



# Høgskolen i Sørøst-Norge

## Masteroppgave

ML-OPP5000

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	05-01-2018 09:00	<b>Termin:</b>	2018 VÅR NY
<b>Sluttdato:</b>	15-01-2018 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinnskala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave		
<b>SIS-kode:</b>	222 ML-OPP5000 1 O 2018 VÅR NY		

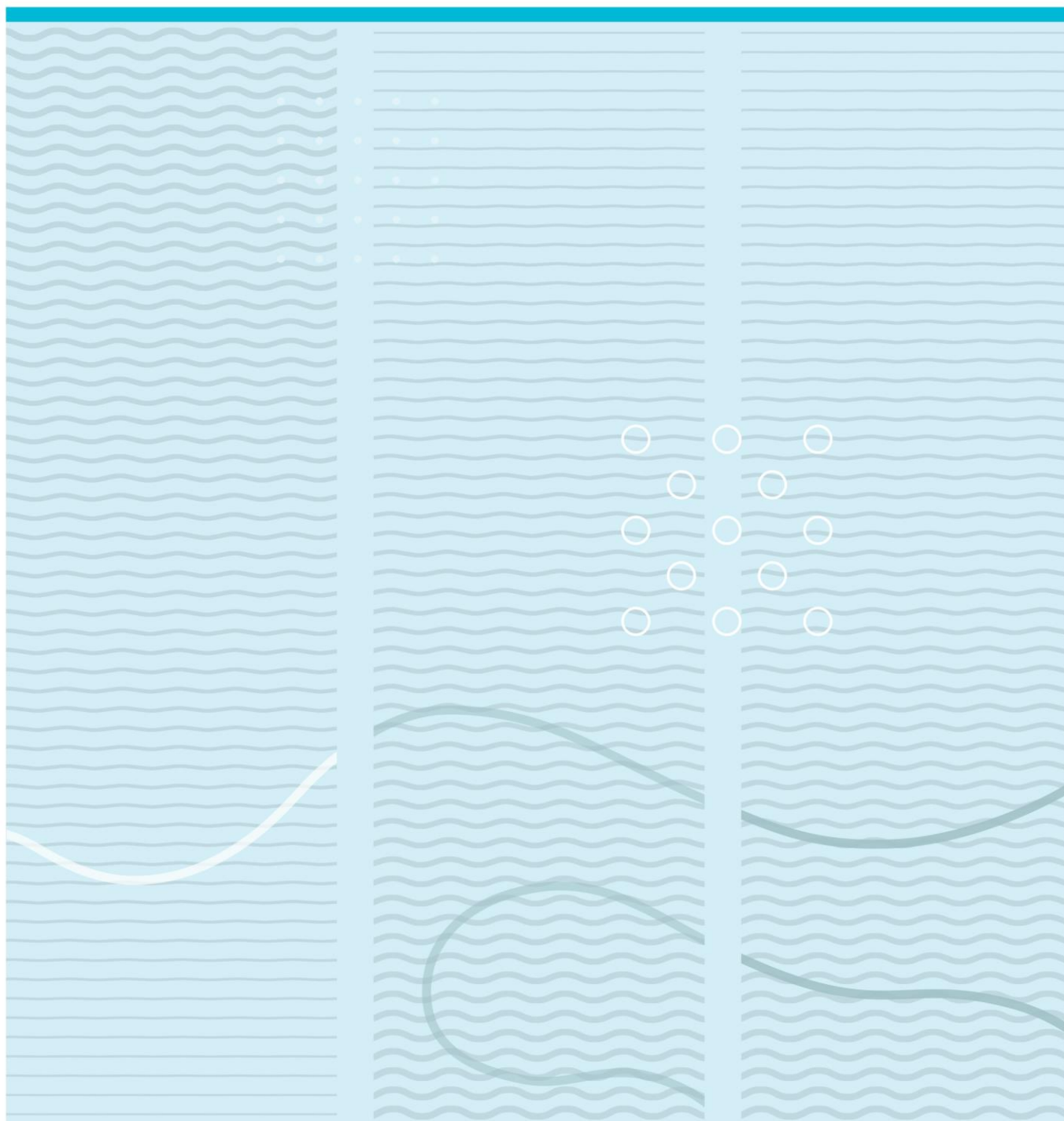
### Deltaker

**Kandidatnr.:** 7000

Fredrik Håland Johansen

## **De 3 R'er: *Realistiske, Relevante & Regelmessige* samvirkeøvelser**

*Betydningen av samvirkeøvelser – en sammenligning av øvelser og reelle innsatser – belyst gjennom samvirke i Innsatsleders kommandoplass (ILKO).*



Høgskolen i Sørøst-Norge  
Handelshøgskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsfag  
Postboks235  
3606 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Fredrik Håland Johansen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

---

*«We interview people to find out from them those things we cannot directly observe and find out what we`ve observed»  
(Patton, 2014, s. 426).*

---

## Sammendrag

Studier av *interorganisatorisk samvirke* ved ulykker og kriser har økt de siste årene. I denne studien, som er gjort på grunnlag av observasjon og intervjuer med nødetatenes innsatsledere i innsatsleder kommandoplass (ILKO), sammenlignes opplevd samvirke på øvelser med reelle innsatser. Datainnsamlingen pågikk over en periode på åtte måneder.

De tre organisasjonene som deltok i studien – politi, brann og helse – opplevde graden av oppnådd samvirke ulikt; fra harmonisk samhandling til elementer av makt- og profesjonskamp, fragmentert beslutningstaking og tvetydighet hva gjelder oppgave- og rollefordeling. Når øvelser ble sammenlignet med reelle innsatser, ble det identifisert at samvirke mellom nødetatene oppleves som mer tydelig på hendelser enn under øvelser.

Det ser ut til at samvirkeøvelser forbedrer interorganisatorisk samvirke på reelle innsatser ved at øvelsene styrker de uformelle strukturene mellom mannskapene. Øvelsene fører til at innsatslederne oppnår en mer lyttende og delegerende adferd, kjennskap og vennskap til hverandre, i tillegg til at det etableres et felles språk som gjør kommunikasjonen mer effektiv. Det ser også ut til at øvelser utvikler, som en bieffekt, en samvirkekultur og etablerer institusjonelle prosedyrer som legger til rette for et kulturelt klima som forbedrer innsatslederne i reelle innsatser. Implikasjonen fra undersøkelsen er at muligheten for å etablere og utvikle relasjoner gjennom øvelser (eller på andre samvirkearenaer) er mer verdifullt enn formell læring som forberedelse til reelle innsatser.

**Nøkkelord:** *Samvirke, øvelser, reelle innsatser, innsatsledelse, innsatsleders kommandoplass, politi, brann, helse*

## Forord

Denne avhandlingen avslutter mastergraden i *Innovasjon og Ledelse* ved Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN). Studie ble påbegynt høsten 2013. To unger, to jobber og ett giftemål senere, er oppgaven endelig ferdig – og innlevert.

Studietiden har vært en uforglemmelig reise, og kan best beskrives som langsommelig, krevende og lærerik – spesielt i arbeidet med masteroppgaven. Langsom, fordi det har tatt tid. Krevende, fordi jeg har kombinert studier med jobb og familieliv. Og lærerik, fordi studie har gitt meg muligheten til å utforske temaer jeg synes var interessante.

Selv om reisen har vært selvstendig, reiste jeg aldri alene. Folk har kommet til, og hoppet av, der hvor andre har blitt med hele veien. Og alle som har vært med, fortjener en takk. Først vil jeg rette en takk HSN for igangsettelsen av studie i strategisk beredskapsledelse, slik at jeg kunne utforske og skrive om et interessant tema. Dernest vil jeg takke Vestfold Interkommunale brannvesen og spesielt vaktlaget jeg er en del av, for deres tålmodighet og forståelse. Nøkkelinformantene fortjener også en takk. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt noe av, og dataene blitt så gode som de ble.

Og selvsagt skal min faglige veileder, Professor Elsa Kristiansen, har mye av æren for navigeringen underveis i skriveprosessen. Hennes faglige, metodiske og pedagogiske kompetanse er upåklagelig, og toppet med humor og latter, gjorde reisen mye lettere.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kone Sigrun. Hun har vært til uvurderlig hjelp under hele reisen – og spesielt mot slutten av oppgaven. Takk til deg og mine sønner, Erlend og Johan, for at dere har vist tålmodighet når pappa har vært stressa og irritert. Til tross for at dere ikke hadde så mye valg, stod dere i det.

Fredrik Håland Johansen

Tønsberg, 15. januar 2018

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Aktualisering samvirke som tema</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Forskning om samvirke</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Organisering av nødetatene i Norge</b>	<b>12</b>
1.3.1 Organisering på distriktsnivå	13
1.3.2 Organisering på taktisk nivå - Innsatsledelse	13
<b>2 Teoretisk rammeverk</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Beredkapsorganisasjoner og HRO</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Beredkapsledelse</b>	<b>16</b>
2.2.1 Forberedelsesfasen	17
2.2.2 Øvelser	18
<b>2.3 Begrepet «Samvirke»</b>	<b>20</b>
2.3.1 Begrepsselektninger til samvirke	20
<b>2.4 Interorganisatorisk samvirke – i et beredkapsperspektiv</b>	<b>22</b>
2.4.1 Interorganisatorisk samvirke – i nettverk	23
2.4.2 Hva hemmer og hva fremmer interorganisatorisk samvirke?	23
<b>2.5 Samvirkeøvelser og reelle hendelser</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Problemstilling og forskningsspørsmål</b>	<b>28</b>
<b>2.7 Analysemodell</b>	<b>28</b>
<b>3 Metode, design og strategi</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Forskningsstrategi</b>	<b>29</b>
3.1.1 Valg av forskningsstrategi	31
<b>3.2 Design</b>	<b>31</b>
3.2.1 Valg av design	32
<b>3.3 Forskningsmetode</b>	<b>32</b>
3.3.1 Valg av forskningsmetode	33
<b>3.4 Prosedyre og gjennomføring av forskningsprosessen</b>	<b>33</b>
3.4.1 Litteraturgjennomgang	33
3.4.2 Observasjon	34

