfordringer når den overbyggende organisasjonsstrukturen BOen din tilhører er regelbunden og -styrt og det gis lite incitament for å handle på mangelfullt beslutningsgrunnlag i møtet med DU 22. 07 fremfor å velge det «sikre» ved å ikke handle:

*Forsvaret er litt sånn todelt der (CAH peker på skillet mellom det operative og stabssporet) Jeg hadde gått det operative sporet og vært mye i utenlandstjeneste og sånne ting. Så vi hadde to forskjellige måter å se verden på da. Så når det gjelder sånn å møte det ukjente, for å ta det, så hadde nok jeg noe mer erfaring med det, enn det han hadde i praksis, og var ikke så redd for konsekvenser. Men det er klart det var et... jeg tenkte faktisk på det, utdanningen fra Krigsskolen, og herr Birger Eriksen, nå var det noe mer alvorlig det han drev med da, men jeg var innom den tanken der, at enten nå, jeg hadde nok ikke blitt stilt for krigsrett, men enten så kommer det til å bli en veldig dårlig karriere for Carl Axel Hagen fremover hvis jeg tar feil, for det koster mye penger å kalle inn mannskaper og sånn, pluss det å gjøre om ordren til han som var fungerende over meg. Men hensynet til at vi måtte levere på sikkerhet i forhold til*

*befolkningen veide mye tyngre hos meg. Så den sjansen var jeg villig til å ta. Jeg hadde sikkert ikke sittet her i dag hvis jeg hadde tatt feil da. [...] Det var nok den første og viktigste avgjørelsen tror jeg. Jeg tenkte en del på det i bilen, at nå kommer det til å gå dårlig hvis jeg tar feil. (CAH, 2017, mine tillegg i parentes).*

Dette indikerer at kulturen for å feile er tilstede i den grad at det er lov å ta beslutninger og bryte normale prosedyrer når man med fasiten i hånd i etterkant ser at man gjorde det rette.

*For meg tippet den at det ikke, altså, det ukjente, de to gutta da, ved G og K, det var liksom det som gjorde greia for min del. Fordi det er mennesker du stoler såpass mye på, og da må du bare ta en sjans da, fordi at når det er klart at når du møter ukjente så vet du ikke, altså du kan ikke ta beslutning på trygt grunnlag da, og da må du bare ta en beslutning og så må du stå i den. Og noen ganger så har den fryktelige konsekvenser, og andre ganger er det riktig beslutning. Og så er det viktig da at man er tolerant også i ledelsen på at folk kan ta feil beslutninger. Det tviler jeg på at selv Forsvaret hadde vært så veldig modne for, hadde det vært en gasseksplosjon og ikke blitt noe mer så tror jeg det hadde vært en ganske kraftig oppvask etterpå. (CAH, 2017)*

De samme indikasjoner fremkommer i intervjuet med EM hos FSK når jeg spør om kultur for prøving og feiling:

*Ja, det gjør det. Men det er også sånn at man har, man har en veldig sånn selvkorrigerende holdning. Vi er veldig kritiske til det vi gjør selv. Og vi er veldig kritisk til det andre gjør. Hvis det er utenfor den normale tenkemåten, så er det ikke noe tvil om at organisasjonsvesenet da, vil alltid være kritisk til de som kommer opp med nye ideer. [...] Det er, forandring fryder ikke, men samtidig er det kanskje, det er noe bra med det på et vis. For det utfordrer dette her med å, skal ikke bare endre for endringens skyld, ikke sant, endrer du, så skal du på en måte argumentere godt for å få det gjennom. Men, det er kultur for det. (EM, 2017)*

Dette indikerer en litt annen tilnærming enn de foregående. Dette vitner om at det hos FSK er en kultur for det og at det er noe som oppmuntres til, men at det må argumenteres og skapes aksept for hvorfor en ny måte å gjøre tingene på er bedre enn den nåværende. Det kan indikere at ferskere medlemmer av gruppen vil kunne ha vanskeligere for å melde fra om slike ting enn mer erfarne og at det finnes en terskel for å si fra. Det utleder at man må ha troverdighet og tillit i gruppen for å bli hørt. Det gjør at du må ha bevist for gruppen at du har noe å fare med. Det kan indikere at takhøyden er lavere enn man skulle ønske. Likevel indikerer dette at det både er takhøyde for og ikke minst forventet å ta beslutninger selv på sviktende beslutningsgrunnlag, selv om de viser seg å være feil:

*Ja, det er ikke bare rom for, det er forventning. Det er litt sånn, at du må alltid, og det, får du inn hele veien, ikke sant, ta en avgjørelse. Ikke stå og bli skutt opp, ikke stå og se på problemet vokser over øra på deg. Gjør noe med det. Ta en beslutning og så får*

*du dekning etterpå. Det er ingen fare, altså, hvis det er verre og ikke gjøre noe, så gjør du jo noe.*

Så det er rom for å feile?

*Absolutt.*

Og det er noe som fremelskes fra ledelsen?

*Ja. Det er tillit. Man har flagget på skulderen og våpen i hånd, ikke sant, og de to tingene kan bli kontroversielt i media og så videre. Så har man, man stoler på at ledelse over vil ha forståelse for avgjørelsene. Og det er en forutsetning. Det er en viktig greie. (EM, 2017)*

FSK fremstår også som de evner å være opptatt av feil:

*Hvis man får inn en kultur i en avdeling på at det ikke er så nøye å sikre våpna sine for eksempel. Så hvis det innarbeider seg over lang tid så får du til slutt en avdeling som kan risikere å skyte seg selv og andre uten hensikt, på grunn av at man har en dårlig sikkerhetskultur for eksempel. Jeg føler at vi er ganske gode på altså, klare å ta ting med rota, igjen, vi er en ganske selvkorrigerende organisasjon, når ting begynner å skje som er sånn, plutselig kommer nye kulturer som på en måte drar av gårde så er den gamle historikken veldig sånn inn og retter, si hjulet er rundt, dette prøvde vi for fem år siden, men det som kommer til å skje, sånn og sånn, til dels gode på det, så er det jo også den der, igjen da, er det dette her fordi at dette er et viktig punkt og slå ned på nå, eller er det fordi at man ikke ønsker endring. Vi er detaljfokuserte på Rena, og valgspåket er «grundighet gir trygghet». Avdelingen er blitt veldig glad i det, fordi, grundigheten, altså, er man grundig og detaljfokusert så gir det trygghet og tillit til organisasjonen, som gjør at vi kan operere i grenseland, og at det går bra. Det er en forutsetning for en del aktiviteter vi gjør òg, dykking, fallskjermhopping, klatring, altså, hvis man ikke er detaljfokusert på sånne ting så går det, så får man feil. Fatale konsekvenser før eller senere (EM, 2017).*

Den samme indikatoren fremkommer hos AS i BT, som peker på at terskelen er tilstede og deler et konkret eksempel på en fallgrube for tilbakemelding, evaluering og forslag til endring:

*Når en aksjonsleder med sitt team får en oppgave å løse, banker igjennom den oppgaven, det scenariet, kommer tilbake, det her blir filmet, kommer tilbake til briefrommet, så spør instruktøren, hvordan synes du dette gikk? Og spør aksjonsleder. Så sier han, jeg synes det gikk sånn tålig bra, sånn og sånn. Noen småting her og der. Ellers synes jeg det gikk bra. Så spør han da nedover i rekken, og så er det da yngstemann til slutt, som har begynt da på avdelingen et halvt år før, hvordan tror du kvaliteten, din umiddelbare reaksjon på den type evaluering, altså hvis sjefen, ditt forbilde, din leder, sier at dette er greit, selv om det er takhøyde nedover da, så når du kommer til yngstemann. Selv om sjefen da, har sagt at jeg forventer at du leverer fra dag én, du bidrar med det du kan fra dag én på beredskapstroppen, det får alle beskjed om. Selv om du er Benjamin, så har du noe å komme med, du bidrar med det du mener, sånn at du sitter ikke her og så bare svelger unna. Har du noe du mener bør sies, så sier du det. Så kan det godt hende det er dumt, men, dumme ting sier du om du er på*

*dag én eller om du har vært der i tolv år, så sier du dumme ting. Eller sier ting som du kanskje tenkte, ok, dette hadde jeg ikke sagt hvis jeg hadde visst det jeg får beskjed om nå. Så det er sånn utvikling som er, men poenget med denne evalueringen er jo at, du skulle spurt yngstemann først. Ikke sant. Og dette er en sånn felle som mange, altså på det elementære som instruktør og andre som driver opplæring, går i, altså man spør liksom. Man spør feil person først. Veldig enkelt konkret eksempel. Og da får du ikke den ønskede utviklingen. (AS, 2017).*

Videre så fremstår det et tydelig mønster at alle fire organisasjoner har på plass et sikkerhetsstyringssystem og en metodisk tilnærming til risikohåndtering, både i forbindelse med trening og øving, men også i forkant og under skarp innsats. Samtlige i de undersøkte BOene har sikkerhetsklarering til nivå Hemmelig. Det indikerer at det er på plass et system som er bevisst at risiko og at sårbarheter eksisterer. Det skiller f.eks. BT fra andre deler av politiet som ikke stiller samme krav til klarering. Samtidig har dette et normativt aspekt i form av at man selekterer mennesker som det med bakgrunn i klareringen er grunnlag for å stole på, og som samtidig har varslingsplikt for sikkerhetsmessige forhold ved egen person og organisasjon. De funn som understøtter dette er blant annet det at AS trekker frem denne indikatoren som et suksesskriterium og underbygger dette med at BT som organisasjon ikke har mistet en eneste medarbeider i tjenesten så lenge den har eksistert grunnet et bevist forhold til risiko i en organisasjon som må være risikovillig (AS, 2017). Forsvaret har et rapporteringssystem for innmelding av nesten-ulykker og småfeil. Dette har til hensikt å gi et totalt risikobilde for tjenesten som utføres i tillegg til å indentifisere risikofaktorer og feilkilder samt forsøke å bøte på disse fremfor å lete etter syndebukker (TO, 2017).

Likevel skjer det fra tid til annen ulykker og skader på personell i Forsvaret og mange soldater har omkommet i tjeneste hjemme og utenlands siden krigen – inkludert i FSK både under trening og skarpe innsatser (EM, 2017). En alvorlig skyteulykke hvor en soldat ble skutt i ryggen som følge av brudd på sikkerhetsbestemmelser ved sammenblanding av skarp og løsammunisjon er i Derby blitt et empirisk bevis på hva som skjer om ikke rutiner følges og har blitt en indikator på at organisasjonen ikke i tilstrekkelig grad var opptatt av feil og nesten-ulykker. Skyte-hendelsen kunne vært avverget dersom rutiner var blitt fulgt, noe som viste en svikt i avdelingens kollektive opptatthet av feil (Hermansen, 2009).

Riktignok må det nevnes at faren for å bli drept eller skadet ikke kan utelukkes eller fullstendig avverges i BOer, og at man må akseptere en viss restrisiko, men det betyr ikke at man ikke kan gjøre noe for å redusere og være bevisst den. EM i FSK fremhever viktigheten av å være bevisst dette når man trener så realistisk og balanserer på kanten av det som er forsvarlig noen ganger. Dette korrelerer med Forsvaret selv som har utpekte medarbeidere i



---

alle avdelinger som har som oppgave å følge opp dette, samtidig som hver enkelt medarbeider har et selvstendig ansvar for å fortløpende vurdere risiko og rapportere avvik. Forsvaret har lansert en egen app som alle ansatte kan bruke for å rapportere selv små feil og nesten-ulykker og viser at Forsvaret som organisasjon således har en opptatthet av feil (Forsvaret, 2017). Spesielt BT viser en god «track record» som understøttes av både HM og AS som peker på at de ikke har mistet folk i tjenesten så lenge avdelingen har eksistert og viser til at de er svært opptatt av dette når de trener så realistisk som de gjør.

Når det gjelder *opptatthet av feil* ser jeg at alle de fire organisasjonene (BT, FSK, Derby og HMKG) alle er opptatt av dette, og alle har en uttalt kultur for å melde fra og rapportere om feil og nesten-ulykker i den hensikt å bli bedre til å unngå fremtidige ulykker.

Det fremkommer likevel indikatorer på at du må ha aksept i gruppen samtidig som du må ha bevist at du har noe å fare med for å få gjennomslag, spesielt om det er snakk om radikale endringsforslag. Samtlige erkjenner at det ligger i oppdragenes natur at risiko og fare for ulykker ikke fullstendig kan utelukkes. Det eksisterer et kontinuerlig forbedringspotensial, noe som også understøttes av at lederne er bevisst dette i planlegging og utførelsen av oppdrag (AS, TO, EM, CAH & HM, 2017).