3.4.3	Uformelle samtaler	35
3.4.4	Kvalitative intervjuer	36
3.4.5	Utvalg	36
3.4.6	Valg av nøkkelinformanter	39
3.4.7	Gjennomføringen av intervjuene	39
<b>3.5</b>	<b>Analyseprosessen – koding og kategorisering av funn</b>	<b>40</b>
<b>3.6</b>	<b>Metodiske betraktninger</b>	<b>40</b>
<b>3.7</b>	<b>Vurderingen av forskningens kvalitet</b>	<b>41</b>
3.7.1	Reliabilitet	42
3.7.2	Validitet	43
3.7.3	Generalisering	43
3.7.4	Etiske aspekter	44
<b>4</b>	<b>Resultater</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Forskningsspørsmål 1 – hvordan fungerer samvirke under øvelser</b>	<b>44</b>
4.1.1	En fiktiv øvelse – på tvers av organisatoriske grenser	45
4.1.2	Siden det bare er en øvelse ...	47
<b>4.2</b>	<b>Forskningsspørsmål 2 – Sammenligning av øvelser og reelle innsatser</b>	<b>49</b>
4.2.1	Kjennskap og vennskap	49
4.2.2	Lederskap	50
4.2.3	Kommunikasjon	53
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>55</b>
5.1	Styrker og begrensinger	61
<b>6</b>	<b>Konklusjon og implikasjoner</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>63</b>
	<b>Vedlegg 1 – Intervjuguide</b>	<b>72</b>
	<b>Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til nøkkelinformanter</b>	<b>73</b>



## Tabeller

<i>Tabell 1: Nødetatenes organisering</i>	12
<i>Tabell 2: Øvelsestyper, læring og belønning</i>	18
<i>Tabell 3: Forskningsstrategier</i>	30
<i>Tabell 4: Oppgavens forskningsdesign</i>	32
<i>Tabell 5: Oversikt over nøkkelinformanter</i>	38
<i>Tabell 6: Evaluering av tunelløvelsen</i>	45
<i>Tabell 7: Nøkkelinformantens oppsummering</i>	47
<i>Tabell 8: Kjennskap og vennskap</i>	50
<i>Tabell 9: Lederskap</i>	52
<i>Tabell 10: Kommunikasjon</i>	54
<i>Tabell 11: Samvirkeklima</i>	58

## Figurer

<i>Figur 1: Innsatsledelse på taktisk nivå</i>	14
<i>Figur 2: «Det utvidede beredskapshjulet»</i>	17
<i>Figur 3: «Begrepslektninger til samvirke»</i>	22
<i>Figur 4: «Øvelser og Reelle innsatser»</i>	26
<i>Figur 5: «Analysesirkelen»</i>	29
<i>Figur 6: «Samvirkehjulet – de fem samvirkeprinsippene»</i>	59

## 1 Innledning

Et suksessfullt samvirke mellom nødetatene i Norge er avgjørende for å handle når det virkelig gjelder (Kapucu, 2008). Dette gjelder spesielt ved større innsatser, der hvor kravet til koordinert innsats er stort. Ved slike innsatser etableres *innsatsleders kommandoplass* (ILKO), der innsatslederne fra politi, brann og helse møtes for å lede og koordinere innsatsen. I tillegg til å praktisere koordinert innsatsledelse i det virkelige liv, gjennomføres årlig samvirkeøvelser, med det formål å gjøre innsatslederne best mulig forberedt på å handle på en integrert måte (Kim, 2013).

Men hvilken nytteverdi har egentlig øvelsene for det reelle liv? Basert på min egen erfaring, som brannkonstabel i snart 20 år, har jeg opplevd at samvirke mellom politi, brann og helse kan fungere veldig ulikt under samvirkeøvelse og ved samvirke i reelle innsatser. Hva er egentlig bakgrunnen for dette? Hvorfor øver vi som vi øver – og hvor godt forberedt er vi egentlig på det som møter oss når en ulykke ute? Setter samvirkeøvelser innsatslederne bedre i stand til å samvirke når det virkelig gjelder – eller er øvelser ineffektiv bruk av ressurser?

Flere forskere argumenterer for at øvelser er et viktig premiss i forberedelsene til reelle innsatser. Blant annet hevder Scholtens (2008) at suksessfull samvirke er avhengig av *velfungerende forberedelser* til responsfasen, der øvelser er den mest hensiktsmessige måten å knytte fasene sammen (Perry, 2004). På samme tid er det flere forskere som stiller kritiske spørsmål til hvilken effekt slike samvirkeøvelser egentlig har. Det hevdes at slike samvirkeøvelser mangler læringseffekt fordi øvelsene oppfattes som urealistiske (Borodzicz & van Haperen, 2002; Rolfe, Saunders & Powell, 1998) og symbolske (McConnell & Drennan, 2006), har en lineær tidsplan (Berlin & Carlström, 2013; Ingmarsdotter & Trané, 2013), et for omfattende scenario samt et fokus på egne mål og egen organisasjon (Berlin & Carlström, 2013; Kim, 2013). Til tross for kritikken mot hvordan samvirkeøvelsene gjennomføres og om de faktisk har noen effekt, oppfordrer myndighetene gjennom offentlige utredninger, evalueringsrapporter og lovverk nødetatenes strategiske ledelse til å gjennomføre fremtidige samvirkeøvelser (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016; NOU, 2012; POD, 2011). Er det slik Sommer et. al. (2013) hevder, at forberedelse gjennom øvelse gjør innsatslederne bedre i stand til å takle virkelige hendelser enn hvis ikke øvelser ble gjennomført – eller fremstår samvirkeøvelser mer som et retorisk ideal; et mantra som gjentas og gjentas – uten praktisk nytteverdi for deltakerne?

## 1.1 Aktualisering samvirke som tema

En mer effektiv offentlig sektor krever en større grad av spesialisering. I tillegg møter samfunnet komplekse og grenseoverskridende hendelser som resulterer i at er *samvirke* løsningen (Lindberg, 2009; Ödlund, 2007; Berlin & Carlström, 2011a). I *Fremtidsstudien 2030* utarbeidet av Myndigheten for samhällsnydd och beredskap (MSB), predikeres følgende:

Räddningstjänstens insatser kan förväntas bli allt mer komplexa. Det är inte längre bara små, enkla hus som brinner. Det kan vara stora komplexa byggnader med egen energiproduktion på taket (...). Eller så kan det vara stora klimatorsakade händelser, skogsbränder, översvämningar eller torka, där många olika aktörer måste samverka för att tillsammans lösa uppgiften (2016, s. 50).

I norsk sammenheng er terrorangrepene i regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli 2017 å anse som en stor og kompleks hendelse, og den utfordret hele den norske beredskapen. Den påfølgende 22. juli-rapporten, utarbeidet av Gjorv-kommisjonen, identifiserte flere utfordringer knyttet til den norske beredskapen, deriblant manglende samvirke mellom beredskapsaktørene. Kommisjonens overordnet konklusjon var at svikten handlet om *holdninger, kultur og lederskap*, og ikke om organisering» (NOU 2012:14, s. 16). Utvalget anser i så måte at de kulturelle og ledelsesmessige sidene som viktigere å endre enn de strukturelle trekkene ved en organisasjon.

I kontrast, hever Christensen (2013) at kultur og struktur ikke et spørsmål om enten-eller, men at svakheter ved kultur og holdninger i en organisasjon ofte er tett knyttet til strukturelle trekk. Nettopp kompleksiteten og de nye utfordringene, gjør at samvirke ikke utelukkende kan struktureres og organiseres rundt forhåndsdefinerte prosedyrer og regler, men at den må utvikles gjennom både øvelser og reell innsats – med påfølgende evalueringer (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016, s. 12). Ödlund (2010) fremhever at langsiktig organisering og øvelser kan bidra til å identifisere styrker og svakheter, samt ulikheter i lovverk og kultur i de ulike nødetatene. Således, og i tråd med McConnell & Drennan (2006), må det etableres institusjonelle prosedyrer og skape et *kulturelt klima* som utvikler kapasiteter for å kunne handle i ekstraordinære situasjoner. Et godt samvirke forutsetter et hensiktsmessig kulturelt klima, der forståelse, tillit og kjennskap til hverandres ressurser, kompetanse og organisering er viktige premisser (Meld. St. 10, 2016, s. 21).

## 1.2 Forskning om samvirke

De siste tiårene har fenomenet samvirke (eng. Collaboration) mellom organisasjoner blitt fremhevet og forsket på (Axelsson, 2000; Axelsson & Bihari Axelsson, 2006), og samvirke blir betraktet som en nødvendig arbeidsmetode for å løse komplekse og utfordrende innsatser i samfunnet (se for eksempel MSB, 2016; Keast, Mandell, Brown & Woolcock, 2004; Simo & Bies, 2007). For å oppnå samvirke, kreves horisontale forbindelser uten prestisje mellom aktørene. Dermed er samvirke mer dynamisk og tilpasningsdyktig enn hva den mer tradisjonelle, byråkratiske og hierarkiske organiseringen er (Martin, Nolte & Vittolo, 2016, Keast et. al., 2004; Savage, 1996; Mintzberg, 1983).

Ödlund (2007; 2010) trekker frem to perspektiver som kan belyse interorganisatorisk samvirke. Det første, et *sosial-psykologisk perspektiv*, kan gi svar på hvordan aktører interagerer med hverandre og omgivelsene. Institusjonelle trekk som kultur, identitet og tillitt benyttes i dette perspektivet som teoretisk referanseramme, for å beskrive aktørenes oppfatninger av hverandre i samvirkesituasjoner. Det *rasjonalistiske perspektivet* derimot, tar ifølge Ödlund (2007; 2010) utgangspunktet i den formelle organisasjonsstrukturen, med kjennetegn som ansvar, mål, oppgaver og regler. Dette perspektivet ser organisasjoner som et redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne, der den formelle strukturen er premissene for den enkeltes handlingsvalg og skaper kapasitet til å realisere bestemte mål (Christensen, Lægreid, Roness & Rørvik, 2010, s. 13).

Det er mange og ulike forskningstilnæringer til beredskapsfeltet (Ödlund, 2007; 2010). Dette har blitt framhevet i flere studier de siste årene (se for eksempel Kristiansen et. al., 2017; Martin et. al., 2016; Berlin & Carlström, 2015). Andre studier har fokusert på hva som fremmer og hva som hemmer samvirke (se eksempelvis Ödlund, 2007; McEntire, 2002), strukturelle og kulturelle forhold ved samvirke (se eksempelvis McConnell & Drennan, 2006; Faraj & Xiao, 2006; Martin et. al., 2017), samt mål, makt og kompetanse i en samvirkekontekst (se eksempelvis Berlin & Carlström, 2011b; Kim, 2013). I et kompetanse- og læringsperspektiv har fenomenet samvirkeøvelser i planleggingsfasen blitt viet mye oppmerksomhet, der øvelsesplanlegging (se eksempelvis Boin & McConnell, 2007; McConnell & Drennan, 2006), øvelsesmetodikk (se eksempelvis Kim, 2013; Ingmarsdotter & Trané, 2013), effekter og nytteverdien av øvelser (se eksempelvis Perry, 2004; Berlin & Carlström, 2015) er sentrale temaer.

Kanskje ikke uventet har tidligere forskning i stor grad kommet frem til at interorganisatorisk samvirke er kvalitetsfremmende (se eksempelvis Berlin & Carlström, 2015; McEntire, 2002; Axelsson, 2000), og kan eksempelvis være en fordel der hvor oppgavekompleksiteten overskrider innsatspersonells kapasiteter (Salas, Cooke & Rosen, 2008).

### 1.3 Organisering av nødetatene i Norge

I Norge består nød- og akuttressursene hovedsakelig av blålysorganisasjonene politi, ambulansetjenesten og brannvesenet. De to førstnevnte er underlagt statlig forvaltning, mens brannvesenet er et kommunalt ansvar. Der ambulansetjenesten forholder seg til Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) og Helsedirektoratet, er politiet og brannvesen underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, og forholder seg henholdsvis til Politidirektoratet (POD) og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). I så måte er akuttressursene i utgangspunktet adskilte organisasjoner.

Etter politireformens ikrafttredelse 1. januar 2016 er politiet nå delt inn i tolv distrikter (Inst. 306 S, (2014-2015), 2015; Prop. 61 LS (2014-2015), 2015), som igjen består av flere underliggende driftsenheter. Helse-Norge derimot, er delt opp i fire regionale helseforetak (Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), 2016a). En rekke ambulansestasjoner er underlagt hvert helseforetak. Det kommunale brannvesen består av hele 295 brannvesen og 620 brannstasjoner (DSB, 2013).

<b>NØDETATENES ORGANISERING</b>			
	<i>Politi</i>	<i>Ambulanse</i>	<i>Brannvesen</i>
<b>Forvaltning</b>	Statlig	Statlig	Kommunalt
<b>Departement</b>	Justis- og beredskap. (JBD)	Helse- og omsorg. (HOD)	Justis- og beredskap. (JBD)
<b>Direktorat</b>	Politidirektoratet (POD)	Helsedirektoratet (HD)	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)
<b>Antall underliggende organisasjoner</b>	12 politidistrikt	4 regionale helseforetak	295 brannvesen

*Tabell 1: Nødetatenes organisering*

(Inst. 306 S, (2014-2015), 2015; Prop. 61 LS (2014-2015), 2015; HOD, 2016a; DSB, 2013).

I en akutt fase har nødetatene ulikt samfunnsoppdrag; i korte trekk skal politiet opprettholde offentlig orden og sikkerhet, ambulansetjenesten faglig forsvarlig akuttmedisinske tjenester, og brannvesenet skal yte innsats ved brann og andre akutte ulykker (Politidirektoratet (POD), 2011; DSB, 2013; HOD, 2016b). Til tross for ulike samfunnsoppdrag, vil en fellesnevner for alle tre aktørene være redningsinnsats og at ivaretagelse av liv og helse skal prioriteres.

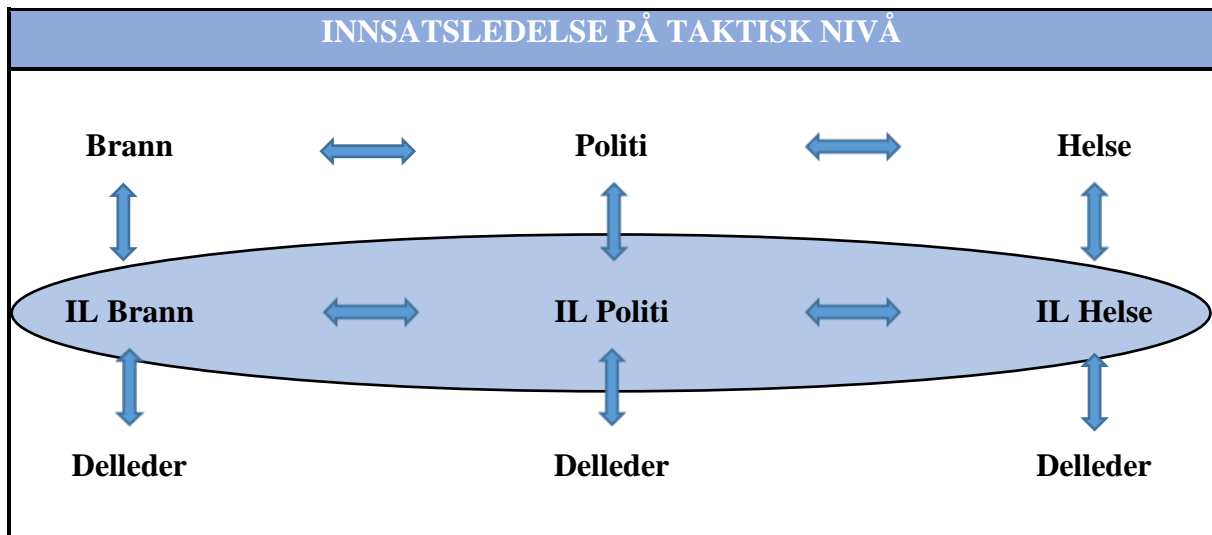
Til tross for at organisasjonene er organisert ulikt og har spesialiserte oppgaver, er viktigheten av samvirke og samarbeid på tvers av grensene tydeliggjort som eget beredskapsprinsipp, det såkalte samvirkeprinsippet (Meld. St. 29 (2011-2012), 2012). I tillegg er virksomhetenes regelverk harmonisert i et forsøk på å oppnå bedre samvirke mellom nødetatene (se for eksempel POD, 2011; Politiloven, 1995; Akuttmedisinforskriften, 2015; Brann- og eksplosjonsvernloven, 2002).

### 1.3.1 Organisering på distriktsnivå

Den operative politiinnsatsen ledes på tre nivåer i politidistriktene: 1) Strategisk (Politimester), 2) Operasjonelt (Operasjonsleder) og 3) Taktisk (Innsatsleder Politi) (Meld. St. 13 (2015-2016), 2016; POD, 2011). Ambulansetjenesten og brannvesenet opererer ikke med tilsvarende trenivåinndeling (DSB, 2015), men har organisert den taktiske funksjon med innsatsleder som politiet. I tillegg til politiets innsatsleder, ledes innsatsen av *Innsatsleder Helse* (tidligere *Operativ leder helse*) for helse og *Innsatsleder Brann* for brann (tidligere *Fagleder Brann*) (Helse- og omsorgsdepartementet, 2016b; Forskrift om organisering av brannvesen, 2002).

### 1.3.2 Organisering på taktisk nivå - Innsatsledelse

Ved større hendelser, der krav til samvirke og koordinering på tvers av organisatoriske grenser er nødvendig, etableres ILKO på skadestedet. I ILKO samles fortrinnsvis innsatslederne fra politi, helse og brann for gjensidig informasjonsutveksling, koordinering og planlegging av innsatsen (HOD, 2016b; POD, 2011). Det er politiets ansvar å organisere, lede og koordinere arbeidet i innsatsområde (POD, 2011; Ordreinstruksen, § 3 ifølge POD, 2011). Ved redningstjeneste er politiets oppgave i første rekke tilrettelegging for faginnnsats og koordinering av ressurser og støttefunksjoner, og politiet skal ved slike innsatser ikke lede brannvesenets og helsetjenestens faginnnsats (POD, 2011; Politiloven, 1995).



*Figur 1: Innsatsledelse på taktisk nivå  
(fra HOD, 2016b).*

I brannvesenets særlovgivning, forkortet brann- og eksplosjonsvernloven, fremkommer det at ethvert brannvesen skal ha innsatsledelse (benevnt i lovverket med *overordnet vakt*). Vedkommende innsatsleder skal lede alle involverte styrker i brann og ulykker, i nært samarbeid med blant annet politi og ambulansetjenesten (Brann- og eksplosjonsvernloven, 2002, § 4-10; Forskrift om organisering av brannvesen, 2002, § 5-6). I de tilfeller hvor politiet ikke har ankommet skadestedet, er det Innsatsleder brann som har ordensmyndighet og skadestedsledelse til politiet kommer og eventuelt overtar (Brann- og eksplosjonsvernloven, 2002, § 12).

Helsevesenets særlovgivning, *Nasjonal veileder av helsepersonell på skadestedet* (HOD, 2016b), understreker at primærhelse- og ambulansetjenesten er best tjent med en fleksibel ledelsesorganisasjon. Hovedregelen blir da at fartøysjefen på første bil ivaretar innsatsledelse. Etter hvert som flere helseressurser kommer til, revurderes valg av innsatsleder og delledere, der fordelene med kontinuitet vektet opp mot kompetanse og erfaring (HOD, 2016b).

Til tross for at redegjørelsen om organisering av innsatser ved akutte hendelser er standardisert gjennom lover, forskrifter, veiledere og retningslinjer, vil organisering og etablering av ledelse på taktisk nivå ha geografiske variasjoner. Tilgang på ressurser, innsatstid, rekruttering, kompetanse, erfaring og kulturelle forhold vil kunne være faktorer som spiller inn i etablering av ILKO og utøvelse av samvirke og innsatsledelse.

## 2 Teoretisk rammeverk

Historisk har samvirke lange tradisjoner i norsk redningstjeneste og formelt strekker det seg tilbake til 1960-tallet, der det fremgår at «(...) alle offentlige etater må delta i redningsaksjoner med egnede og tilgjengelige ressurser» (St. meld. nr. 86, 1962; NOU, 2001, s. 22). Prinsippet har stått seg godt i alle år, men var kun gjeldene for redningsaksjoner og for offentlige aktører.