Videre indikerer funn hos CAH at de overordnede organisasjonsstrukturene, som organisasjonene er en del av, at det finnes systemsvakheter som kan oppleves hemmende for krisehåndtering i møtet med DU. Dette understøttes også av AS utsagn om manglende vilje og prioritering for å gi BT den nødvendige helikopterkapasitet de er avhengige av for å kunne respondere i tråd med samfunnets forventninger. Dette hemmer ifølge AS BTs evne til å håndtere det uforutsette og han bruker både 22. juli og Stortingets åpning i 2012 som eksempler på dette:

*Og så, hvis man ikke får det som sagt, får man det ikke 22.7, når får man det da? Så, dette fikk man jo igjen seinere, Stortingets åpning, den diskusjonen som ble da og, sant, så, det viser seg at det liksom, de fine avtalene og sånn som lå der, de fungerte ikke i praksis da. De var ikke gode nok, rett og slett. Og dette har jo, dette var en prosess vi har jobbet med i en årrekke for å få, få endret på, og få på plass. (AS, 2017).*

Det indikerer at BOene har en opptatthet av feil som ikke alltid understøttes av de overbyggende organisasjonsstrukturene de er en del av og peker således på en systemsvakhet og manglende opptatthet av feil som ikke deles av disse strukturene og som de opplever at de ikke får nødvendig gehør for.

### 5.1.2 Motstand mot forenkling (*reluctance to simplify*)

En organisasjon som har en innebygget motstand mot forenkling vil preges av følgende indikatorer: De unngår beslutningsfeller. De vil unngå å trekke forhastede konklusjoner i møte med en situasjon og heller søke å være tilstede med hele sanseapparatet i situasjonen. De leter heller etter tegn på at situasjonen *ikke* er slik de først tror den er. Det innebærer å se det store bildet og unngå forhastede forenklinger og å gå inn i en situasjon med forforståelse.

Her vil jeg trekke frem et funn fra intervjuet med TO. Sitatet under belyser en uforutsett situasjon fra et lederperspektiv hvor faren for å trekke forhastede konklusjoner, og leting etter tegn på at situasjonen ikke var slik man først trodde den var, så absolutt var tilstede i situasjonen – også kalt bekreftelsesfellen:

*Men der hadde vi en sånn, mitt mentale bilde, og forutsetning for å gå inn i situasjonen, var en helt annen, enn det, enn det jeg burde hatt. Som resulterte at vi skremte livskiten av en familie. Da kan du si at, da var man ikke flink nok, altså man, man skapte seg et bilde i hodet, og låste seg i det bildet, rimelig fort, uten å være kritisk til informasjonen og innhente mer informasjon. Når du får, på engelsk «troops in contact», blir beskutt og går i shelter, som bare sånn, «dunk», låste man i situasjonen, og det, den der, det var to feil, én – vi gikk for hardt ut i forhold til situasjonen, og to – hvis det hadde vært en situasjon, så var vi en alt for lett styrke, vi hadde faktisk tapt i den konfrontasjonen der. Hvis det hadde vært reelt, sant. Og da går vi på erfaringsutveksling etterpå, det her tok jo vi opp, og delte med troppen i etterkant, hva hadde skjedd, i den situasjonen, og da viser det seg at, en nabolagfører, for meg, hadde hatt akkurat samme situasjon, ikke lenge før. [...] Hvis vi hadde hatt god erfaringsveksling, så kunne jeg hatt helt andre forutsetninger når jeg gikk inn i situasjonen. Ja, og, så viser det seg, ikke lenge etterpå, så skjer det tredje. Samme incidenten, mer eller mindre, der de visste at de ble beskutt, det var en annen, en tredje lagfører som gikk inn, og da har jo han vårt bilde igjen, så han gikk jo ganske lavt inn, og da ble de beskutt. Hva jeg lærte av det der, jo, vær mer kritisk til informasjon, vær mer spørrende, få dannet seg et bedre bilde av situasjonen. Være nysgjerrig. Og ikke være bastant i tolkningen din. Så det var en dårlig avgjørelse, men som man dro læring av. (TO, 2017)*

Rent praktisk vil organisasjonen preges av krysstrening i hverandres arbeidsoppgaver og av at diversitet blant medlemmene fremelskes. Dette bidrar til å fremme kreativitet, nye løsninger og man reduserer samtidig muligheten for likhets- og gruppetenkning (Janis, 1972). Det er altså en organisatorisk styrke at organisasjonen er forskjellige når det kommer til sammensetning og evne til å se ting fra forskjellig utgangspunkt og ståsted (Weick et al., 1999). Men EM peker på at erfaring også kan ha en bakside med tanke på å være forutinntatt fordi man drar med seg en forforståelse inn i situasjonen:

*Da får du også mer forutinntatthet og forforståelse og en del ting som kan plage deg òg. For du får flere situasjoner, der du kan bli skråsikker, ikke sant, og si at, dette er*

*akkurat sånn som sist gang, og så blir du forutinntatt, som også kan være et problem med å ha sett at vi som har vært lenge et sted, blir veldig forutinntatte, kjappe til å si at, sånn er det bare. Mens, de som er litt mer upåvirket kan komme opp med de kloke tingene som jeg har blitt blind på, på grunn av erfaring. [...] Man går alltid, man klarer ikke å fri deg fra forforståelse, det gjør man ikke, men det å være bevisst at man har en forforståelse med seg, gjør jo at du kan, og det føler jeg at jeg personlig får til. For jeg prøver å være bevisst det, det er klart, sett tidspress og sett stress på det her, så, blir man jo, iblant så må man bare ta, gjøre et valg. Men, når det er sagt, så er det jo også i en organisasjon helt avgjørende at du har evne til fri tenkning. Så vi prøver jo på seleksjon og få til dette her, og ikke bli for stereotype at man bare tar inn folk som er lik seg selv, ikke sant. Fordi, jeg tror det var Maslow som sa at: «If all you have is a hammer, every problem looks like a nail.» FSK er ikke noe unntak. Det vil alltid, begynne å forklare problemet, med vårt begrepsapparat, ikke sant. Vil alltid prøve å forenkle problemet til å ligne på noe vi har løst før, og det tror jeg også ligger til folk flest, vi prøver alltid å gjøre, løse de enkle problemene, enn de vi faktisk har. Men det å være bevisst og si at, men nei, har vi skjønt problemet, har vi virkelig skjønt hva vi prøver å løse nå eller? Og også i kampens hete, skjønne det, har jeg skjønt hva fienden driver med nå, eller håper jeg, eller driver jeg og løser et problem jeg håper jeg har? Og ikke det jeg faktisk har, ikke sant. Jeg prøver det, jeg prøver det veldig, og ha børsa på ryggen, og kikkerten og prøver å se på situasjonen, høre på radioen, for å skjønne situasjonen, istedenfor å påvirke den selv da. For min del, kommer det av en rekke dårlige erfaringer med andre opp igjennom åra, fra, som, lagfører og så videre, der man går på, tar dårlige beslutninger fordi man hopper til konklusjoner. Og så lærer man seg etter hvert, andre ganger så får man gode erfaringer, ikke sant, man ser at, oi, det der ble en god løsning, for nå tenkte jeg om, oi, hadde ikke jeg tatt opp kikkerten og holdt an og trykket på knappen, ventet de 30 sekundene der, så hadde jeg aldri sett det jeg så, og ikke sant, da hadde jeg sendt de over gata, så hadde dette gått åt skogen, eller jeg hadde kalt inn helikopter på pick up pointet, ikke sant. Men så, så jeg det jeg gjorde, da holdt jeg igjen, da mistet vi ikke helikopteret allikevel. Så det, det er liksom blanding av intuisjon og sånn som gjør at du, klarer å dra det her i det gode, men så går man på skreller i blant som er med på å fylle opp erfaringskontoen. (EM, 2017)*

Som EM påpeker er en av indikatorene at FSK grunnutdanner sine operatører likt, men selekterer på og fremelsker forskjellighet i personlighet og bakgrunn, slik at gruppen fremstår heterogen. Alle operative medlemmer gjennomgår den samme grunnutdanningen uavhengig av tidligere bakgrunn og erfaring, men er likevel forskjellige som mennesker og drar med seg forskjellige perspektiver inn i avdelingen. Dette indikerer at organisasjonene har innebygget en motstand mot forenkling. Avdelingen gjør utstrakt bruk av spesialisering når operatørene overføres fra grunnutdanning til operative kampskvadroner, hvor det gis ytterligere spesialisering, samtidig som det er rotasjon internt med jevne mellomrom som i sum gir variasjon (EM, 2017).

Dette underbygges også av AS som peker på at en av styrkene ved BT er at de har et bredt og forskjellige register å spille på gjennom å spesialisere og diversifisere utdanningen, samtidig som alle gjennomgår den samme grunnutdanningen, ikke minst ved at alle er

utdannet som polititjenestemenn i bunn. Eksempelvis har avdelingen flere operatører med bakgrunn fra FSK, samtidig som den også har tjenestemenn med ordinær bakgrunn fra politiet. I sum indikerer dette en diversitet og en heterogen mannskapsmasse, selv om de har gjennomført den samme grunnutdanningen.

På den annen side finner jeg faktorer som bidrar til manglende diversitet og som indikerer et utviklingspotensial. Det er det faktum at det i verken i FSK eller BT er kvinner i de operative avdelingene på lik linje med menn. Denne faktoren er både BT og FSK bevisst på og FSK har sågar startet konkrete rekrutteringsprogram for å rekruttere kvinner inn i operatørrollen (EM, 2017).

Når det gjelder HMKG fremkommer det fra CAH at avdelingen er rimelig homogen, ved at den består av vernepliktige som kommer rett fra «barnerommet» og at de hovedsakelig er 19-20 år gamle med videregående eller yrkesrettet utdanning som bakgrunn. Likevel bringer befalet og lederne i avdelingen med seg referanseerfaring fra tidligere oppdrag, fra andre avdelinger som de har tjenestegjort i og fra forskjellige utenlandsoppdrag de har deltatt på. Det er verdt å nevne at hoveddelen av HMKG består av personell med kort ståtid som relativt sett har lite operativ erfaring.

Derimot er det spesielt et fremtredende funn og en indikator som peker på at Derby som BO har en diversitet og spredning i bakgrunn og erfaringsnivå som ingen av de andre organisasjonene kan skilte med. Avdelingen består av personell med variert militær bakgrunn som i tillegg har en sivil kompetanse som overgår det som er vanlig i en regulær avdeling. I avdelingen er snittalderen over 30 og det er en stor andel som har akademisk eller yrkesrettet utdanningsbakgrunn; personellet består av leger, snekkere, samfunnsvitere, jurister, elektrikere, historikere, selgere, økonomer og studenter. Dette kommer i tillegg til den militære grunnutdanningen de har med seg, selv om denne varierer i sterk grad – både i erfaringsnivå og kompetanse. Dette gir likevel en diversitet og variasjon som ikke er vanlig i en regulær militær avdeling. Avdelingen har også en god kvinnerepresentasjon både blant soldater og befal som bidrar til dette (TO, 2017). Dette borger for Weicks syn på å fremme kreativitet, nye løsninger på ukjente problemer og reduksjon i sannsynligheten for likhets- og gruppetenkning. Det er altså en organisatorisk styrke at organisasjonen har en sammensetning av personer med ulik bakgrunn og evne til å se ting fra forskjellig utgangspunkt og ståsted.

Derimot trener avdelingens mannskaper og befal kun 15-30 dager i året. Dette indikerer at noe av fordelene i diversitet oppheves av lite mengdetrening når det kommer til praktiske problemer og praktisk oppgaveløsning i en krisehåndteringssituasjon. TO peker på

at dette begrenser avdelingens evne til å krysstrene og beherske noe mer enn grunnleggende ferdigheter.

Dette funnet underbygger at deler av grunntreningen og treningstiden må brukes på å beherske grunnleggende driller og operasjonsprosedyrer fremfor å øve på å beherske disse på et nivå som gjør at man kan nytte disse som retningslinjer til å improvisere over når drillen ikke passer med virkeligheten i møtet med DU. Dette poenget understøttes indirekte av TO som erkjenner at man ikke i tilstrekkelig grad er i stand til å utnytte dette og at man til dels fremdeles trener på gårsdagens løsninger for å løse morgendagens problemer (TO).

### 5.1.3 Fokus på operasjoner (sensitivity to operations)

Indikatorer på dette er å være tilstede i operasjonene man utfører her og nå og fokusere på det organisasjonen faktisk utfører av arbeid og hendelseshåndtering, fremfor å fokusere på hva organisasjonen egentlig skulle gjort ifølge intensjoner, oppdragsbeskrivelser eller plandokumenter. I BOen er dette knyttet til å ha tolkningskompetanse (Moe, 2014).

En situasjon som gjerne trekkes frem i kritikken av politiets innsats 22.07 er BTs oversetting til Utøya med den famøse gummibåten som ifølge kritikken ble stående som et symbol på alt som sviktet denne dagen og som AS trekker frem:

*Så liksom, selv om, så kan man si at, ja, det ble gjort det med den båten, som jeg har sagt hele tiden, at hvis det er noe vi kan ta kritikk for, så var det det at det hoppet for mange oppe i den båten. Og, i en hendelse så kan sånne ting skje faktisk, og det, det kan man ta, det kan man ta kritikk for, og det er noe som vært helt åpen på det. Noe man må leve med faktisk, at den beslutningen ble tatt da. Men trøkket for å løse den operasjonen, og hvis du ser i fra man reiste fra det smalt her til man var på Utøya, og det som, som du kjenner bildet her, så var det innafor. I min verden. Det var godt innafor. Men, det er klart at, hadde man, hadde man blitt ledet, hadde man funnet løsningen med båt ute på Utvika camping da, så hadde man vært på øya et kvarter før.*

Er det, tror du, det er noe man kunne trent på, være forberedt på i forkant?