Likevel, flere offentlige rapporter har belyst viktigheten av et godt samvirke mellom de ulike beredskapsaktørene. I St. meld. nr. 17 (2002) anbefalte den gang *Sårbarhetsutvalget* et bedre samarbeid og samordning av beredskapen og krisehåndteringen i Norge, og i St.meld. nr. 22 (2007-2008) *Samfunnssikkerhet – Samvirke og samfunnssikkerhet* synliggjorde regjeringen behovet for samarbeid og samvirke for å sikre helhetlig og samordnet krisehåndtering på sentralt, regionalt og lokalt nivå (2008, s. 9).

Etter terrorangrepene 22. juli 2011 og dertil evalueringen av krisehåndteringen (se for eksempel NOU, 2012:14), ble det identifisert «(...) et stort behov for samarbeid på tvers av ansvarsområder både når det gjelder forebyggende beredskapsarbeid og krisehåndtering» (Meld. St. 29, 2012 s. 39). Og det var i kjølevannet av evalueringen at samvirkeprinsippet ble introdusert som det fjerde beredskapsprinsippet, likestilt med allerede eksisterende prinsipper om *ansvar, likhet og nærhet* (Kristiansen et. al., 2017, s. 2). Samvirkeprinsippet innebærer «(...) krav til at myndighet, virksomhet eller etat har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeid med forebygging, beredskap og krisehåndtering» (Meld. St. 29, 2012, s. 39). I det følgende vil resultater av forskning på beredskapsorganisasjoner og hva som fremmer og hemmer samvirke under øvelser og reelle innsatser bli presentert.

### 2.1 Beredskapsorganisasjoner og HRO

I det forrige kapittel ble de tre nødetatene nevnt, som sammen med andre beredskapsaktører danner grunnlaget for beredskapen i Norge. Beredskapsorganisasjonene er varierte og tilbyr et beredskapsmangfold gjennom ulike oppgaver, formål, kurs og kompetanse. I et beredskapsperspektiv skiller McConnell & Drennan (2006, s. 61) mellom tre typer beredskapsorganisasjoner: de som har 1) *lav grad av beredskap*, 2) *middels grad av beredskap* og 3) *høy grad av beredskap*. Nødetatene kan karakteriseres som organisasjoner med høy grad av beredskap, også omtalt i litteraturen som High Reliability Organizations (HRO) (Kristiansen,



Johansen & Carlström, under revidering; Berlin & Carlström, 2015; Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009). Ifølge Bigley og Roberts innebærer begrepet “Reliability”:

(...) the capacity to continuously and effectively manage working conditions, even those that fluctuate widely and are extremely hazardous and unpredictable (2001, s. 1282)

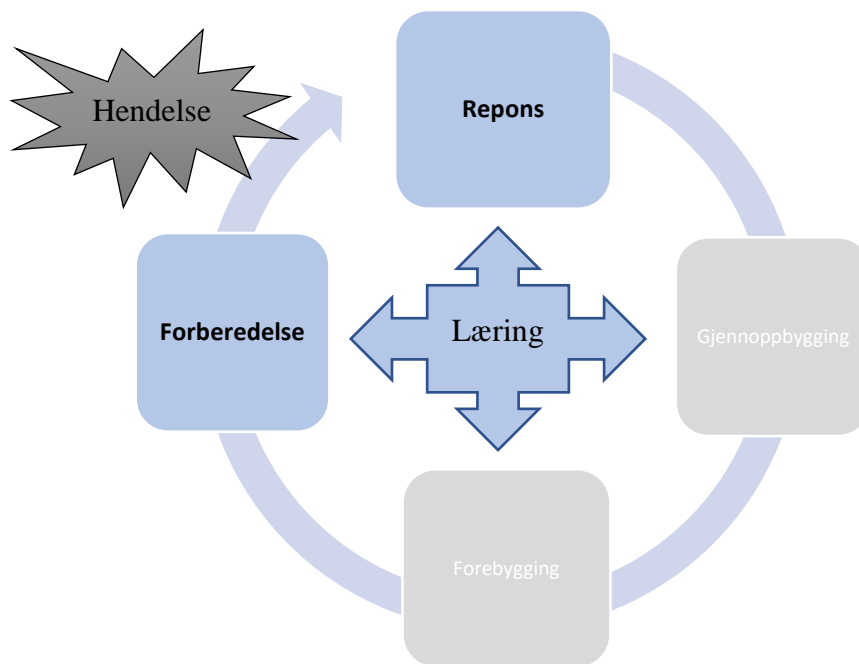
Til tross for høy grad av komplekse og tvetydige oppgaver, skiftende omstendigheter, usikkerhet, samt farlig arbeid i samarbeid med andre beredskapsaktører, skjer det sjelden ulykker (Christianson, Sutcliffe, Miller & Iwashyna, 2011). Et annet kjennetegn ved HROs er innsatsledernes jevnlige øvelser i interaksjon med likestilte aktører, med målsetting om at ekstreme hendelser håndteres gjennom planlagt forberedelse (McConnell & Drennan, 2006; Weick & Sutcliffe, 2001; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

## 2.2 Beredskapsledelse

I løpet av 1990-tallet skjedde det en endring innenfor HROs og fagområdet beredskapsledelse (eng. Emergency management). HRO organisasjoners ledelsesmodell endret seg fra å være autoritær og hierarkisk til en fundamental kulturell endring med fokus på likestilte aktører som inkluderer åpen kommunikasjon og samvirke (Waugh jr. & Streib, 2006).

En vanlig brukt modell for å inndele beredskapsledelse består av fire elementer:

*Forebyggende* (eng. Mitigation), *Forberedelse* (eng. Preparedness), *Respons* (eng. Response) og *Gjenoppbygging* (eng. Recovery) (Kapucu, 2008, s. 244; Waugh jr. & Streib, 2006, s. 131; Quarantelli, 1993, s. 16). Drennan & McConnell (2007, s. 25) derimot, argumenterer for et femte element; nemlig *læring*.



Figur 2: «Det utvidede beredskapshjulet»

(inspirert av Kapucu, 2008; Drennan & McConnell, 2007; Waugh jr & Streib, 2006).

Den utvidede «Beredskapshjulmodellen» synliggjør i større grad viktigheten av «læringselementet» i beredskapsorganisasjoner. Modellen gjenspeiler at læring ikke utelukkende skjer innenfor forberedelsesfasen eller mellom denne fasen og responsfasen, slik Drennan & McConnell (2007) påpeker. Belyst i et systemperspektiv henger elementene sammen og påvirker hverandre gjensidig. Således kan læring skje mellom andre elementer, eller på kryss og tvers. Et eksempel på dette er et sterkere fokus på samvirke (herunder øvelser) mellom nødetatene etter terrorangrepene 22. juli 2011 for å oppnå læring. I det følgende fokuserer oppgaven på forberedelse- og responsfasen.

### 2.2.1 Forberedelsesfasen

I følge Kapucu (2008) omhandler forberedelsesfasen alt som skjer i forkant av en hendelse, inkludert planlegging. Perry (2004) konkretiserer dette og argumenterer for at det er tre kritiske komponenter i forberedelsesfasen; først *planlegge*, dernest *trene* og til slutt *øve*. Haddow, Bullock og Coppola (2013) støtter dette, men peker på at *evaluering-/forbedringselementet* må være med. I så måte er forberedelsesfasen å anse som en prosess, der det kontinuerlig jobbes med lærdommene fra tidligere hendelser (se Figur 2), eksempelvis læringspunktene fra 22. juli-angrepene (se for eksempel NOU, 2012), eller fra tidligere øvelser, slik som samvirkeøvelsen

Øvelse Tyr 2013 (se for eksempel Politihøgskolen, 2013). Disse lærdommene tas med videre inn i planleggingsfasen, som på ny danner grunnlaget for videre trening og øvelser. Således bygger øvelsene er slags bro mellom planleggingsfasen (forberedelses-) og responderingen på reelle hendelser (Perry, 2004).

### 2.2.2 Øvelser

Beredskapsaktørene i Norge bruker mye tid på trening og øvelser som forberedelse til reelle innsatser. Dette gjelder fagspesifikke ferdighetsøvelser innad i organisasjonen, så vel som øvelser på tvers av organisatoriske grenser slik som samvirkeøvelser. Øvelser kan være enkle i sin form som testing av prosedyrer eller sjekk av hvilke øvelsesdeltakere som mestret den tidligere gjennomgatte treningen (Perry, 2004) – til mer komplekse øvelser med mange ulike aktører. Både trening og øvelser skjer i uformell, som formell kontekst, der hensikten bak er læring (Sommer & Njå, 2011).

Ifølge Berlin & Carlström (2008, 2011 & 2013) finnes det tre ulike type øvelser (se Tabell 2). *Strategiske øvelser* har til hensikt å analysere hvilke utfall ulike strategier har under ulike type forhold (Babu et. al. 1997 etter Berlin & Carlström, 2013). *Drill* handler om å styrke individuelle kunnskaper, som eksempelvis slukketeknikk for brannmenn, skyting med våpen for politifolk, eller hjerte- og lungeredning for ambulansarbeidere. *Samvirkeøvelser* derimot, har som formål å integrere handling på tvers av organisasjonene for å oppnå optimal ressursbruk på skadestedet.

ØVELSESTYPER, LÆRING & BELØNNING		
Øvelsestyper	Læring	Belønning
<i>Strategiske øvelser</i>	Kunnskap om effektene	Konsepter
<i>Drill</i>	Kopiering Repetisjon av ferdigheter	Rutiner
<i>Samvirke-øvelser</i>	Fleksibilitet Ressursoptimalisering	Adferd på tvers av organisasjoner

Tabell 2: Øvelsestyper, læring og belønning

(fra Perry, 2004; Berlin & Carlström, 2008, 2011 & 2013, egen oversettelse)

Øvelser kan blant annet gjennomføres som funksjons-, diskusjons-, spill- eller fullskalaøvelser (Daines, 1991; Perry, 2004; McConnell & Drennan, 2008; Sommer & Njå, 2011; Berlin & Carlström, 2013). Ifølge Callahan, Haverty og Clayton (2008) kan de nevnte type øvelsene inndeles i to hovedkategorier: «Diskusjonsbaserte øvelser» og «Operasjonsbaserte øvelser».

*Diskusjonsbaserte øvelser* inkluderer seminarer, workshops, tabletops og spillbord. Disse øvelsene fokuser vesentlig på verbal gjenfortelling av en hendelse, og er kostnadseffektive og lite komplekse i sin form (Perry, 2004; Callahan et. al., 2008). Formålet er introdusere innsatspersonell for ulike hendelser som har skjedd, eller nye trusler som er identifisert, samt gjeldende eller nye prosedyrer og tiltakskort. Til forskjell fra seminarer og workshops, muliggjør tabletops- og spillbordøvelser i større grad realisme på grunn av elementer av stress (Drennan & McConnell, 2007).

*Operasjonsbaserte øvelser* inkluderer drill, funksjonsøvelser og fullskalaøvelser. Når det gjelder drill, skilles det mellom drill som trening og drill som øvelse. Førstnevnte handler om å utvikle ferdigheter knyttet til bruk av utstyr, og sistnevnte handler om driften av nødresponser som helhet (Lakey, Barratt & Marchant, 1983). Funksjonsøvelser har til hensikt å teste en eller flere funksjoner i en beredskapsplan (Perry, 2004), eksempelvis testing om sambandsprosedyren (delen) i henhold til beredskapsplanen (helheten). Den siste og mest komplekse øvelsesformen er fullskalaøvelser. Hensikten med slike øvelser er å teste majoriteten av funksjonene som er spesifisert i beredskapsplanen (Perry, 2004), med supplerende elementer fra en spilløvelse (DSB, 2016, s. 40). Andre kjennetegn ved en slik øvelse er mål, delmål, mange aktører, høy grad av realisme i scenarioet, og gjennomføring i sanntid (Perry, 2004, s. 67; DSB, 2016, s. 40). Denne øvelsesformen benyttes ofte i samvirkeøyemed, der formålet er å teste og øve inn samhandling mellom nødetatene og andre relevante aktører.

En todeling av ulike typer øvelser er hensiktsmessig for å forklare forskjellen i bruk av innsatsfaktorer som ressurser og kompleksitet, samt hvilke kapasiteter (håndteringsevne) som kreves av deltakerne eller aktørene. Således kan det være hensiktsmessig å starte med de minst ressurskrevende øvelsene, for deretter å øke øvelsens kompleksitet. Dette støttes av Kim (2013), som hevder deltakerne bør starte med enkle øvelser, eksempelvis diskusjonsbaserte øvelser av nye planer, før det gjennomføres en fullskala-øvelse.

Kombineres kategoriene til Callahan et. al. (2008) med inndelingen Berlin og Carlström (2008, 2011 & 2013), kan flere typer øvelser benyttes om hverandre for å øve på samvirke, og spesifikt

hvilke effekter som oppnås. Eksempelvis ble både table-top og fullskalaøvelse benyttet ved tunelløvelsen (se kap. 3.4.2.1 *Observasjon uten deltakelse*), samtidig som nødetatene skulle fokusere på egne mål (drill) og samvirke på tvers av organisatoriske grenser. Hovedansvaret for å planlegge og gjennomføre beredskap- og samvirkeøvelser for nødetatene, er de respektive etaters strategiske ledelse (se eksempelvis POD, 2011, pkt. 17.7; Forskrift om organisering av brannvesen, 2002, § 7-1).

## 2.3 Begrepet «Samvirke»

Det finnes ulike definisjoner og beskrivelser av *samvirke* (eng. Collaboration) som begrep, og likeså begrepets forhold til samarbeid som integrasjonsform mellom ulike aktører. Ödlund (2010) argumenterer for at det visse likheter, men også ulikheter mellom begrepene. Ifølge Scholtens (2008) fremstår begrepet samvirke mest av alt som et retorisk ideal; et mantra som gjentas og gjentas, men som samtidig er vanskelig å omsettes i praktisk handling. Derfor er det nyttig i denne oppgaven å klargjøre begrepet samvirke – belyst med eksisterende forskning.

### 2.3.1 Begrepssektninger til samvirke

Ofte blandes samvirke med begrepssektningene *samarbeid*, *samhandling* og *samordning*. (Axelsson & Bihari Axelsson, 2006). En måte å skille begrepene fra hverandre, er å analysere hvordan oppgave- og rollefordelingen innenfor og mellom institusjonelle strukturer er differensiert og integrert (Axelsson, 2002). I korte trekk handler differensiering og integrasjon om hvordan arbeidsoppgavene er delt opp og spesialisert, og hvordan delene er koordinert og henger sammen som en helhet.

Axelsson og Bihari Axelsson (2006) argumenterer for at både samarbeid og samvirke i stor grad handler om frivillighet og gjensidig tilpasning mellom aktørene, for å oppnå ønsket resultat (Ödlund, 2010). Der hvor samarbeid har stort innslag av tradisjonell hierarkisk ledelse (Axelsson, 2002), og derigjennom koordineres gjennom formaliserte regler (Mintzberg, 1983), forutsettes laterale og horisontale koordineringsmekanismer for å oppnå samvirke (Mintzberg, 1983).

Videre hevder Danielsson et. al. (2011) at *samarbeid* (eng. Co-operation) er en metode som aktørene anvender når *uavhengige organisasjoner* skal samvirke. Ifølge Asplund, Beausang, Hartoft & Wahlberg handler samarbeid om the «interaction between two or more actors in order

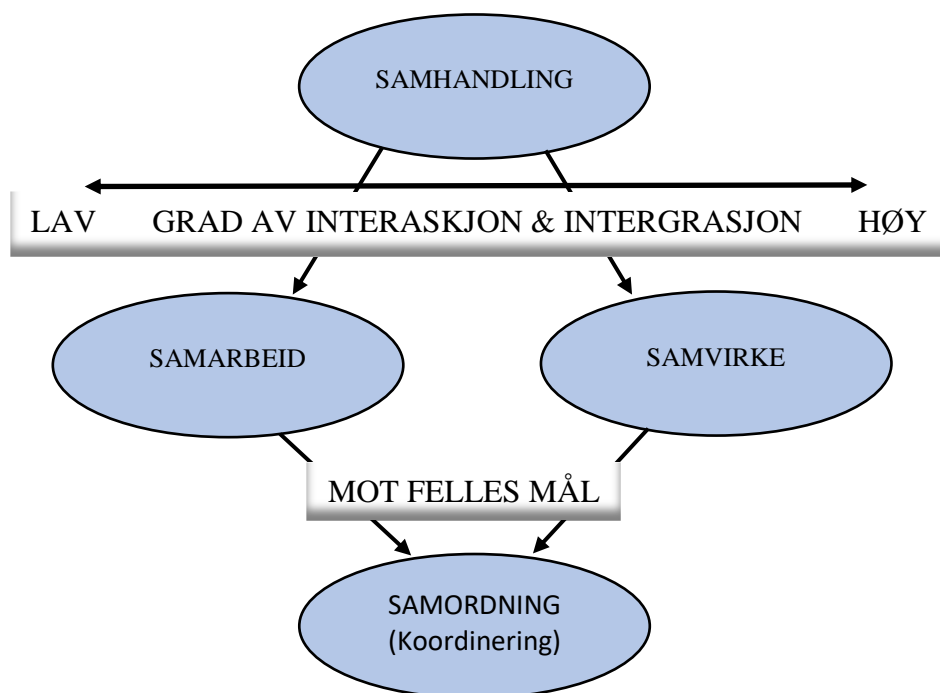
to coordinate their activities» (2003, s. 18), mens Kapucu et al., (2010b) på sin side, beskriver samvirke som «a joint activity by two or more agencies that is intended to increase public value by their working together rather than separately». Således handler både samvirke og samarbeid om *samhandling* mellom to eller flere aktører, der formålet er å koordinere aktørens oppgaver for å oppnå et felles mål. For å finne forskjellen mellom begrepene, er graden av interaksjon og integrasjon mellom aktørene interessant å belyse nærmere. Martin et. al. (2016) beskrives samarbeid mellom aktører på følgende måte:

Cooperation refers to short-term, often informal and voluntary relationships between organisations and parts of an organisation that are characterised by low level of intensity and risks (Brown & Keast, 2003; Cigler, 2001; Njam, 2000; Ödlund, 2010 ifølge Martin et. al., 2016).

Hvor samarbeid betegner noe kortvarig, er samvirke mer langsiktig og angår komplekse interaksjoner. Dette gjør at samvirke i større grad enn samarbeid betegner den mest komplekse formen for koordinerende handling (Keast & Mandell, 2011; Andersson, 2010), der graden av forpliktelse, gjensidighet samt delt risiko og ressurser er høy (Martin et. al., 2016).

Ifølge Ödlund (2007) er koordinering synonymt med *samordning* (eng. Coordination). «Coordination can be defined most simply as the management of interdependence between tasks and activities» (Malone & Crowstone, 1994, s. 90; Godwyn & Gittell, 2011, s. 127). I tillegg til å knytte ulike handlinger eller aktiviteter sammen, kan samordning også betraktes som et resultat – for å nå visse mål (Rykkja, 2009).

En forenklet og egenutviklet modell oppsummerer forskjellen mellom begrepslektningene samvirke, samarbeid, samhandling og samordning. Med både samvirke og samarbeid menes det å handle sammen (samhandling) mot felles mål, men ved samvirke er graden av interaksjon og integrasjon høyere enn en ved samarbeid.



*Figur 3: «Begrepslektninger til samvirke»*

*(Selvutviklet modell)*

#### 2.4 Interorganisatorisk samvirke – i et beredskapsperspektiv

I en beredskapskontekst kan interorganisatorisk samvirke medføre at selvstendige beredskapsorganisasjoner uten beslutningsrett overfor hverandre jobber på tvers av organisatoriske grenser for å oppnå et felles mål (Berlin & Carlström, 2015;2009; Ödlund, 2010;2007; Simo & Bies, 2007). Det betyr at store og komplekse hendelser kan løses på en rask og effektiv måte (Andersson, Carlström, Åghren & Berlin, 2014; Lateef, 2010; McConnell & Drennen, 2006; McEntire, 2002).

Berlin og Carlström (2011) har pekt på at behovet for samvirke er størst i initialfasen og øker i takt med størrelsen på hendelsen. Ved store og mer komplekse hendelser med asymmetriske ressurser, kreves intensive former for integrasjon da ettersom én enkelt organisasjon sjelden kan løse hendelser alene (Waugh jr. & Streib, 2006; Berlin & Carlström, 2011a; Berlin & Carlström, 2013). Likeså argumenterer Martin et. al. (2016) for at effektiviteten øker når det forekommer samvirke på tvers av organisasjoner der ressurser og risiko er fordelt på en balansert måte.