*Det er mange, ja, altså, det jo liksom, nettopp det man trener på, og, som det uforutsette da, liksom, man har en robust løsning, men så innafor den, når man er på vei mot så er det hele tiden noen ting som detter inn, og man skal være veldig klar på løsninger, alternative løsninger. Så det ligger i det, det å være kreativ, det at ikke systemet på en måte, SOP'er som er standard operasjons prosedyre, som har sin helt klare fordel, når ting går jævla fort, så er det greit, da har du ei gulstripe som, jeg vet ikke om du er har hørt det, den gulstripa veien? Da har du den som du følger, men så åpner det seg opp fordi at du får mer og mer informasjon, så åpner det seg opp, løsninger, og der har vi et hovedfokus på at løsninger kan ligge der eller der.*

Så du er på en måte, nysgjerrig i forhold til å søke andre løsninger?

*Ja, du er det. Du skal ikke låse deg i en løsning, men det er klart, her er, noen ganger så er det, det med også, dra en robust løsning da som du vet er inne på, kommer jeg dit så er jeg i hvert fall, der har jeg båter da som på Utøya, og at man da i prosessen, sier at, da kjører vi dit. Og så er det en masse andre ting som skjer. [...] ja vet du at du får gjort noe. Men så er det liksom det å, det også da, faktisk være våken, for da hvis det plutselig dukker opp da, en helt klar løsning på vei mot det der. Så må du ha evnen til å "(endre deg)". Når man fikk meldinger fra Utøya at det var flere gjerningsmenn, tre-fem gjerningsmenn, det var sånn og sånn. Og dette fikk jo vi. Og det er det som danner bilde da, for da han som er aksjonsleder, han kan ikke, han kan, vi kan ikke, i den akutte fasen der, annet enn at vi får helt klare endringer på infoen, så kan vi dytte det ut ellers men, men vi bare dyttet alt ut til han, som vi sitter på.*

Da tenker du i den hensikt å skape situasjonsforståelse?

*Yes, sånn at han har det hele bildet, og at gutta som er der, har beste mulige situasjonsforståelse. Og da må de få, den infoen som vi har. Og i den, i det bildet der, så selvfølgelig er det, er det sånn at, at en del info er feil. (AS, 2017 mine tillegg i parentes)*

Denne situasjonen indikerer at denne situasjonen med etterpåklokskapens øyne kunne vært løst annerledes, gitt at flere båter kunne vært utnyttet for å flytte avdelingen hurtigere frem om aksjonslederen hadde evnet å vurdere de handlingsmåtene som var tilgjengelig og at det kunne medført at BT var på plass 15 min tidligere. Men allikevel lå det som AS påpeker også en vurdering bak aksjonslederens valg å flytte avdelingen til Storøya som et utgangspunkt for aksjonen all den tid situasjonsforståelsen tilsa at ingen båter var tilgjengelige i Utvika. Han påpeker også at aksjonsleder kontinuerlig vurderte de handlingsvalgene han hadde uten å låse seg i en fastlåst handling, all den tid situasjonsforståelse på den tiden tilsa tre-fem gjerningsmenn med to-håndsbevæpning som var aktive på Utøya. Da fremstår det som fornuftig med en robust styrke. Det indikerer således at BT som organisasjon hadde evne til å være tilstede i situasjonen og ha fokus på operasjoner samt vurdere informasjon fortløpende i motsetning til hva som fremkommer i 22.07 rapporten som kritiserer BT for innsatsen (NOU 2012:14). Selv om man med fasit i hånd kan anta at det ville vært mulig å være på plass tidligere, så må situasjonsforståelsen som ble bygget på flere uavhengige kilder i og utenfor politiet og var rådende blant BTs mannskaper tas med i vurderingen når fasit skal gjøres opp.

Her vil jeg igjen trekke frem funnet fra intervjuet med EM og TO over som belyser det jeg valgte å kalle bekreftelsesfellen. Også EM peker på dette med situasjonsforståelse:

*Det er litt sånn, med personlige egenskaper òg. Men det er ikke noe man har fått noe opplæring i på Krigsskolen eller på befalsskolen eller i avdelingen. Dette med situasjonsforståelse er et veldig etablert begrep i Forsvaret. Ikke sant, du må, du må få SA, «situational awareness», og så videre. Men om folk er like bevisst på dette her*

*og forstår problemet før du prøver å løse det, det stiller jeg meg litt tvilende til. (EM, 2017)*

Dette indikerer at det eksisterer et forbedringspotensial når det kommer til å gå inn i uforutsette situasjoner uten en forforståelse og tolke de signalene man mottar i situasjonen. Dette understøttes av TO som også trekker frem denne utfordringen.

Likevel peker EM på at dette er noe som nærmest forventes av organisasjonskulturen i BOen han ledet: «Det er veldig uttalt at man skal tenke fritt og utenfor boksen.» (EM, 2017). Det ser vi altså samsvarer med teorien.

#### **5.1.4 Evne til resiliens (commitment to resilience)**

Indikatorer på at en organisasjon er resilient er evne til improvisasjon i møtet med uforutsette problemer, at det er innlært og at organisasjonen er vant til å trene på at ting går galt under oppdrag: Først håndterer man det uforutsette, så fortsetter man å løse oppdrag. Det betyr ikke å trene galt, men være vant til å håndtere at det går galt og komme seg tilbake i «gamet», stå i det og fortsette å løse oppdraget. AS beskriver BTs evne til å tåle en trøkk og fortsatt ha evne og vilje til å løse oppdrag:

*Ja, min påstand er at avdelingen er fantastisk robust nå altså. Vi var robuste i forkant, men fikk liksom en bekreftelse gjennom den saken her, på hvor robuste vi egentlig er.*

Så 22.7 var på en måte en test på hvor god resiliens organisasjonen egentlig har?

*Yes. Og det er veldig viktig å få frem det at man løste oppdraget fra, ja, hele veien, det var ikke noe, det var ikke noe pause i oppdragsløsningen i det hele tatt. [...] Altså, det å gå inn i en situasjon, tåle belastningen i situasjonen, stå i det, og komme seg gjennom det og komme opp på hesten igjen i etterkant. Og der, det har faktisk vært helt avgjørende å ta det helt fra de små hendelsene igjen da, ved en akutt hendelse, så er det den lederbilen, alltid vært «Delta 3-0», det er sjefsbilen. Og når alvorlige hendelser skjer så har det vært sånn, mitt mantra er at Delta 3-0 den skal alltid være tilgjengelig. (AS, 2017)*

AS underbygger dette med å fortelle om en situasjon hvor en leder i BT ble skutt i halsen av en hagledesperado og hvordan avdelingen hadde redundante løsninger som gjorde at de evnet å fortsette å løse oppdrag og hvordan dette også gjennomsyret håndteringene av hendelsene 22.07 og de påfølgende dagene:

*Han fikk et skudd i halsen. Da han kjørte Delta 3-0, da var det, altså, selvfølgelig, hans ve og vel og alt dette rundt dette var viktig, men så har du Delta 3-0 ute og rulle, umiddelbart etterpå, få folk inn, da var oppgaven gjort, «Delta 3-0 ute og ledig». Og det går igjennom alt vi driver med. Vi skal alltid være der selv om vi, selv om vi også*

*den 22.7 selvfølgelig også er opptatt. Men vi er alltid der. Og det må vi, før er vi der, under operasjonen er vi der, og vi er der etter. Vi, uansett hva som skjer, så er ikke vi fraværende. Nei. Så det går som en sånt mantra – gjennom hele organisasjonen. Og, og når vi snakker om 22.7, så selvfølgelig gjorde man sine vurderinger underveis, etter den hendelsen, for det ble en massiv kritikk, ikke sant. Man ble jo utsatt for, mye er kjent, men mye er ukjent, men utsatt for et jævla press ikke sant. Og da må man ta en beslutning for hva er viktig nå. Hva er viktig for avdelingen? Hva er viktig for gutta? Hva liksom, for at vi skal være der som du sier, vi skal være oppe og gå vi. Og det er vel noe som er faktisk kan si stolt, eller fornøyd med, det er jo at, vi var operative hele veien. Vi var ute og gikk, vi løste oppdrag, før, umiddelbart før det smalt, vi løste oppdrag gjennom den prosessen, den, kall det den mest hektiske uka, eller i fra fredag ettermiddag til tirsdag ettermiddag, så var jo mesteparten av avdelinga i kontinuerlig jobb, men etter det og så gikk jo oppdraga, beredskapstroppen løste oppdrag hele veien, selv om Norge var i en unntakstilstand. Så det er, og det er faktisk utrolig viktig for en sånn avdeling, at hvis man ikke klarer det, så har man en kjempeutfordring. Så dette er en helt naturlig del av det å være en sånn type avdeling. Så den robustheten der, men det er klart, man gjorde seg noen erfaringer. [...] Men det handler også om at, nå blir det litt sånn personlig, men det handler jo litt om det å ikke trekke seg bort i fra, men stå i fokus, alle, ikke bare sjef i BT, sjef BT ble så profilert etter 22.7, det er ganske naturlig for så vidt. Men det er jo et helt klart resultat av at ingen andre var villig til å stå der. (AS, 2017)*

CAH peker på betydningen av to andre resiliens-indikatorer; tilpasningsevne og fleksibilitet:

*Jeg tror du må være dødsfleksibel. Du har en grunnutdanning og en grunnorganisering av en militær avdeling. Som en basis, og that's it. Og etter det må du bare tilpasse deg situasjonen. Men du må også ha en kultur for at du har gjort det før da. Så du kan ikke bare øve i sånne faste former og at lag to skal alltid til høyre for lag tre. Det går ikke. Så må du dytte inn noen litt ukjente faktorer på øvelser og trening. [...] Så trener du høyintensitet strid, ja, så sleng inn noen demonstranter da, samtidig. Så får du, så blir du vant til å håndtere mange elementer samtidig. Ikke vite helt hva som kommer. Og ikke være redd for at du ikke vet hva som kommer, for da kan du bli fanget i din egen frykt. Og da blir du handlingslammet. Og det er mye verre. For du må trene offiserer og mannskaper på den måten at de blir vant til at det kan komme nye situasjoner, men det håndterer de når de kommer. Og du må ikke ha en kultur hvor alle tror at du har skrevet et scenario på forhånd og en drill som passer til scenarioet. Da blir du heller å bla ned i boka di.*

Ja, du mener at det er overførbart, man bør trene uforutsett, for å kunne håndtere uforutsette situasjoner?

*Ja, absolutt. Da øker den mentale beredskapen på det, og uten det så går du i lås. Ja, vi prøvde å gjøre det så mye som mulig. Og det fungerte 22.7? Det vil jeg absolutt si fungerte 22.7. Vi, jeg tror ikke vi hadde en tropp som var sånn som den var som tropp (slik den ville vært organisert til daglig). De hadde ikke samme befal og skilte folk (som normalt tjenestegjorde sammen) og gjorde alt bare for å løse oppdrag. Underla de til dem, og flyttet (rundt) på (dem). (CAH, 2017, mine tillegg i parentes)*

Det samme indikeres hos FSK, viktigheten av å trene reelt slik at treningen er minst like utfordrende eller mer enn virkeligheten, slik at dette ikke kommer som et sjokk den dagen det



blir alvor. Det indikerer resiliens og BOer som tåler å stå i tøffe og uforutsette oppdrag, men også at de blir vant med å løse DU selv om de er vanskelige all den tid treningen er tilsvarende vanskelig:

*Jeg har veldig troen på å identifisere kjernevirksomhet, unngå mission creep og trene enkelt. Ha enkle gode prosedyrer, tren mye, og tren hardt. Tren med reell vekt, tren med reelle avstander. Tren med reelt tidsspenn, så du får alle dilemmaene, så du får identifisert under treningen at når du driver på en stund så blir folk tørste, og de drikker ikke en halv liter vann. Tørste mennesker trenger noen liter i løpet av døgn med drilling. Som enten at du har en plan for å ha det (vannet) på ryggen, eller om du har en plan for at noen må komme med det, våpen, trener du i strid over tid så går våpen ned. Så jo mindre våpen, jo mer de lurer seg selv på å trene med å ha lett vest, med to-tre magasiner, fordi du vanligvis trener korte driller. Så går du på en «kebab», når, eller du får utfordringer når du kommer reelt og du ikke bare kan velge, du kan ikke bare skrike avbryt, for fienden har faen ikke tenkt å gi seg. Ikke sant, det å trene realistisk, både med vekt på kroppen, fienden har egen vilje, han er ikke en endimensjonal pappfigur som bare står på myra, altså, han stikker av, plutselig så kommer han fra avstand, så blir han motivert igjen, snur en så kommer det en annen opp igjen i nytt dalstrøk, for han har lyst til å skyte litt til på deg. Fordi du sluttet å skyte på han. Så varer det og rekker. Jeg mener det er amatørmessig og gå tom for mat og ammo, med mindre du har vært, utsatt for noe ekstremt da. For dette må du klare å skjønne, det er amatørmessig å være i strid på bakken i Afghanistan, og så kommer det brått på at vedkommende som mister blod vil bli nedkjølt. Hvis du ikke har med deg pasientteppe, så er du på en måte (himler med øynene). Det legger jeg i realistisk trening, ikke det at en skal ha trenerteam som på en måte har laga spissfindige scenarioer. Men trener riktig med vekt, fienden må få trene, eller frispill. Ja, så. Bruker man tid på det her, da blir man robust. Ja, trene hardt, litt sånn her, ikke be om en lettere sekk men en sterkere rygg da, på en måte. Det er to perspektiver, ikke sant. Situasjonen kommer ikke til å bli tilgivende bare for at du har trent lett hjemme. Situasjonen blir som den blir. Det å gå syv kilometer er like forbanna tungt på kroppen din om det er reelt eller ikke. Du blir ikke plutselig sterkere fordi det er reelt. Kroppen skjønner ikke at det er reelt, den blir slapp uten mat og drikke før eller seinere uansett. Magasinet skjønner ikke at det er strid så det går ned etter 30 smell. (EM, 2017, mine tillegg i parentes)*

EM fortsetter med å forklare om da de mistet den første spesialjegeren, drept i strid og i avdelingens historie, og jeg spør ham hvorvidt den situasjonen var en test på hvor resilient organisasjonen var?