Kompetanse og kapasitet er viktige begreper innen interorganisatorisk samvirke, og hvordan beredskapsaktørene samvirker på skadestedet. Gjennom effektivt samvirke kan allerede eksisterende samfunnsressurser anvendes og samordnes mer effektivt ved innsatser (MSB, 2016; Berlin & Carlström, 2009; Kapucu, Arslan & Demiroz, 2010; Hasslevall, 2008). Legger man dette til grunn, har dermed Ödlund (2007) rett i at interorganisatorisk samvirke mellom beredskapsaktører handler om temaene *struktur, organisasjonskultur, interaksjon og koordinering*.

#### 2.4.1 Interorganisatorisk samvirke – i nettverk

Interorganisatorisk samvirke mellom horisontalt likestilte aktører kan oppnås ved gjensidig tilpasning gjennom laterale forbindelser, hvor hensikten er å bedre kommunikasjonen og koordineringen (Galbraith, 1994; Mintzberg, 1979; March & Simon, 1958). Taktisk ledelse mellom nødetatene i Norge anses for å være horisontalt likestilte, der ingen av aktørene har beslutningsrett over hverandre. Derimot har politiets innsatsledelse ansvaret for å lede og koordinere innsatsen i ILKO (se kap. 1.2 *Organisering av nødetatene*). Dette er i tråd med Galbraith (1994), som hevder at velfungerende koordinering mellom likestilte aktører uten beslutningsmyndighet overfor hverandre, oppnås best gjennom såkalte *team* eller en type *integratorrolle*.

Videre baserer integrasjonsformen *samvirke* seg på en villighet til å jobbe sammen, og kan bli implementert gjennom nettverk og kommunikasjon mellom ulike organisasjoner (Alter & Hage, 1993). Innsatsledelse på taktisk nivå skjer gjennom nettverksorganisering. Profesjonelle nettverk mellom likestilte aktører kjennetegnes som desentraliserte i sin form og lite formaliserte, og koordineres gjennom en profesjonell kultur og på grunnlag av personlig kjennskap, felles normer og verdier, og tillit til hverandre (Ouchi & Bolton, 1988, s. 20; Ödlund, 2007, s. 7).

#### 2.4.2 Hva hemmer og hva fremmer interorganisatorisk samvirke?

I boken *Samverkan mellan blåljusorganisationer* fremheves *dysfunksjon, friksjon* og *gnisninger* som tre overordnede perspektiver som kan hindre interorganisatorisk samvirke (Berlin & Carlström, 2011a, s. 28). Som tidligere beskrevet i oppgavens innledning, peker offentlige myndighet på samvirke mellom beredskapsaktørene for å oppnå større grad av effektivitet.



Type hendelse og dertil situasjonsbetingede faktorer er avgjørende for hvilken samvirkeform som er mest hensiktsmessig (ibid., 2011a).

Videre kan ulikheter som organisasjoners formål (Enander & Hede, 2004; Ödlund, 2010; Berlin & Carlström, 2011a), mangel på gjensidig organisasjons- og rolleforståelse (Enander et. al., 2004; Berlin & Carlström, 2009; Ödlund, 2010), språk og kommunikasjon (Gallois, Ogay & Giles, 2006; Yang, 2009; Berlin & Carlström, 2011), samt hierarkisk og mekanistisk måte å organisere seg på (Berlin & Carlström, 2013) og dertil utøvende ledelse med fokus på kommando og kontroll (Helsloot, 2008) hemme interorganisatorisk samvirke.

Som kontrast til hemmende faktorer kan forståelse for samvirkende aktørers roller og oppgaver (Kapucu et al., 2010; Ödlund, 2007; MSB, 2016; Justis- og beredskapsdepartementet, 2016), kulturell forståelse og felles språk (Giles; Coupland, 1991; Waugh & Streib, 2006), samt ledelse gjennom laterale og horisontale prinsipper (Boin, `t Hart, Stern & Sundelius, 2005) fremme interorganisatorisk samvirke.

Ifølge Yang (2010) fører kommunikasjonssvikt til svikt i informasjon som i forlengelsen skaper koordineringssvikt. På den ene side kan manglende rutiner og fokus på å dele informasjon, uklarheter knyttet til roller og ansvar, samt manglende incitament for horisontal informasjonsdeling – være utfordringer ved det å oppnå et velfungerende samvirke (Enander et. al., 2004). På den andre siden kan en velfungerende kommunikasjon forbedre informasjonsflyten og i forlengelsen skape en felles situasjonsforståelse og derigjennom bedre koordineringen mellom aktørene (Danielsson et. al., 2011; Yang, 2010; Comfort, 2007).

Manglende skadestedsledelse kan hindre interorganisatorisk samvirke. Såkalt «kommando og kontroll-ledelse», der hierarkiske og byråkratiske virkemidler legges til grunn, kan skade etableringen av samvirke (Helsloot, 2008; Waugh & Streib, 2006). Til tross for at «kommando og kontroll»-konseptet lever i beste velgående (Helsloot, 2008), argumenterer flere forskere for at såkalt «top-down»-ledelse er et utdatert konsept, og innsatsen bør i stedet baseres på lateral koordinering mellom aktørene (Boin, `t Hart, Stern & Sundelius, 2005; Helsloot, 2008). Bakgrunnen for dette er at reelle innsatser beveger seg over juridiske og organisatoriske grenser, samtidig som det er et element av frivillighet for å etablere samvirke. Dermed blir ledernes tidsbruk og vilje til å skape samvirke, viktigere enn antall personell på skadestedet (Waugh Jr. & Streib, 2006). På samme tid kan manglende hierarkiske virkemidler være utfordrende i

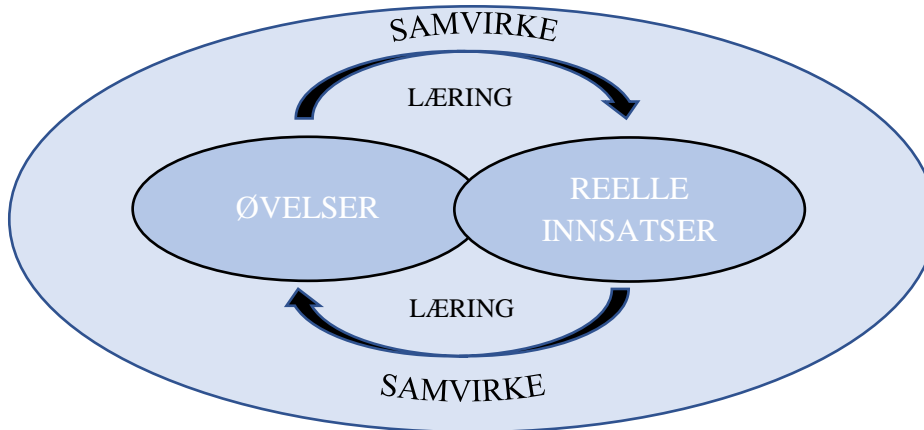
forhold til avklaring av roller og oppgaver på skadestedet og i ILKO. Frivilligheten og friheten til å etablere en fleksibel struktur kan legge til rette for «opportunistisk adferd» blant deltakerne (Furubotn & Pejovitch, 1972). Således er det vesentlig at innsatslederne tar initiativ til å etablere et ILKO og prioriterer å bruke tid på dette, ellers vil det kunne medføre mangelfull informasjonsutveksling mellom aktørene og mindre effektiv skadestedshåndtering (Corbacioglu & Kapucu, 2006).

I *samvirke* som integrasjonsform ligger det et paradoks, hevder Andersson (2010). På den ene siden handler samvirke om at ulike aktører kommer sammen for å handle, der aktørene etterstreber målkongurens (Ödlund, 2007; Berlin & Carlström, 2015). I tillegg til felles mål, argumenterer Dohanue (2006) for at et suksessfullt samvirke består av en felles visjon, delte verdier, felles planlegging, og fokus på problemløsning fremfor fokus på regler (Helsoot, 2008). På den andre siden, argumenterer Janis (1972) for at likhet i tankegang kan føre til homogenitet og gruppetenkning (eng. Groupthink), som i forlengelsen hemmer samvirke. Uansett, flere forskere peker på at kjennskap om egen og andre samvirkeaktører sin organisasjon er en forutsetning for velfungerende samvirke (Kapucu et al., 2010; Ödlund, 2007; MSB, 2016; Justis- og beredskapsdepartementet, 2016). Profesjonelt kjennskap og vennskap mellom aktørene samt erfaringer fra tidligere innsatser, er også positivt for et interorganisatorisk samvirke (McEntire, 2002; Ödlund, 2007).

## 2.5 Samvirkeøvelser og reelle hendelser

Hensikten med samvirkeøvelser er å legge til rette for læring, slik at innsatspersonell er mest mulig forberedt (Scholtens, 2008). Det er videre en underliggende antakelse at samvirkeøvelser forbereder individer, redningslag samt samordningen mellom flere aktører til å bli bedre til å håndtere innsatser (Perry, 2004; Coombs, 2007; Drennan & McConnell, 2007; Rykkja, 2009; Fimreite et. al., 2012; Berlin & Carlström, 2013). I tillegg til å øke effektiviteten (Van Wart & Kapucu, 2011), har samvirkeøvelser til hensikt å sammenflette organisasjoner (Kim, 2013) og utvikle evnen til å handle på en integrert måte når situasjonen tilsier det (Sommer, Braut & Njå, 2013). Likeså kan reelle hendelser bidrar til at såkalt *erfaringslæring*, og i forlengelsen oppnå endring før neste hendelse inntreffer (se kap. 1.2 *det utvidede beredskapshjulet*). Tidligere forskning har identifisert *utfordringer* knyttet til erfaringslæring, endring og forbedring etter reelle hendelser og øvelser mellom samvirkende aktører (Donahue og Tuohy, 2006).

An additional conclusion is that most big lessons are inter-agency. Learning them requires learning within and across agencies. It is not enough for agencies to try to learn these kinds of lessons in isolation (s. 21).