*Det var det for oss, fordi, ja, vi er jo en militær avdeling, ikke sant, og for en militær avdeling så ligger jo dette her med egne sårede, egne drepte, det er veldig sånn, [...] hvordan reagerer jeg på min første stridskontakt, det er ikke noe man sier uttalt, men alle har den, alle har det, og det har også en avdeling. Hvordan håndterer vi tap for første gang? FSK har tapt, tapt flere ganger før, men da i fallskjermulykker, drukningsulykke i forbindelse med trening, og så videre, og så videre. Det har også gått veldig fint, så vi har på en måte hatt en svak, slak fin progresjon, men dette var på en måte en test, hvordan håndterer vi det? Fra det skjer til vi kan si at saken er*

*lukket, hvordan håndterer vi oss, og min erfaring med den her saken her, er at det håndterte vi veldig bra, takket være mange flinke ledere, men også et veldig godt apparat for dette her, gjennom familieivaretagelse, evakueringsprosedyre, dette her med, sanitetsplanverk til Forsvaret, hvordan vi driver, vi hadde jo med bærer og falne klær og flagg, og alt dette du trenger. Det var også med, men hele organisasjonen, vi hadde snakket gjennom scenarier gjennom mange år, hva gjør vi, ikke sant. Vi var forberedt. (EM, 2017)*

Når det kommer til vektlegging av resiliens og viktigheten ser jeg at BOene er opptatt av dette og har en temmelig lik oppfatning av hvordan dette kan skapes og vedlikeholdes. Dette samsvarer i stor del med Weick og Sutcliffe. Både HM og AS trekker frem BTs evne til å være resiliente og viktigheten av å være det. De underbygger det med at BT etter 22.07 hadde og fortsatt har et av de laveste sykefraværene i politiet, selv med tanke på den ekstreme belastningen organisasjonen ble utsatt for, både gjennom selve oppdraget og den etter hvert ekstremt negative medieomtalen av innsatsen, og de valgene BTs sjefer gjorde den 22.07 og grad av resiliens nå i etterkant. Det samme finner vi også hos de andre lederne og i deres respektive BOer. AS peker også på at involvering av familien for de ansatte i BT er bra: De vet hva de holder på med, og ledelsen tilrettelegger for en god fordeling mellom arbeid og fritid som en faktor for at avdelingen fungerer. Slik oppnår de også resiliens i møtet med DU fordi den ansatte vet at familien blir ivaretatt og kan dedikere seg til å fokusere både fysisk og mentalt på oppdraget.

### **5.1.5 Lar ekspertisen avgjøre (*deference to expertise*)**

Indikatorer på dette er at ekspertkunnskap er med i beslutningen og tar den når mulig, de som har best kunnskap om et emne er de beste til å ta avgjørelsen innen sitt fagområde. Funn hos HM og AS fremhever at dette er en integrert måte å løse problemer på. Man delegerer beslutningsmyndighet til fagekspertene hos BT:

*Ja, ja. For all del. Jeg vil aldri, og det mener jeg, jeg vil aldri gå inn på et annet ekspertområde og fortelle folk hvordan de skal gjøre det. Nei, det, og det tror jeg er ganske likt på hele fjøla hos oss. [...] Nei, det er foretrukket. Det blir ofte best når fagfolk får lov til å bestemme for fagets rammer. (BT, 2017)*

Det samme funnet fremkommer hos CAH:

*Absolutt, jeg tror det er helt sentralt jeg. Jeg la meg ikke oppi hvordan G sikret slottet. Jeg sendte han med ressurser, og så var jeg trygg på at han forvaltet de på en best mulig måte. Derfor har det vært oppe i Aftenposten i ettertid at, vi var og hanka inn en gravemaskinfører for å kunne grave opp slottsplassen for eksempel. «Ja, kjempefint»,*

---

*det visste ikke jeg om en gang. Men jeg må bare backe de i ettertid da. Så, nå gravde vi jo aldri, men, backet det for det. (CAH, 2017)*

Indikatoren styrkes også av EM:

*Ikke noe tvil, hvis jeg har strukturelementer under meg som sitter på en annen situasjonsforståelse, så har jeg alltid vært tydelig på at da må du komme med en anbefaling. Enten tar du en avgjørelse der og da, og oppdaterer, men hvis du føler at dette er på et sånt beslutningsnivå, dette med «forankra hos sjefen min», så må de alltid gjøre det med en anbefaling. Og det skal ganske mye til for at jeg ikke følger den anbefalingen. Hvis de står og ser på situasjon som ikke jeg ser, ja da stoler jeg på de under meg.*

Ja, så spørsmålet er knyttet til desentralisert ledelse eller ekspertkunnskap?

*Ja, ja, så lavest, så nærmest, beslutningen må ligge så nærme situasjonen som mulig. (EM, 2017)*

På den annen side påpeker han også at det er nødvendig å bevare oversikten og ikke la seg overbelaste mentalt av situasjonen: «Men ikke så nærme at de er blindet av situasjonen heller. Så på det nærmeste ledernivå som faktisk har overskudd.» (EM, 2017)

Oppgaven skal i det følgende gå over til hvordan respondentene forstår det uforutsette.

## **5.2 Hva forstår respondentene med det uforutsette?**

Indikatorer på evne til å håndtere det uforutsette er knyttet til erfaring. Treningen baserer seg på erfaringer og nyttiggjør seg nettopp erfaring. En beslutning er erfaringsbasert, og det at det foregår erfaringsutveksling bidrar til erfaringslæring. Andre indikatorer som for eksempel det å trene på situasjoner som ikke er kjent for øvingsdeltagerne på forhånd, når man vet at gjenkjennelsesgraden påvirker løsningsorienteringen, viser seg å være særdeles viktig. (Torgersen et al. 2015). Herunder ligger også begrepet om *magefølelse* (jf. kap. 3.2.1.3.) og *improvisasjon* (jf. kap. 3.2). Dersom man bygger opp evnen til å kjenne igjen tilsvarende eller situasjoner med likhetstrekk som muliggjør improvisasjon når det kommer til løsninger – eller tilpasse eksisterende handlingsmønstre til uforutsette, ukjente situasjoner gjennom å improvisere – er det tegn på organisatorisk resiliens (Torgersen et al., 2015, Weick & Sutcliffe, 2015). TOs utsagn indikerer dette:

*Da får lederen også det mentale overskuddet til å tenke på andre ting enn å trådstyre folk. Så grunndriller, SOPer og standardprosedyrer er særdeles viktig å innarbeide seg. Det gir gjenkjennbarhet i egentlig de fleste situasjoner som en kommer opp i. Så*

*har du noe å falle tilbake på, både som soldat og som leder, noe skjer. Det er et utgangspunkt for å løse situasjoner, som et verktøy, eller et utgangspunkt for å kunne.* (TO, 2017)

Han fortsetter også i forhold til hvordan dette kan trenes og øves:

*I forhold til å gjøre de best mulig forberedt på uforutsette hendelser, er jo å ha mengdetrening, mengdetrening, ikke, på, noen teknikker må overtrenes, men det å sette ledere, lagførere, troppssjefer i, caser, som de ikke har 100 % kontroll på [...] men når du er blitt flink, på den biten der, planlegge og ha god tid, må du kjøre korte UTS (Utvikling Til Strid – dette er en SOP for å korte ned tiden fra et mulig oppdrag blir identifisert til avdelingen er i stand til å løse det). Kort tid for å iverksette. Kort tid til å planlegge, og ikke minst, ikke gi de 100 % av informasjonen i forkant, du kan gi de et oppdrag, men så blir det under oppdraget, når de går inn for å løse det, så er det ikke det oppdraget de skal løse. Det er noe annet, trene på usikre.*

Endringsberedskap?

*Ja, og det, det var faktisk en av de tingene du ble evaluert på som offiser tidligere, takle usikkerhet, Men så er det det der at, for å kunne evne å takle usikkerhet og uforutsette ting, så må man ha en grunnplattform først, og være ganske sann, trygg på basistingene sine. [...] Så går det jo litt sann på, på, trygghet, som leder, hva du har gjort, du har vært utsatt for så mange situasjoner, og du vet at, hvis du tar deg roen, så vil du få et bedre resultat, enn å gå frem og stresse deg inn situasjonen.*

Tror du det er knyttet til erfaring?

*Det kommer, min erfaring på, med å utdanne yngre ledere, så kommer her, helt og holdent på erfaring. Og ikke så mye, på, person. Selvfølgelig, altså, jo mere sikker du blir på deg selv som, i rollen din som leder, jo mer ro får du inn over deg, det er jo samme det at, vi kan si at, en leder i operativ avdeling, han skal ha gjort feil, han skal ha gått på blemmer, han skal ha gjort, og dradd erfaring av sine feil. Og erfaringer av feil andre har gjort, og det man har lyktes i. Det danner det mentale bildet i hva man gjør. Og da tolker du, at, hva har skjedd. Og reagerer ut i fra det. Det går jo på erfaring, erfaring, erfaring, du har vært oppi situasjonen så mange ganger at du kjenner igjen, hva har måttet skjedd her. Man må, hver gang man går inn i, går inn, i operasjoner, så må man være forberedt på at det uforutsette kommer til å skje, og man må være mentalt forberedt på at det forventes at du tar en avgjørelse. Og det er jo det som er fint med militære planer og beslutningsprosessene, at man, det at du, du tenker «what if» der, så har du fire-fem løsninger, hvordan du vil løse ting, også velger du en løsning, når det uforutsette kommer, så er det gjerne en avart, av de andre planene dine, du kan omsette de, omsette de hurtig. Det har en beredskap som dekker denne eventualiteten gjennom. Du har i hvert fall, du har i planprosessen tenkt igjennom det. Selv om du ikke vet hva. (TO, 2017, min utheving i parentes)*

Det fremkommer også et funn hos HM relatert til hvor overførbar og relevant treningen de gjennomfører i forkant av møtet med en uforutsett situasjon er:

*Den er veldig overførbar. Og grunnen til det er jo for det første at, treningen vår er jo veldig realistisk. Vi forsøker jo, vi tøyser jo grensene. Og forsøker å trene så realistisk som mulig, pluss at måten vi har jobbet på beredskapstroppen, vært veldig nært på*

*operativt arbeid i alle år. Og noe av fordelene med det er jo at de fleste prosedyrene våre er jo et resultat av hva som virker ute. Så, jeg tror at en av de fordelene beredskapstroppen har hatt, i forhold til en del andre enheter som egentlig har vært, i hvert fall tidligere var mer treningsavdelinger, det er at vi veldig ofte får testet ut prosedyrene våre ut i «real life». Og det tror jeg gir en styrke i forhold til at prosedyrene våre er mer robuste mot det som kan skje ute da. Og så er det og at alle prosedyrer må være såpass generisk fleksible, at de virker på ulike områder. Kan ikke ha spesialprosedyrer på alt, det må være faste mønster som virker litt uavhengig av situasjon da.*

Det er jo et spørsmål her, drill, faste prosedyrer, kan kalle det standardprosedyre, er det nok, eller er det noe mer som må plass i tillegg?

*Nei, altså, det er jo mye mer som må til altså, faste, altså, det er mange måter SOP, hva er det egentlig, vi er jo veldig prinsippbasert, vi kjører mye prinsipper i prosedyrene våre, nettopp for å unngå at de skal bli for rigid. Men det er helt klart at, at SOP krever også at det er eksperter som håndterer de. Altså tiltakskort er jo ikke verdt noen ting hvis de som skal bruke tiltakskortet ikke har høy kompetanse. For, for planen virker jo bare til dels. En plan vil jo aldri være fullkommen, og den evnen man har da til å vise fleksibilitet og initiativ i operasjonen er jo avgjørende. Sånn at det holder ikke bare med SOP og drill. Men drill er jo det siste som forsvinner når det blir skikkelig hett rundt døra, så drillen hjelper deg. Helt klart. (HM, 2017)*

Improvisasjon og magefølelse og sånn, er det noe, intuisjon og disse ordene er det noe dere legger vekt på i treningen?

*Nei, vi legger ikke, ja vi legger vekt på det i treningen, men, vi har jo en oppfatning av at intuisjon og kreativitet, det er en følge av erfaring. Altså, du kan ikke sette en kreativ person som bare er kreativ, han må ha veldig høy kompetanse på de områdene han skal være kreativ på hvis du skal klare å trekke, gjøre noe fornuftig da. Så, jeg vet ikke hva man kaller det, men, det å vise initiativ da når ting er låst. Men det må være basert på kunnskap og erfaring. (HM, 2017)*

Så kompetanse er utgangspunktet for organisasjonen?