Figur 4: «Øvelser og Reelle innsatser»  
(Selvutviklet modell)

Til tross for at tidligere forskning bygger bro mellom øvelser og reelle hendelser, er det få studier om betydningen av øvelser – eller sammenligner effekter fra samvirkeøvelser med reelle hendelser (Kristiansen, Magnussen & Carlström, 2017; Perry, 2004). Tidligere forskning har enten tatt utgangspunktet i reelle innsatser, eller er basert på et øvelsesmessig perspektiv, der det forutsettes at det er en sammenheng og dertil læringseffekt (Lalonde, 2004; Sommer, Braut & Njå, 2013; Berlin & Carlström, 2013). I én av de få studiene som eksisterer, identifiserte Stave og Törner (2007) at læringsutbytte og derigjennom nytteverdi av øvelser reduseres på grunn av den fiktive konteksten. For å utvikle samvirke mellom aktørene bør øvelsene ha stor grad av realisme (Andersson, et. al., 2013), samt minimere fokus på egne mål og egen organisasjon (Kim, 2013). I stedet bør øvelsenes hovedfokus være nettopp det å øve samvirke.

Basert på blant annet observasjon av samvirkeøvelser, har Berlin & Carlström (2015, 2014 & 2013) identifisert tre nivåer av samvirke; *sekvensiell*, *parallell* og *synkront*. De to førstnevnte samvirkenivåene har visse likhetstrekk, det vil si at nødetatene utfører sine arbeidsoppgaver på skadestedet samtidig. Sekvensielt samvirke innebærer at arbeidsoppgavene utføres mer «stafettlignende», mens ved parallelt samvirke jobber nødetatene samtidig og side-om-side. Synkront samvirke derimot, innebærer at nødetatene fordeler ressurser etter behov og mellom seg. Samvirkeøvelser som har fokus på å bytte mellom disse nivåene, vil ha effekt på samvirke

ved reelle innsatser (ibid., 2015, 2014 & 2013). I så måte fremheves viktigheten av å øve på intern ressursfordeling på tvers av organisatoriske grenser mellom samvirkeaktørene (Berlin & Carlström, 2013).

For boundaryless collaboration to occur, it requires that the exercise be structured in such a way that practicing organisations focus not only on its own and limited task, but are also prepared to help out across organisational boundaries (s. 330).

Samvirkeøvelser hvor aktørene må dele på ressursene og bevege seg over organisatoriske grenser, fører til økt kjennskap og kunnskap om andre samvirkende aktørers handlingsmønstre i skiftende omstendigheter. Behovet for økt kunnskap om hverandre er godt dokumentert i flere studier, og er en vesentlig forutsetning for et velfungerende samvirke under reelle hendelser (McMaster & Baber, 2011; Kapucu, 2008; Ödlund, 2007;2010, McEntire, 2002).

Videre viser tidligere forskning at kunnskap og kjennskap kan bygge *interorganisatorisk tillit* mellom aktørene. Denne tilliten er spesielt verdifull i livstruende situasjoner eller situasjoner der prosedyrer og retningslinjer ikke er hensiktsmessige for å løse oppdraget (Desombre & Ingram, 1999). I situasjoner som krever samvirke mellom aktørene, er høy grad av tillit vesentlig for å løse oppdraget effektivt (Uhr, 2009). Videre handler interorganisatorisk tillit om felles forståelse og gjensidig respekt, der relasjonen mellom aktørene ansees for å være en langsom prosess som utvikler seg over tid (Chia, 2010, Kapucu, 2008; Comfort & Kapucu, 2006). Gjennom øvelser opparbeides tillit, bekjentskap og følelsen av å være akseptert mellom aktørene, og kan i forlengelsen hindre friksjon og makt- og profesjonskamp mellom innsatsledere fra ulike nødetater i reelle innsatser (Carlström, 2005; Weick, 1990; Abbot, 1998; Toseland, Palmer-Ganeles & Chapman, 1986).

## 2.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av oppgavens teori og at det finnes lite forskning som sammenligner samvirkeøvelser og reelle innsatser med fokus på innsatsledelse og ILKO, har jeg utformet følgende problemstilling:

«*Hvordan opplever nødetatens innsatsledere (IL) overføringsverdien (nytteverdien) av samvirkeøvelser til reelle innsatser?*»

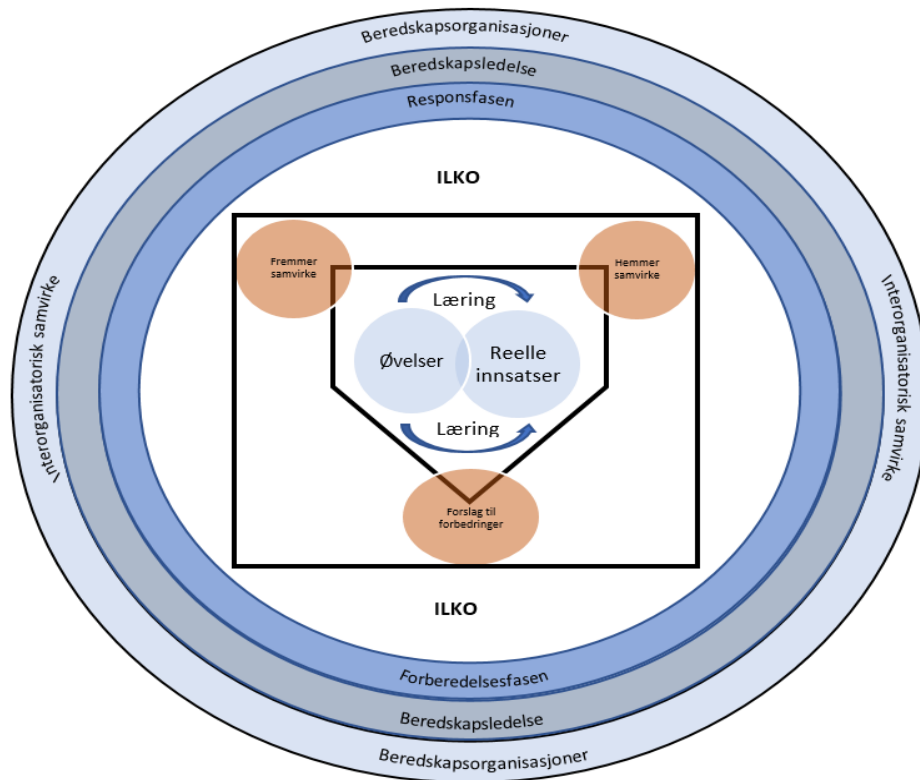
For å besvare oppgavens problemstilling, har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplevde innsatslederne samvirke i ILKO under tunneløvelsen i by X?*
2. *Hvordan oppfatter innsatslederne samvirke i ILKO på øvelse og i reelle innsatser?*

## 2.7 Analysemodell

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål, har jeg utarbeidet en analysemodell. Modellen illustrerer og oppsummerer hvilke teoretiske avgrensinger som er foretatt, samtidig som den benyttes til analyse av datamaterialet.

Oppgavens overordnede tema er *interorganisatorisk samvirke* mellom *beredskapsorganisasjoner*, og utgjør modellens ytre teoretiske ramme. Disse er igjen brutt ned i undertemaer; forberedelsesfasen, responsfasen og beredskapsledelse (se kap. 2 *Teoretisk rammeverk*). I midten av sirkelen, befinner oppgavens hovedtemaer seg – og kjernen i analysemodellen. Denne oppgaven avgrenses til innsatsledelse – i ILKO, det vil si innenfor den svarte firkanten. For å finne ut av hvordan samvirke fungerer på øvelse – og i reelle innsatser, må det identifiseres hva som fremmer og hva som hemmer samvirke. På bakgrunn av analysen, fremkommer konklusjoner og forslag til forbedringer (implikasjoner).



Figur 5: «Analysesirkelen»  
(Selvutviklet analysemodell)

### 3 Metode, design og strategi

I det foregående kapittelet ble det teoretiske rammeverket som legges til grunn for analyse og tolkning i denne oppgaven presentert (se kap. 4 *Resultater* og kap. 5 *Diskusjon*). I dette kapittelet vil det gjøres rede for de metodiske valgene for oppgaven. Det tas utgangspunktet i forskningsstrategi, -design og -metode, som i fellesskap danner en ytre metodisk innramming for oppgaven. Videre følger en redegjørelse av fremgangsmåten og gjennomføringen av forskningsprosjektet, samt hvilke vurderinger som er gjort underveis. Avslutningsvis beskrives de kvalitetsmessige vurderinger som er foretatt med hensyn til reliabilitet og validitet, samt en kort oppsummering av etiske aspekter ved forskningen.

#### 3.1 Forskningsstrategi

Strategi er både *en plan for fremtiden* og *et mønster basert på fortiden* (Mintzberg, 2004, s. 24). I så måte kan strategi betraktes som et prosjekt som skal skape retning (noe lineært) og en prosess med rom for endring og justering underveis i forskningsopplegget. I tillegg til å skape

en overordnet retning, utgjør forskningsstrategien et rammeverk for beslutninger og dertil handlinger (Patton, 2014).

It permits seemingly isolated tasks and activities to fit together, integrating separate efforts toward a common purpose. Specific study design and methods decisions are best made within an overall strategic framework (ibid, 2014, s. 46).

Et viktig poeng i forbindelse med forskning er at de empiriske resultatene som presenteres har støtte i det teoretiske rammeverket, ellers kan de oppfattes som frie beskrivelser av et fenomen, og i så måte være uten verdi. Likeså motsatt; teorier uten forankring i empiriske resultater anses for å være spekulasjoner. For å unngå dette, kan jeg som forsker ta utgangspunkt i en induktiv eller deduktiv tilnærming (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). I tillegg finnes en tredje retning, omtalt i litteraturen som abduksjon (Alvesson og Sköldbberg 1994; Thagaard, 2013; Blaikie, 2010).