*Ja.*

Men det er altså ikke noe man får konkret opplæring i, men noe som kommer av erfaring?

*Ja, må får ikke opplæring i det å være kreativ, men på evaluering, eksempelvis så kan du jo si, hvis da SOP sier at du skal gå gjennom den døren men lederen velger og da gå ut vinduet, så vil jo det være et evalueringspunkt. Og hvis, den lederen da, basert på den tilgjengelige informasjonen gjør det fornuftig og gå ut der så vil jo han få ros og honnør for at han da viser evne til å fravike noe som faktisk kunne fått, så for så vidt er det der, men vi har ikke egen opplæring i det å være kreativ. Nei, men det følger av erfaring? Ja. Men det er nyttig kunnskap. Det å kunne improvisere, er noe som er fremelsket. Ja, det er helt avgjørende fordi at det ser aldri ut, kart og terreng stemmer aldri. Det vet vi. Og det, det merker man på dem, man har aldri trent på det neste oppdraget, ikke sant. For alle oppdrag vil inneholde diverse X-faktorer, som man må håndtere. Og hvis man ikke har den evnen da til å se utover drill og SOP, så blir ikke resultatet spesielt bra. Det som, som er styrken til politiet og for så vidt folk som driver med krisehåndtering er jo nettopp den evnen man har til å gjenkjenne, hva skal jeg si, viktige faktorer i et uoversiktlig situasjonsbilde da, og kunne trekke ut det som i alle fall synes fornuftig å gjøre. Det som jeg sitter igjen med etter 22.07 var jo at det var*

*en dag hvor det ikke var mangel på informasjon, men det var mangel på informasjon som man kunne bruke fornuftig, mye rå informasjon som kom i fra veldig ulike kanaler. Motstridende informasjon til dels, og egentlig mer informasjons-overload, og så er det jo da å reagere på de riktige, hva skal jeg si, impulsene man får gjennom informasjon, det er jo det som er, det mest krevende i sånne scenarioer. Du kan jo si, med fasiten i hånd, hva vi faktisk gjorde for å snakke for egen etat, så mener jo jeg at vi på mange områder traff veldig bra. Det blir jo en sånn retrospektiv sak, i og med at det ikke gikk av en ny bombe. Det oppstod ikke en ny terror etter Utøya. Så kan man jo på mange måter si at man har lyktes. Men, når beslutningen om å flytte mesteparten av innsatsstyrken, beredskapstroppen fra regjeringskvartalet til Utøya ble tatt, så var jo ikke det fordi at man var sikker på at det ikke ville oppstå en ny situasjon, det var jo mer en følge av at det oppstod en ny truende hendelse som man ikke kunne se bort fra. Og, den nye hendelsen var så uoversiktlig, at man da valgte å sende en robust styrke utover. Og da er det jo de signalene som man får, det er jo, for første er jo, det begge steder, blir nevnt er en mann i politiuniform, ikke sant, det visste vi jo fra regjeringskvartalet så oppstår det en ny situasjon kort tid etterpå. (HM, 2017)*

Her ser vi at drillen trekkes frem som det siste som forsvinner når det blir mentalt utfordrende, noe som er i tråd med Weicks og Sutcliffes *minimal structure* (2015). Mehus utsagn indikerer også den erfaringsbaserte tilnærmingen som en indikator:

*Ja, altså, jeg vil jo si at det som kjennetegner den operative lederen for beredskapstroppen da, er jo selvfølgelig, det er jo at, for det første er det veldig erfaringsbasert, de som er ledere hos oss, som kom i den situasjonen, er jo gjerne de som har opplevd mye, og på mange måter har et sånt register av tidligere erfaringer i banken som lettere gjør de i stand til å velge riktig, det kan jo være at de, den erfarne eksperten fremfor novisen, han reagerer på stimuli som novisen ikke gjenkjenner en gang. Og det jo noe av det vi vektlegger også mye i utdanningen vår, at vi får lite informasjon når vi trener, det skal virke, det skal virke uavhengig av situasjonen. (HM, 2017)*

Han fortsetter å snakke om det å kjenne igjen mønstre og andre likhetstrekk i møte med en uforutsett situasjon sammenlignet med andre situasjoner man har løst tidligere:

*Kan egentlig snakke for egen del. Jeg mener at, det er veldig mye mønster i det man har sett før, jeg tror man baserer seg i stor grad på at, uavhengig av hvor situasjonen er, så gjenkjenner man, hva skal jeg si, de truende faktorene, for man har sett de før. Også tror jeg også, at det som, jeg har nå lest litt kunnskap om det her, jeg tror også veldig på det, de som hevder at gode ledere på det nivået er flinke til å ta ut det vesentlige fra, det vesentlige fra det uvesentlige da, og man fokuserer på det som er mest truende i situasjonen, at man klarer å prioritere veldig hardt i starten. [...] For det er veldig kontekstavhengig av om du går til høyre eller venstre, det kan være en liten flik av informasjon som gjør at du heller burde gått, sånn at derfor er den kunnskapsdelingen på de faktorene der som lå til grunn for beslutningen, ekstremt viktig når du skal drive erfaringslæring fra en leder til en annen. Det er i hvert fall min erfaring da. Det betyr med andre ord at hvis jeg valgte å gå inn det venstre vinduet, og*

*en yngre ser at jeg gjorde det, så betyr ikke det neste gang at han skal gjøre det samme, da kan det hende det er livsfarlig å gå inn venstre vindu. (HM, 2017)*

TO peker på det samme:

*Man har jo trent på tilsvarende, alle, alt av kompakt drill, alt av operasjoner er jo, et snev av gjenkjennbarhet i alt, og det går på å ta hurtige avgjørelser, prosessere informasjon man får inn over seg, og, tar gode avgjørelser på det man sitter på og stole på seg selv. Men det som overrasket meg mest, det var, mer at en, når man er i trening, og blir utsatt for slike situasjoner, så har man gjerne, et spenningsnivå som er ganske høyt, og det kan skinne gjennom som leder, og det tror jeg også man skulle dra inn i operasjonen, men det skjedde egentlig det motsatte, i operasjonen. Og det fremstår som mye mer rolig, og det som understreker viktigheten for meg, der, i den så var det den viktigheten av å gå igjennom prosesser mentalt i forkant man går ut i operasjoner, man gjør det som gruppe, hva skjer, hvordan kan vi løse ting, som, what's ifs, eller at man bruker tiden alene, og tenker igjennom de her tingene. I forkant? Ja, men trenger ikke å stå i treningssituasjoner før man skal trene på sånn her ting. Det må man ha gjort, som leder selv, og gått opp, hvordan vil jeg løse, hvis det inntreffer, det inntreffer. Så kan man øve. (TO, 2017)*

EM har en interessant tankerekke omkring hva som skiller profesjonelle og amatører i trening og planlegging når de møter komplekse, uforutsette hendelser. Den viser kompleksiteten i å bedrive ledelse i møte med en uforutsett hendelse og evne å stole på andre selv når du ikke selv kan være der som leder og påvirke utfallet:

*Jeg sier at amatører trener avansert og profesjonelle trener enkelt, nærmest, fordi det er litt fristende når man ikke har noe erfaring med sånne ting og lage innfløkte systemer og kommandoer og driller og planer. Men, når man har vært ute for det litt, og ser hvordan mennesker reagerer i forhold til frykt og dårlig tid og uklare kommando, altså, kanskje dårlig samband. Det kan være litt avstand mellom oss, vi ser kanskje ikke egne enheter så godt på natta, du vet at de er på en måte rundt, en kilometer nord frem, du ser de ikke, du hører de på samband, så du gjør at alle disse faktorene kompliserer alt du driver med. Du som leder får en eller annen sånn der, liten tvil liksom alltid ligger der, fordi du ser ikke enhetene dine, kanskje, tidvis er du kanskje usikker på om de hører på samband. Og det eneste som redder deg, det eneste som gjør at du kan fortsette det du har planlagt og ikke må stikke av igjen, det er at du har, enkle planer, og enkle prosedyrer som gjør at du stoler på: dette får vi til. Han nordafor deg, han skjønner dette her, vi har en god plan, vi kjører på, han som ligger sør for deg, han, du stoler på at han skjønner det, og så tørr man å presse på, der man kanskje ryggmargsrefleksen, eller, følelsen tilsier avbryt og trekk ut, fordi man begynner å bli usikker på situasjonen. Egen og fiendens.*

Mener du den treningen er godt eller dårlig egnet til å sette deg som, altså avdelingen din i stand til å løse de oppdragene som de skal løse?

*Jeg mener det har vært veldig bra, veldig bra, som jeg startet innledningsvis så har det liksom ikke vært sånn kjempegode scenarioer der liksom på en måte, vi har blitt tatt på, det uforutsette da, og det er jo ikke mangel av spektakulære oppdrag og mye spennende som har skjedd i løpet av ti år i Afghanistan, det er bare rett og slett at vi trener veldig mye, FSK er veldig heldig, har gode budsjetter og trener mye. Mye øving-*

*og treningsvirksomhet, og de siste 15 årene har vi blitt gode på å trene enkelt som gjør at, hvis du har, ikke få verktøy i verktøykassen din, men, det var de enkle riktige verktøyene. Som på en måte gjør at du har en verktøykasse med disse enkle verktøyene våre, så kan vi gjøre alt da. (EM, 2017)*

Dette indikerer en innstilling til å forberede seg på uforutsette hendelser som går ut på å fjerne mest mulig usikkerhet i forkant, noe som gjør det totale usikkerhetsbildet i møte med en uforutsett hendelse mindre:

*Man forbereder seg på det. Som gjør at da blir ikke det en usikkerhetsfaktor, man trener folk i bilkjøring ikke sant, sånn at når vi kommer ned i trafikken i Kabul, eller på Balkan, så blir ikke det for stor usikkerhetsfaktor som tar fokus. Man trener folk i hurtig skyting, håndtering av våpen og prosedyrer, så hvis man får dårlig tid og er i en presset situasjon, så, bruker ikke hjernen masse tid på enkle håndgrep på våpnene. Så tar vi, alle disse tingene du kan gjøre, du ser på forhånd og gjør det automatisert og gjør det enkelt sånn så man ikke bruker for mye tid på det, og rett og slett frigjøre mest mulig av hjernen til det du ikke klarer å forutse. Altså, hva fienden ønsker å påvirke hjernen.*

Frigjøre hjernekapasitet til det uforutsette?

*Ja, rett og slett. Gjennom å forberede alt det forutsette for å frigjøre hjernekapasitet til det uforutsette.*

Gjennom å være gode på driller og prosedyrer?

*Ja, på basicen. Det er litt sånn som sykling, hvis man, i starten når man sykler, så må man omtrent se ned på styret på sykkelen ikke sant, barna vingler avgårde. Men etter hvert så sykler man jo både uten hender og hører på musikk og i trafikkbildet og, for sykkelen trener ikke lenger å ha noe fokus da. Den går av seg selv. (EM, 2017)*

EM er også tydelig på at drill og SOP i seg selv ikke er nok for å håndtere DU:

*Nei. Du må ha mengde. Mengde, du må ha vært opp i mange situasjoner, man kan ikke trene på for eksempel, bli tatt under ild da, under forflytning, i et område der du ikke, du har alltid en, du er alltid forberedt på at du kan tas under ild, men du forventer kanskje ikke da, så blir man tatt under ild. Det som ikke skulle skje, skjer. Det hjelper ikke å ha enkel prosedyre for det med at, de forskjellige vognsettene åpner ild i den retningen for å skape forutsetning for at andre skal flytte, man kan ikke bare prate om det, når man har gjort det tre ganger. Man må ha gjort det mange, mange ganger, i forskjellige områder. [...] Så, du har på en måte et sånt erfaringssett. I ryggraden. Og ikke bare alene, men som avdeling sammen.*

Så avdelingens samlede erfaring, og din erfaring som leder er avgjørende?

*Ja, kombinert med. Sammen, de har gjort det sammen. Så man, jo mer man har gjort det sammen, jo kjappere går det. Fordi, etter hvert så kjenner jeg igjen individet på samband, det er ikke bare et call sign for meg. Hvis man ikke kjenner hverandre godt, jeg vet at dette er for eksempel, dette er, han og han. Han tenker sånn, og dette er han, og når han sier sånn så mener han dette, også, gi, det at jeg kjenner både den patruljen og den troppen og de individene på samband, så vet jeg også veldig mye mer om*



*sambandsmeldingen som kommer. Som gjør at når han melder at han dekker, så vet jeg at når han melder det, da gjør han det.*

Du har personlig kjennskap til de rundt deg?

*Det er helt riktig. Og jeg kjenner deres kvaliteter. Så jeg kan tillegge mye mer informasjon i korte meldinger. Det er tillit ikke sant, så når en kar sier at han dekker deg, så flytter jeg selv om jeg ikke ser våpen hans, jeg ser at peker i riktig retning, jeg vet at når dette individet sier at han dekker, ja, da flytter jeg, jeg bruker ikke tid på å verifisere det da. Hadde det ligget en kar jeg ikke kjenner, altså, brukket forsamling som er rasket sammen, så hadde jeg garantert tatt frem kikkerten for å se at han har på en måte, har han skjønt hvilken, dekker han min sektor, har han skjønt opplegget, ikke sant, tid, du får treghet og friksjon da. Når man ikke har tillit til organisasjonen. (EM, 2017).*

Samtidig peker EM på viktigheten av å beherske driller og SOPer som en bærende ferdighet for å kunne improvisere og være fleksibel og han tydeliggjør sammenhengen mellom erfaring og evne til intuisjon, som igjen samsvarer med Weicks og Sutcliffes *minimal structure* (2015):

*Men det igjen, ikke sant, at, det blir jo sjelden som drillen forfekter, ikke sant. Men, du har hele tiden en rettesnor, du har noe referansegrunnlag, du har noen begreper, som du sikkert kjenner, man har baseline og man har trekk ut venstre og høyre, man har et begrepsapparat som gjør at du, selv når det her sklir helt ut, for fienden finner på andre ting. Men som gjør at det blir ikke som planlagt. Så må du improvisere. Du har hele tiden begrepsapparat, og du har hele tiden en standard, du som leder og avdeling kan trekke tilbake på, så fort vi er tilbake, så kan du reetablere en baseline, så kan du fortsette.*

Og det vil si at drill er et utgangspunkt for å improvisere?

*Ja, det er det som setter i gang. Og det er den som gir deg noe å dra tilbake på for å hele tiden, når situasjonen blir uoversiktlig så vil du som leder ønske å få tilbake på et kjent begrepsapparat, så du har noe å lede på igjen. Å falle tilbake på. Falle tilbake på, og dra inn, ta tilbake initiativ med.*

Men det vil si at, det å improvisere er en viktig egenskap knyttet til å løse det uforutsette?

*Helt avgjørende. Har du ikke evnen, så kommer du til å gå på en smell, fordi min erfaring er at det blir aldri som planlagt. Det blir aldri helt som planlagt. Det skjer ett eller annet, om det er en bil som punkterer på verst tenkelig tidspunkt, eller at, ja, what ever. Det skjer alltid noe, og du må kunne improvisere. [...] For meg kommer improvisasjon først, det er evnen til å finne rasjonelle utfall av kinkige situasjoner. Improvisere er jo å bruke samme erfaringer til å få, tilføre en kinkig situasjon verdier, rett og slett.*

Så finne rasjonelle utfall av uforutsette situasjoner?

*Ja, gjøre noe smart, eller rasjonelt. Og intuisjon det er ikke noe overtroisk for meg i det hele tatt, det handler om erfaring. Så har du mye erfaring så har du forutsetninger for å ta intuitive beslutninger. Alle vil jo gjøre det. Jeg tror det er en ryggmargsrefleks i mennesket, uten at jeg er psykolog, men, alle gjør det. Altså hjernen pumper jo inn løsningsforslag til deg om du vil eller ikke, men, jo mer erfaring du har, mer*

*situasjoner, der er vi tilbake til mengdetrening og jo flere situasjoner du har å sammenligne med og dra erfaring fra, jo bedre intuisjon får du. (EM, 2017)*

Erfaringsdeling, erfaringsoverføring og derigjennom erfaringslæring fremkommer hos samtlige respondenter fra Forsvaret som et område det til dels er store huller i og som har et stort forbedringspotensial. Jeg stilte CAH spørsmålet først om han hadde noen tanker omkring dette, og (om) hvordan det ble praktisert:

*Jeg synes vi har blitt flinkere på det, men jeg synes fortsatt da jeg forlot forsvaret at vi ikke var flinke nok. Ta en kompanisjef som skulle til Afghanistan, du setter inn han, så har han opptrening i Norge, så drar han til Afghanistan så kommer han hjem igjen, da skal vedkommende ha ansvaret for å sette opp neste avdeling. Og være i tospann med han som blir satt opp der, det er jobben din når du kommer hjem.*

Mentorering?

*Mentorering. Det er det eneste du skal drive med, og når du har gjort det skal du på våpenskolen. For da skal du drive utvikling, og i mellomtiden så har det jo kommet en ny mann som trener opp neste kull, sånn burde det være. Du kan ta med deg hele offiserskorpset, troppssjefer, kompanisjefer, bare samle hele kader av organisasjonen din hjem fra Afghanistan, en uke ferie, dra av gårde, nå skal dere sette opp neste avdeling. For å drive erfaringsoverføring. Ferskest mulig erfaringsoverføring, ikke sånn, jeg var ute for tre år siden, da gjorde vi det sånn. Man burde satt det i system da, jeg synes, man er blitt ganske flinke til å holde foredrag og åpne litt mer opp og også drive litt mentorering, men jeg synes det burde bli et helt soleklart ledelsesmessig system da. Som er planlagt sånn. Det gir jo også trygghet for de som er ute, så de vet at de skal gjøre det når de kommer hjem. Og du får inn våpenskolen og reglementer og nye driller og sånne ting, da får du justert sånne ting.*

Ja, altså, du tenker erfaringsoverføring medfører, altså, kan være med å endre måten dere gjør ting på?

*Ja, absolutt, endre hele strukturen egentlig, når det gjelder kunnskap og ta vare på den og passe på at den oppdaterte, ferske kunnskapen hele tiden kommer organisasjonen til gode da. Enn at man må gå og lære det samme «the hard way». Og så er det klart det er mye omsorg her, så det er mye ivaretagelse for nestemann som skal ut, han har gått sammen med deg i tre måneder og trent, så føler han seg nok ganske mye tryggere i hvert fall da. På at han vet best mulig. (CAH, 2017)*

TO fremmer også at evnen til å omgjøre erfaringer til læring og endring av adferd må styrkes. Men på den annen side fremhever han at det er viktig at treningen er ikke er for bundet i tidligere konflikter og dermed ikke blir relevant for fremtidige, uforutsette hendelser:

*Nei, men det er jo sånn, det klassiske, man ser, man trener for operasjoner, så trener vi på en ting, også, i det man reiser ut, så er ikke situasjonen der. Og det så jeg, det så vi veldig klart, var, den tredje kontingent i Kabul, vi hadde vel stått der i 9 måneder, norske styrker, for, all erfaringen vi trente opp, mange av den styrken jeg kom ut med fra Balkan, og Kosovo, noe Bosnia erfaringer. Og de som trente oss opp, også, kom*

---

*fra Balkan. En rotasjon der ifra. Og de tingene vi trente opp på, det vil si, kanskje, 40-50% av den treningen vi gjorde på oppdrag, var helt uvesentlig, for Kabul. (TO, 2017)*

Dette understøttes også av brigader Ingrid Gjerde i det regjeringsoppnevnte utvalget som gjorde evalueringen av Norges innsats i Afghanistan (NOU 2016:8, s. 57). Hun påpeker at det er svært farlig å innrette seg kun mot den forrige konflikten når man skal løse den neste og fremmer at det eneste som er sikkert med den neste krisen er at den ikke er lik den forrige. Dette underbygger samtidig viktigheten av å ha en generisk tilnærming til det uforutsette, gjennom at handlingsmønstrene dine er såpass fleksible at de kan tilpasses forskjellige uforutsette situasjoner.

Likevel er TO tydelig på at erfaringsoverføring og -læring er viktig, ikke minst for å fylle på i erfaringsbanken og ha flere erfaringer å spille på i møtet med DU:

*Kan begynne med grunnprinsippet sånn, tilbakemelding og evaluering må inkorporeres i utdanningen. Både befalsskole og krigsskole, sånn at man slipper å gjøre den samme feilen gang etter gang etter gang. Altså, tenker å ta med seg erfaringer fra. Omsette erfaringer, og drive godt erfaringsrapporteringssystem, det finnes ikke i Forsvaret.*

Du tenker Ferdaball (erfaringsdatabase i Forsvaret, tilgjengelig på Forsvarets graderte intranett) og sånn?

*Ja, men hvem er det som ser ferdaball? Det er, det er ikke sånn som med amerikanerne, når du har en erfaring så kommer det en rapport ut på det. (TO, 2017, mitt tillegg i parentes)*

Dette underbygger at Forsvaret som organisasjon ikke har vært god nok på å distribuere og omsette erfaringer til læring og eventuell endring i organisasjonen. Dette gjelder spesifikt når det kommer til å redusere faren for å gjøre de samme feilene igjen i møtet med nye uforutsette hendelser.

Jeg har nå redegjort for de viktigste funnene i oppgaven og sett i hvilken grad BOene trener, forbereder seg på å møte uforutsette hendelser og hvordan BOenes ledere tenker og resonnerer rundt dette.

Det leder oss over til oppsummeringen hvor jeg vil slå sammen funn som kan generaliseres og lede til anbefalinger for endring og forsterkning av tiltak for å styrke og bedre BOenes evne og forutsetning for å møte fremtidige, uforutsette hendelser.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Før jeg oppsummerer må forskningsspørsmålet gjentas: *Hva slags trening, øving og forberedelser i beredskapsorganisasjonen kan gjøre organisasjonen mer høypålitelig og bedre rustet til å møte uforutsette hendelser.* Jeg ønsket å se på organisasjoner som må være forberedt på å møte det uforutsette innen rammen av sine oppdrag og hvilket forhold de har til dette, og om de er bevisst dette gjennom trening, øving, evaluering og gjennom å eksemplifisere hvordan de har håndtert slike situasjoner under reelle innsatser tidligere. I fortsettelsen av dette ønsker jeg også å se på om det å skape høypålitelige organisasjoner kan brukes som organisatorisk strategi for å håndtere uforutsette hendelser. Samtidig har jeg undersøkt hvorvidt eller i hvilken grad disse organisasjonene oppfyller kravene til å klassifiseres som HROer i tråd med teorien og forsøkt å trekke ut læringspunkter som kan danne grunnlag for videre forskning eller endring i hvordan BOer innretter seg for å møte DU i fremtiden. For å søke svarene på dette valgte jeg en kvalitativ metodetilnærming med en teoretisk forankring i kombinasjon med dybdeintervjuer av et utvalgt antall respondenter og dokumentstudier som et empirisk utgangspunkt for analysen.

### 6.1 Oppsummering av hovedfunn

Skal man oppsummere indikatorene, funnene og mønstrene jeg har funnet i empirien, kan man se at de undersøkte BOene og deres ledere i stor grad skårer samsvarende med Weicks og Sutcliffes fem karaktertrekk som beskriver høypålitelige organisasjoner. Dette betyr at høypålitelig organisering kan nyttes som en strategi for å være forberedt på å møte uforutsette situasjoner. De er i stor grad preget av en opptatthet av feil som understøttes av en rapporterende kultur med fokus på forbedring, utbedring og begrensning av små feil og at organisasjonskulturen understøtter en slik rapportering. Det kan videre påstås at metoden og tankene de har rundt dette samsvarer med den prosessuelle tilnærmingen som fremsettes av Weick og Sutcliffe (2015). Dette baserer jeg på de empiriske funnene jeg har gjort i intervjumaterialet som jeg har redegjort for over, sammenholdt med det teoretiske utgangspunktet og dokumentstudiene.

På samme tid ser jeg likevel at det er en innebygget skepsis til nye tanker og nytenkning hos de som av organisasjonen oppleves som nykommere, eksemplifisert gjennom utsagnene til AS og EM. På den annen side fremhever begge to at friske, uhildede tanker er positivt og

---

at dette oppleves som en terskel man må jobbe med å komme over, og at det er en utfordring de er kjent med og jobber med å motvirke og utbedre.

Likevel fremkommer det indikatorer på at den overordnede organisasjonsoverbygningen som enkelte av dem er knyttet til hemmer BOens evne til å agere hensiktsmessig raskt og åpent på de signaler den mottar i situasjonen grunnet streng hierarkisk regelstyring og binding (AS, CAH, 2017). Dette er hemmende for en prosessuelt innrettet HRO. Denne utfordringen fremheves av både Forsvarets og politiets BOer.

Samtidig ser vi også at ingen av organisasjonene er feilfrie eller gir uttrykk for at de er det. Men dette er ikke en svakhet eller et argument som undergraver høypålitelig organisering som strategi for å møte uforutsette hendelser. Snarere tvert om. For i tråd med Weick og Sutcliffe(1995) er det å ha en opptatthet av feil og være klar over at feil vil skje og ta høyde for det nettopp et tegn på høypålitelighet.

Vi ser også indikatorer på at de organisasjonene med en høy innstilling til å beherske grunndriller kombinert med evne til å nyttiggjøre seg erfaringer også har best forutsetninger for å kunne improvisere og være høypålitelige i møte med uforutsette hendelser.

Det viktigste funnet som fremkommer hos samtlige respondenter er knyttet til erfaring. Dette er konkretisert til at erfaring er nøkkelen til suksess i møtet med uforutsette hendelser på godt og vondt. Konkret gjelder det erfaringsutveksling, erfaringsdeling og erfaringslæring både i rammen av organisasjonen – altså at BOenes evne til å være lærende organisasjoner – og i omsetningen av erfaringer til varige adferdsendringer.

På den ene siden ser vi at BT som BO har etablert et system som ivaretar erfaringsbygging og -deling gjennom at de kontinuerlig løser et bredt spekter av oppdrag: fra å hente «katter i trær», «følge bestemor over veien» til høyrisikable, væpnede oppdrag i kombinasjon med kontinuerlig trening, øving og kompetansebygging. De fremstår med en bevist evne til å omstille seg og til å møte disse to ytterpunktene i oppdrag. I tillegg har de lang ståtid på sine ansatte som muliggjør erfaringsbygging også over tid. Det er viktig å merke seg at BT er en forholdsvis liten organisasjon som er lokalisert på ett sted og har såkalt «lav turnover», som også underbygger at det er tilrettelagt for dette (HM og AS, 2017).

Men samtidig ser vi at den overbyggende strukturen som BT er en del av hemmer BTs evne til effektiv krisehåndtering gjennom at disse strukturene ikke i tilstrekkelig grad tar inn over seg de erfaringene som eksempelvis ble gjort 22. juli og ved Stortingets åpning i 2012. Dette eksemplifiseres gjennom manglende helikopterkapasitet som ikke gir en tilstrekkelig handlefrihet for å kunne møte uforutsette hendelser (AS, HM 2017).

På den annen side har vi Forsvarets BOer. De fremhever alle sammen at det eksisterer et forbedringspotensial i måten man driver erfaringsoverføring og -læring av tidligere erfaringer og feil. Konkret ser vi at det ikke er etablert gode nok rutiner og systemer som ivaretar erfaringsoverføring. Særlig gjelder dette mellom avdelinger og organisatoriske nivåer – spesielt når tidsaspektet tas med i ligningen. Det fremheves at den erfaringsoverføringen som skjer er både vilkårlig og gjerne avhengig av relasjoner. Det betyr samtidig at Forsvaret kan bli bedre på å nyttiggjøre seg erfaringer og å omsette disse til læring/endring av hvordan man forbereder seg på å møte det uforutsette. Den fremstår således ikke i tilstrekkelig grad som institusjonalisert og systematisert. Jeg har i slutfasen av oppgaven også funnet tilsvarende data som styrker dette: Innst. S. nr. 161 (2007-2008) Dokument nr. 3:3 (2007-2008, s. 4), masteroppgaven *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret – systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet* (Erstad & Folkestad, 2015) og i den nylig avsluttede evalueringen av Norges innsats i Afghanistan (NOU 2016:8, s. 55-58). Det samme fremkommer i funn Tangen og Vika (FFI, 2015, s. 72) også har gjort, nemlig at både politiet og Forsvaret på et overordnet organisasjonsnivå må bli bedre på erfaringslæring og -overføring. I sum bidrar dette til at funnene også kan ha ekstern validitet.

## 6.2 Konklusjon

Jeg har nå altså redegjort for at de undersøkte BOene skårer gjennomgående, sammenfallende med Weick og Sutcliffes modell for høypålitelige organisasjoner. Dette har jeg vist gjennom å vise til hvilken trening, øving og forberedelse som gjør organisasjonene i utvalget høypålitelige. Det er tydelig at man ikke kan planlegge for alt og alle eventualiteter og at planlegging og rutiner også kan være hemmende for kreativ tenkning og meningsdannelse i møte med uforutsette hendelser. Det er tydelig at de organisasjonene som trener på at ting går galt og som håndterer DU mer resilient, er bedre stilt når de møter slike situasjoner i virkeligheten. Det betyr at HRO-modellen kan anvendes som en organisatorisk strategi for å bli resilient og for å kunne håndtere uforutsette hendelser i fremtiden.

Den grad av gjenkjennelse som intervjuobjektene opplever i en uforutsett hendelse når man har vært oppe i lignende situasjoner tidligere og løst dem, bidrar til meningsdannelse og tilsvarende grunnlag for å løse også den nye ukjente eller uforutsette situasjonen. Summen av innlærte driller, erfaring, intuisjon og magefølelse som gir meningsdannelse og gjenkjennelse, kombinert med en utviklet evne til improvisasjon og desentralisert beslutningsmyndighet, indikerer å være suksesskriterier for organisatorisk resiliens og for å lykkes i møte med DU.

---

Tett knyttet til dette ser man at erfaring oppleves som svært viktig for å forberede seg på og å møte og mestre DU. Det gir lederen og organisasjonen fleksibilitet og et større register å spille på i møtet med DU i tillegg til å gi dem noe å improvisere over. Samtidig ser man at driller og grunnprosedyrer må være på plass og beherskes for å ha noe å improvisere over. Det som trekkes frem som et suksesskriterium i så måte er at grunndrillene og prosedyrene må være såpass fleksible at de kan tilpasses til de fleste situasjoner.

Likevel slår funnene tydelig fast at det er et utviklingspotensial innenfor et spesifikt aspekt – nemlig forberedelsene. Det er essensielt å nyttiggjøre seg erfaringer, spesielt over tid og mellom organisatoriske enheter. Dette betyr at spesielt Forsvarets BOer i utvalget til dels har vist at de ikke er flinke nok til å forberede seg på DU i fremtiden gjennom å nyttiggjøre seg erfaringer på godt og vondt som er vunnet gjennom tidligere krisehåndtering og -trening.

Dette understøttes også av nylig forskning i tilsvarende studier. Dette bidrar til en generalisering, med andre ord får dette funnet ekstern validitet. Årsaken til det er en sterk indikasjon på at dette funnet er overførbart til Forsvaret som organisasjon, noe som i sum vil kunne bidra til å styrke den organisatoriske resiliensen. Men det fremkommer samtidig også at BTs evne til å være forberedt på DU med nødvendig handlefrihet kan bedres gjennom at de overordnede organisasjonsstrukturene avdelingen er en del av vektlegger de erfaringene avdelingen gjør seg, eksemplifisert gjennom helikopterkapasitet.

Erfaringslæringen kan altså bedres, spesielt i Forsvarets undersøkte beredskapsavdelinger. Eksempelvis er det mye å hente på å unngå å gjøre de samme feilene igjen og nyttiggjøre seg dyrekjøpte erfaringer som andre allerede har gjort. Som EM sier: «Det sies at vi har vært i Afghanistan i 15 år, men egentlig har vi vært der i 30 6-måneders kontingenter.» (EM, 2017). Læring blir ikke videreført i tilstrekkelig grad fra kontingent til kontingent. Graden av erfaringsoverføring på alle nivåer, organisasjon til organisasjon og sjef til sjef kunne vært langt bedre. «Vi er mer opptatt av å komme i gang med oppdragsløsning enn å lære av de som har løst dem (oppdragene) før oss og å nyttiggjøre oss erfaringene deres for å unngå å gjøre samme feilen selv, og igjen.» (EM, 2017, mitt tillegg i parentes).

Funnene om erfaringslæring og overføring styrkes også av masteroppgaven til Erstad & Folkestad (2015) nevnt over. Jeg har i etterkant av intervjuene også funnet at dette samsvarer med funn i Forsvarets internrevisjon og i en av Norges offentlige utredninger om Norge som en god alliert i Afghanistan (NOU 2016:8, s. 57-58) og dette styrker således studien da førstehåndskildene i stor grad samsvarer med relevant forskning og andre sekundærkilder og utredninger. Forsvaret påpeker selv: «Å lære av egne og andres erfaringer er en nødvendig tilnærming i Forsvaret. Det forutsetter også systemer for å samle erfaringer som grunnlag for

læring.» (Forsvarets pedagogiske grunnsyn, 2006, s. 22) Her er det altså rom for sterkere prioritering for å kunne hente ut maksimal effekt og for at Forsvaret skal lykkes med sin målsetting.

### **6.3 Betydning av funnene og anbefaling for endringer**

En BO øver og trener i bunn og grunn for å *lære*, både på individ-, leder- og organisasjonsnivå. Det er hele beveggrunnen for å drive med trening og øving. Skarpe innsatser gir også grunnlag for læring og gir samtidig mulighet for å bekrefte og validere hva man kan, ikke kan og kan gjøre bedre eller på en annen måte. Det er derfor tydelig at den prestasjonen som legges ned i trening og øving har et potensial for å utnyttes bedre ved å gi økt læringseffekt gjennom at erfaringer som gjøres ved trening, øving og innsats ikke i tilstrekkelig grad omsettes til varig endring av adferd for å styrke krisehåndteringsevnen.

På samme tid indikerer dette at man kunne fått mer ut av de pengene som investeres i trening og øving og indirekte i innsats gjennom å ha blitt flinkere til å utnytte erfaringene til å få mer krisehåndteringseffekt ut av de midlene som investeres i dette.

Det betyr at en styrket evne til å nyttiggjøre seg erfaringer, både gjennom erfaringslæring og -overføring satt i system og det å ta dem på alvor klart anbefales for fremtidig trening, øving og innsats med BO i møtet med DU. På samme tid kan dette fastslås å være avgjørende komponenter når det kommer til å forbedre evnen til å møte DU i fremtiden.

#### **6.3.1 Begrensninger og behov for videre forskning**

Oppgaven har slått fast at HRO-modellen kan nyttes som organisatorisk strategi for å bli resilient og forberedt på å håndtere uforutsette hendelser. Samtidig slår den fast at det eksisterer et forbedringspotensial i det å utnytte erfaringer til varig endring av adferd i møte med uforutsette hendelser. Oppgaven har ikke kommet frem til noen konkrete forslag til hvordan systemet for erfaringshåndtering kan endres, det ligger utenfor oppgavens mandat. Likevel peker den på viktigheten av å ta erfaringene som gjøres på større alvor. Det fremstår like fullt som meget interessant å se på hvordan dette funnet kan operasjonaliseres i videre forskning og omsettes til konkret endring og bedring på hvordan erfaringshåndtering kan gjøre BOene bedre rustet i møte med fremtidige, uforutsette hendelser og håndteringen av disse.



---

## Litteraturliste

- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H. & Sandve, K. (2014). *Samfunnssikkerhet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Bakken, T (2017) *Krise og ansvar* i Bjurstrøm & Hafting (red.) (2017). *Krisehåndtering*. Bergen: Fagbokforlaget [under utgivelse]
- Baune, Ø. (1991): Vitenskap og metode. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Beredskap (2017). I *Bokmålsordboka*. Hentet fra <http://ordbok.uib.no/beredskap>.
- Bjørkvold, J-R (1989/1998). *Det musiske menneske*. Oslo: Freidig forlag
- Bjørnstad, A & Roshauw, F (2009). *Skolegang i skuddlinjen*. Hentet fra <http://universitas.no/magasin/54022/skolegang-i-skuddlinjen>
- Boe, O. Kjørstad, O. & Werner-Hagen, K. (2012). *Løytnanten og krigen- Operativt lederskap i strid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management*. New York: Cambridge University Press.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2016a). *Samfunnets kritiske funksjoner*. Hentet fra [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kiks-2\\_januar.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kiks-2_januar.pdf).
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2015). *PLIVO*. Hentet fra <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/nasjonal-prosedyre-for-nodetatenes-samvirke-ved-pagaende-livstruende-vold-plivo.pdf>.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2016b). *Oppslagsverket*. Hentet fra <http://oppslagsverket.dsb.no/content/brann-og-eksplosjonsvern/forskrifter/organisering-av-brannvesen/veiledning/4/4/2/.pdf?expand-content=on>
- Endsley, M.R. (1997). *The role of situation awareness in naturalistic decision-making*. I C.E Zsombok & G. Klein (red.), *Naturalistic decision making* (s. 269-283). Mahwah, New Jersey: LEA.
- Eriksen, J. (2011). *Krise og beredskapsledelse – Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm.
- Erstad, K., & Folkestad, E. (2015). *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret – systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007): *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Fimreite, A.L., Lango, P., Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (red.) (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Forsvaret (2006): *Forsvarets pedagogiske grunnsyn*. Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Forsvaret (2017). Innsatsstyrke Derby. Hentet 6. januar 2017 fra <https://forsvaret.no/hv/org/isty/derby>.
- Forsvaret (2017). Forsvarets spesialkommando. Hentet 6. januar 2017 fra <https://forsvaret.no/spesialjeger>.
- Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2013). *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høiback, H (2013). *En doktrine for norsk krisehåndtering* i Heier, T., & Kjølberg, A. (red.) (2013). *Mellom fred og krig: norsk militær krisehåndtering*. (S. 212-214) Oslo: Universitetsforlaget.
- Heier, T., & Kjølberg, A. (red.) (2013). *Mellom fred og krig: norsk militær krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heier, T (2015). *Læring i risikosamfunnet* i G-E Torgersen (red), *Pedagogikk for det uforutsette* (s.90-91). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hermansen; K (2009, 27. oktober). Skutt i ryggen. *Laagendalsposten*. Hentet fra <https://www.laagendalsposten.no/nyheter/skutt-i-ryggen/s/2-2.1601-1.2468602>.
- Hoholm, T. (2017). *Hvorfor går det ikke galt? Om HIGH RELIABILITY og sikkerhetskultur i komplekse organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomisk institutt [under utgivelse].
- Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A, Christoffersen, L og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Knight, F. (2014[1921]). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
- Kruke, B. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: relevans for 22. juli 2011*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Moe, I.B. (2014). *Problemorientert politiarbeid (POP) og det uforutsette (DU) – en innovasjonspedagogisk analyse*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- NATO (2017). I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/NATO>.

- 
- NOU 2000:24 (2000). *Et sårbart samfunn: Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NOU 2006:6 (2006). *Når sikkerheten er viktigst*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22. juli kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- NOU 2013:9 (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- NOU 2016:8 (2016). *En god alliert- Norge i Afghanistan 2001-2014*. Oslo: Departementenes sikkerhets og serviceorganisasjon.
- Oddane, T.A.W. (2015). *Improvisasjon- en nøkkel til rytmisk smidig beredskap overfor det uforutsette*. I Torgersen, G.-E. (red.) (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. (s.236). Bergen: Fagbokforlaget
- Olsen, P.I. & Sjøtrø, A. (2013). *Magefølelse som kunnskapsform. En innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag*, Avhandling Master of Knowledge Management, CBS/Aarhus Universitet/Høyskolen i Nord-Trøndelag/ Høyskolen i Sør-Trøndelag.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books
- Rake, E.L., & Njå, O. (2009). *Perceptions and performances of experienced incident commanders* *Journal of Risk Research*, 12:5, 665 — 685. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Resiliens (2016). I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/resiliens>.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosenthal, U., M. T. Charles, et al. (1989). *Coping With Crises : The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Setreng, S.K (2000). Improvisasjon og musikalsk kvalitet- et spørsmål om kompleksitet. I J.Johnson, K.Oversand & M.Breivik (red.). *Musikkvidenskapelig årbok 2000*. (s.28) Trondheim: Musikkvitenskapelig institutt, NTNU.
- Simonsen, D.M. (2014). *Organisatorisk resiliens fra et kommunikativt perspektiv – Meningskabelse og organisering i krise*. (Doktoravhandling). Aarhus: Aarhus universitet. Hentet fra [http://pure.au.dk/portal/files/84270643/Simonsen\\_2014\\_Organisatorisk\\_resiliens\\_fr\\_a\\_et\\_kommunikativ\\_perspektiv\\_Meningskabelse\\_og\\_organisering\\_i\\_krise.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/84270643/Simonsen_2014_Organisatorisk_resiliens_fr_a_et_kommunikativ_perspektiv_Meningskabelse_og_organisering_i_krise.pdf).

- Skog, O. (2013). *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal.
- Sløveren, K.A. (2014). *Krisehåndtering i Forsvaret – Lærer vi av erfaring?* (Rapport nr. 2014/5) Oslo: Forsvarets stabsskole (FSTS). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226900/MS\\_05\\_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226900/MS_05_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Tangen, Ø. & Vika, K. (2015). *Forsvarets bistand til politiet i fredstid – muligheter og utfordringer*. (Rapport nr. 2015/01438) Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Tanggaard, L & Stadil, C (2012). *I bad med Picasso - Sådan bliver du mere kreativ*. København: Gyldendal Business
- Thomstad, A.B. (2015). *Forsvarets beredskapsavdelinger i Oslo etter 22. juli 2011 – Håndhevelsesbistand og samarbeid med Oslo Politidistrikt*. Oslo: Forsvarets høyskole.
- Torgersen, G.-E. (red.) (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Torgersen, G.-E. & Sævarot, H. (2015). *Strategisk didaktisk modell for det uforutsette*. I Torgersen, G.-E. (red.) (2015). *Pedagogikk for det uforutsette* (s. 318). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (1924/1990), *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weick, K.E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 3
- Weick, K.E. (1996). *Drop your tools: An allegory for organizational studies*. *Administrative Science Quarterly* 41(2).
- Weick, K.E. (1998). *Improvisation as a mindset for organizational analysis*: *Organization Science*, 9 (5), 543-555.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. og Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Process of collective mindfulness*. *Research in organisational behaviour*, 21, 81–123.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Fransisco: Wiley & Sons.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in an Age of Uncertainty*. San Fransisco: Wiley & Sons.

## Vedlegg A – Godkjenning fra NSD



Tore Bakken  
 Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark  
 Postboks 400  
 2418 ELVERUM

Vår dato: 11.01.2017

Vår ref: 51473 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<b>51473</b>	<i>Organisering for det ukjente - Møte det nye med det gamle eller det ukjente med det kjente</i>
<b>Behandlingsansvarlig</b>	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
<b>Daglig ansvarlig</b>	<i>Tore Bakken</i>
<b>Student</b>	<i>Henrik Pande-Rolfen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

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

## Vedlegg B – Informasjonsskriv

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*«Organisering for det ukjente- Å møte det ukjente med det kjente»*

**Master i offentlig styring og ledelse/ /MPA 10**

**Avdeling for økonomi og ledelsesfag/Rena**

**Høgskolen i Hedmark**

#### **Bakgrunn og formål**

Høgskolen i Hedmark er behandlingsansvarlig institusjon

- Student: Henrik Pande-Rolfsen [hepa@XXXX.no](mailto:hepa@XXXX.no) / XXXX

Veileder professor Tore Bakken [tore.bakken@XXXX.no](mailto:tore.bakken@XXXX.no) / XXXXXX

Temaet for oppgaven er organisering for det ukjente- Å møte det ukjente med det kjente- Å møte det nye med det gamle- Drill, operasjonsprosedyrer og improvisasjon. Jeg vil ha et spesielt fokus på beslutningstaking, resiliens/robusthet og mentale modeller knyttet til din funksjon som leder i møte med det ukjente og den organisasjonen du ledet/r og intervjuet vil dreie seg om dette.

Temaet danner bakteppe for problemstillingen masteroppgaven vil omhandle. Du forespørres om å delta med bakgrunn i din bakgrunn og erfaring.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamling vil gjennomføres som en kombinasjon av kildestudier og dybdeintervjuer. Spørsmålene vil omhandle temaet i oppgaven. Intervjuene vil være semi-strukturerte og tas opp på lydbånd for transkribering.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som forsker og veileder professor Tore Bakken som vil ha tilgang til disse. Opptakene vil lagres på elektronisk diktafon som låses ned med kode og separat nøkkel i tråd med sikkerhetslovens krav til oppbevaring av personopplysninger.

Jeg ber om å få bruke ditt navn og yrkestilknytning i studien for å styrke oppgavens validitet og reliabilitet, men det er også mulig å delta anonymt om dette ønskes. Du vil også få mulighet til å lese igjennom transkriberingen av intervjuet om dette ønskes før publisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i 31.12 2017. Datamaterialet vil da bli anonymisert. Lydopptak og personopplysninger vil slettes når prosjektet er ferdig og sensurert.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

**Takk for at du deltar og bidrar til å forbedre hvordan beredskapsorganisasjoner kan forberede seg på og håndtere uforutsette kritiske situasjoner i fremtiden!**

---

## Vedlegg C – Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

«ORGANISERING FOR DET UFORUTSETTE»

MASTER I OFFENTLIG STYRING OG LEDELSE

AVDELING FOR ØKONOMI OG LEDELSESFAG/RENA

HØGSKOLEN I HEDMARK

#### Avklaringer:

Har du noen spørsmål i forkant av intervjuet? Har du noen avklaringer du ønsker å gjøre i forhold til temaet? Er det noen andre du mener jeg også bør intervju i forbindelse med denne studien?

#### Intervjusettingen:

I intervjusettingen er min oppgave å være forsker, ikke som tidligere kollega eller samtalepartner som sådan. Jeg vil derfor innta en lyttende og spørrende holdning til dine uttalelser og komme med utfyllende og oppklarende spørsmål ved behov.

#### Tidsramme:

Estimert 60-120 min

#### Opplysninger om intervjuobjektet

Intervjuobjektnummer:

Navn:

Bakgrunn/Yrke:

#### Intervjuspørsmål:

1. Kan du fortelle om spesielle situasjoner du har vært oppe i og som har hatt spesiell betydning for din yrkesutøvelse knyttet til å møte uforutsette kritiske situasjoner. Hva opplevde du som den største uforutsette/ukjente faktoren i denne situasjonen? Hvorfor tror du det er/var slik?

2. Er dette noe du og organisasjonen var eller er forberedt på å møte eller noe dere håndterer innen rammen av den treningen som ligger opp mot konkrete kjente situasjoner? Mener du denne treningen er tilstrekkelig eller er det vanskelig å forberede organisasjonen mot det uforutsette all den tid det er uforutsett? Hvordan forbereder du og avdelingen din på å møte slike uforutsette situasjoner?
3. Kan du kort beskrive hva som kjennetegner den treningen, og forberedelsen du har gjennomført med avdelingen/Organisasjonen i forkant av en slik uforutsett situasjon etter din mening og vurdering? Hva har vært i fokus? Mener du at den har vært god/dårlig? Forklar – hva kan bli bedre eller endres? Er det et manglende samsvar mellom forberedelse og selve utførelsen? Er den overførbar til skarpe oppdrag?
4. Er drill, faste prosedyrer og SOPER nok? Er det noe mer som må på plass? Har du opplevd at etablerte driller og SOPER ikke er tilstrekkelig for å håndtere uforutsette situasjoner? Hvordan har du/dere/organisasjonen løst det?
5. Eksisterer det en kultur for tilbakemeldinger? Hvordan? (Oppover/nedover/sideveis?) Hvordan evalueres trening, øving og skarpe innsatser? Deles erfaringer? Endrer dere måten på hvordan dere gjør ting? Opplever du at selv små årsaker til feil og svakheter i utførelsen av oppdrag, trening/øving tas med i evaluering og utbedres eller opplever du at det fokuseres på de store overordnede store utfordringene? Eksempler?
6. Føler du at det eksisterer en kultur for prøving og feiling i trening og skarpe innsatser i organisasjonen? Er det rom for å feile? Hvordan?
7. Opplever du at du har god nok tolkningskompetanse? Altså evne til å gjøre mening av de signalene du mottar i situasjonen og knytte dem til mening eller tidligere erfaring for å gjøre mening av det uforutsette du står overfor? Hva kommer i så fall denne kompetansen fra? Er det noe du har fått opplæring i eller kommer det fra andre ting?
8. Hvordan treffer du beslutninger i slike situasjoner? Rådførte du deg med andre? Hvordan er det i hodet ditt når du står i en uforutsett situasjon. Hva krever det av deg?
9. Kan du si noe om på hvilket grunnlag du tar beslutninger i møte det ukjente? (Fravær av tilstrekkelig etterretning & beslutningsgrunnlag) Lar du andre ta beslutningene for deg?
10. Hva legger du i begrepene improvisasjon og intuisjon?



- 
11. Er magefølelse og intuisjon noe dere lærer om/blir opplært i eller får kompetanse i? Mener du at dette er nyttig kunnskap i møte med det uforutsette?
  12. Har du noen synspunkter på hvordan du skal bli god i dette? Hva vil du si er en god beslutningstager i møtet med det uforutsette?
  13. Hvordan forbereder du organisasjonen din på at de kan møte ukjente situasjoner som er kritiske og potensielt livstruende når du ikke konkret kan forberede dem på selve situasjonen?
  14. Hvilket syn har du på tilpasningsevne for å møte ukjente situasjoner?
  15. Hva legger du i begrepet resiliens? Hvordan opplever du at resiliens eller robusthet er viktig for å møte det uforutsette i kritiske situasjoner?
  16. Er dette noe du legger vekt på i trening, øving og utdanning av egen organisasjon? Trener dere på at ting går galt? Klarer dere å fortsette å løse oppdrag og «stå i det» selv når det går galt? Har dere på plass mekanismer for å lære av det? Hvordan kommer dere dere «tilbake på hesten»?
  17. Hvordan mener du man kan gjøre en organisasjon mer resilient/robust? Både som organisasjon og deg som beslutningstager og leder? Var situasjonen en test på hvor resiliente organisasjonen din egentlig var/er?
  18. Er det formal/systemkrav i organisasjonen din som hemmer eller hindrer din evne til å ta beslutninger i det ukjente? (regler og prosedyrer som må følges eller rigid kommandostruktur som foreskriver en måte å gjøre tingene på (selv om de oppleves utilstrekkelige i situasjonen du står i?))
  19. Mener du treningen, øving og utdanning du mottar og gjennomfører i forkant forbereder deg godt som beslutningstager i møtet med uforutsette og potensielt kritiske situasjoner? Hva føler du kunne blitt fokusert mer på i denne treningen? Er det en spesiell utdanning eller trening du savner? Hva føler du kunne blitt fokusert mindre på i denne treningen? Er det noe du føler er irrelevant i forhold til å møte det uforutsette?
  20. Utfordre eksisterende oppfatninger og «etablerte sannheter»? Er dette noe som understøttes eller oppmuntres til?

## Vedlegg D – Forkortelser

AS- Anders Snortheimsmoen, tidligere sjef i Beredskapstroppen

BO- Beredskapsorganisasjon

BT- BeredskapsTroppen

CAH- Carl Axel Hagen- Operasjonsoffiser hos HMKG under 22.07.11

DELTA- Kallesignal på politiets radiosamband for Beredskapstroppen

DU- Det uforutsette, samlebetegnelse på uforutsette hendelser

EM- Skvadronsjefen intervjuet fra FSK

FERDABALL- Forsvarets ERfaringsDAtaBAse Lessons Learned

FOH- Forsvarets Operative Hovedkvarter

HM- Helge Mehus, nåværende sjef i Beredskapstroppen

HMKG- Hans Majestet Kongens Garde

HRO- High Reliability Organization, høypålitelig organisasjon

HV- Heimevernet

FSK- Forsvarets SpesialKommando

ISAF- International Security Assistance Force

NATO- North Atlantic Treaty Organization

SOP- Standard OperasjonsProsedyre

TO- Tommy Olafsen, nåværende sjef i Derby

TTP- Teknikk, taktikk og prosedyrer

UTS- Utvikling Til Strid