FORSKNINGSSTRATEGIER			
Tilnærming	Fremgangsmåte	Beskrivelse	Forsknings-spørsmål?
<i>Induktiv</i>	Fra empiri til teori	Innebærer at empiri danner grunnlaget for testing og utvikling av problemstillinger eller teorier.	Hva
<i>Deduktiv</i>	Fra teori til empiri	Innebærer at problemstillinger utledes fra etablert teori, der hensikten er å teste ut eller videreutvikle de teoretiske perspektivene.	Hvorfor
<i>Abuktiv</i>	Mellom teori og empiri	Benytter etablert teori til å forstå og tolke empiri, og teori utvikles gjennom analyser av empiri.	Hva & Hvordan

*Tabell 3: Forskningsstrategier*

*(Inspirert av Alvesson og Sköldbberg, 1994; Thagaard, 2013; Blaikie, 2010).*

### 3.1.1 Valg av forskningsstrategi

Formålet med forskningsprosjektet er å analysere hvorfor innsatsledere opplever at samvirke fungerer bedre på reelle innsatser enn på samvirkeøvelser. For å skaffe kunnskap om dette fenomenet, ble en induktiv tilnærming benyttet. Etter hvert som jeg innhentet data (gjennom observasjon og påfølgende dybdeintervju), og derigjennom fikk mer kunnskap om fenomenet, ble relevant teori hentet frem. Likeså kastet relevant teori nytt lys over fenomenet, slik at jeg fikk nye perspektiver på hvordan innsamlet data kunne forstås og tolkes. Dette er i tråd med den deduktive tilnærmingen. For å beskrive de foreliggende omstendighetene, gjennomføres en empirisk undersøkelse. Den empiriske undersøkelsen, i kombinasjon med det teoretiske rammeverket, legges til grunn for analysen. I det videre kommer jeg til å «pendle» mellom etablert teori og innsamlet data, som er i tråd med den abduktive forskningsstrategien (Thagaard, 2013). Den abduktive tilnærmingen benyttes for at forskningen ikke skal fastholdes i forutbestemte teorier – slik at jeg som forsker kan arbeide mer fritt (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Bakgrunnen for mitt valg er i tråd med det Blaikie (2010) beskriver. Jeg ønsker å identifisere innsatsledernes oppfatninger og deres virkelighetsbeskrivelser av samvirkeøvelser og samvirke i reelle innsatser. Deres virkelighet, det vil si måten de har konstruert og tolket deres aktiviteter sammen, skjer gjennom språket. For å forstå denne virkeligheten, må jeg som forsker gå inn i deres «verden» for å kunne gripe fatt i sosiale aktørers (innsatsledere) meninger, motiver og intensjoner som skjer i samspill med andre aktører (i ILKO). En abduktiv tilnærming skaper rom for utvikling av teori gjennom systematiske og dyptpløyende analyser, i kombinasjon med forskerens fortolkningsramme på hvordan dataene kan forstås (Thagaard, 2013). I så måte er min egen bakgrunn fra og kjennskap til nødetatene en del av denne fortolkningsramme. Likeså gjelder valg av teori og avgrensinger gitt ved valg av design og metode.

## 3.2 Design

Forskningsdesign innebærer å omsette strategiske overveielse til overordnede valg og løsninger. Oppgavens design kan betraktes som en metodisk innramming og avgrensing, og handler om valg og videreutvikling av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, samt metodisk tilnærming.



### 3.2.1 Valg av design

I et forskningsdesign peker Blaikie (2010) på tre grunnleggende spørsmål som må besvares. Mine besvarelser tar utgangspunktet i oppgavens problemstilling:

1. <i>Hva skal undersøkes?</i>	Hvordan fungerer samvirke mellom IL på øvelser – og hvordan er overføringsverdien til reelle innsatser, samt hva som fremmer og hemmer samvirke mellom IL i ILKO i reelle innsatser.
2. <i>Hvorfor skal det undersøkes?</i>	For å gi ny innsikt på et forskningsområde som er lite utforsket.
3. <i>Hvordan skal det undersøkes?</i>	Gjennom et eksplorerende kvalitativt design, der observasjon og intervjuer benyttes som teknikker.

*Tabell 4: Oppgavens forskningsdesign*

*(Blaikie, 2010, s. 41)*

Samvirke på tvers av organisatoriske grenser er et komplekst og uoversiktlig område å forske på, der det finnes lite teori om problemområdet. Av den grunn er det behov for et fleksibelt design som gir muligheter for endring underveis, etterhvert som ny informasjon (teori eller empiri) blir tilgjengelig for meg som forsker. Jeg utviklet blant annet ny forståelse og nye perspektiver etter hvert som jeg bearbeidet det innsamlede datamateriale, samt kom over relevant forskning som kunne belyse oppgaven problemområdet ytterligere.

I de tilfeller hvor litteratursøk ikke har dokumentert at lignende problemstillinger har vært gjenstand for forskning, eller de formulerte problemstillingene kan kaste nytt lys over problemområdet – med typiske «hvorfor-spørsmål», er et eksplorativt design mest formålstjenlig (Grenness, 2001). Det å «gå i dybden», gi innsikt eller forståelse om problemområdet «overføringsverdien av samvirkeøvelser» gjør at et eksplorativt og utforskende design er mest hensiktsmessig for mitt forskningsprosjekt.

### 3.3 Forskningsmetode

Forskningsdesignet skaper betingelsene for valg av forskningsmetode. Det skilles mellom to typer forskningsmetoder: Kvalitativ og kvantitativ (Grenness, 2001; Thagaard, 2013). I motsetning til kvantitativ metode, som vektlegger å gå i bredden og på antall, er kvalitativ

metode basert på mindre utvalg, som skal gi forståelse og innsikt, og som legger vekt på å løse og forstå fenomener. Her vil forskningen baseres på et smalt felt hvor man går i dybden, og hvor hensikten således vil være å fremskaffe ny kunnskap og gi forståelse for underliggende motivasjon og meninger. Ifølge Grenness (2010) og Thagaard (2013) er observasjon og dybdeintervju to mulige teknikker for kvalitativ datainnsamling.

### 3.3.1 Valg av forskningsmetode

Formålet med forskningsprosjektet er å gi forståelse og innsikt i en kompleks og uoversiktlig kontekst, bestående av aktører som gjennom integrasjon og interaksjon samvirker med hverandre. For å få tak i aktørenes meninger og motiver, og i forlengelsen forstå fenomenet, er kvalitativ metode mest hensiktsmessig. Denne metoden er også mest vanlig når det benyttes et eksplorativ og utforskende design (Ghauri & Grønningen, 2010).

I denne oppgaven har jeg valgt observasjon og dybdeintervjuer av eksperter (heretter omtalt som nøkkelinformanter) som teknikker for å løse formålet med oppgaven. Ifølge Grenness (2001) er disse datainnsamlingsmetodene i samsvar med bruk av det eksplorerende og utforskende design.

## 3.4 Prosedyre og gjennomføring av forskningsprosessen

Med utgangspunktet i det ytre metodiske rammeverket, vil jeg i det følgende gjøre rede for fremgangsmåten i forskningsprosessen og gjennomføringen – den praktiske delen av forskningen.

### 3.4.1 Litteraturgjennomgang

Med utgangspunkt i at «samvirke i ILKO fungerer bedre på reelle innsatser enn på øvelser» påbegynte jeg prosessen med å søke etter og gjennomgå litteratur som kunne belyse oppgavens tematikk. Relevant faglitteratur er basert på sekundære kilder eller data (Thagaard, 2013; Repstad, 2007). Søk etter sekundære kilder om tematikken ble gjennomført på internett og i bibliotek, eller gjennom uformelle samtaler og derigjennom tips om faglitteratur fra akademiske eksperter på fagområdet.

Stikkord som «samvirke», «collaboration», «samvirkeøvelser», «collaboration exercises», «innsatsleders kommandoplass», «incident commander post» var utgangspunktet for mine søk.

Når relevant faglitteratur var identifisert og lest, herunder vitenskapelige artikler, ble disse fulgt opp ved å gjennomgå relevante kilder fra denne litteraturen. Og slik fortsatte prosessen med få oversikt og kaste lys over problemområdet, problemstilling, forskningsspørsmål og oppgaven generelt.

### 3.4.2 Observasjon

Til tross for min bakgrunn og forhåndskunnskaper om beredskapsorganisasjoner, har jeg mangelfull erfaring og kunnskap om rollen som innsatsleder i ILKO. For å få utforske temaet nærmere, observerte jeg nødetatenes innsatsledere under en samvirkeøvelse i en tog tunnel.

I november 2016 ble det arrangert en beredskapsøvelse i Vestfold, som en forutsetning for å åpne en ny tog tunnel. Blant annet deltok personell fra brannvesen, ambulanse og politi, samt deltakere fra jernbaneverket, kommunen og personell fra ikke-statlig organisasjoner (eng. nongovernmental organizations (NGO)).

Det ble i forkant av tunelløvelsen gjennomført befaringer og én table-top øvelse. På befaringene deltok flere av aktørene og deres respektive mannskaper, som også var deltakere på tunelløvelsen. Hensikten med befaringene var å bli kjent med tunellen – i et beredskapsperspektiv. Derimot var det få som deltok på table-top øvelsen, hvor hensikten var å teste ut samhandlingen i ILKO med andre aktører, samt om den påfølgende fullskalaøvelsen var realistisk nok bygd opp.

Scenarioet for tunelløvelsen var en kollisjon mellom et godstog og et passasjertog i tunell. For å skape en mest mulig virkelighetsnær og realistisk øvelse, ble det blant annet benyttet «teaterøyk» i hele tunellen. Videre ble det benyttet 220 markører som togpassasjerer, og disse hadde behov for redning og evakuering fra tog og tunell.

#### 3.4.2.1 Observasjon uten deltakelse

Under samvirkeøvelsen observerte jeg uten noen form for deltakelse. Årsaken til dette er at jeg ikke var en del av rollebesetningen som deltok på samvirkeøvelsen, og hadde jeg deltatt (som fagmann, på jobb) hadde jeg vært på perrongen, og ikke der hvor ILKO organiserte seg. Således var deltakende observasjon uaktuelt.

Ifølge Thagaard (2013) er observasjon særlig godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker, og hvordan de forholder seg til hverandre – i sosiale kontekster. Kristiansen et. al. (2017) argumenterer for at spesielt øvelser er nyttig å observere. Fordelen med å observere tunneløvelsen er at den ga meg muligheten til å studere hvordan samhandlingen foregår mellom innsatsledere (sosiale aktører) i ILKO (sosial kontekst), og likeledes forstå konteksten samhandlingen foregår i. Observasjonen førte således til at min forståelse for temaet ble utviklet, noe jeg kunne bruke i forberedelsene til og under intervjuene, samt i arbeidet med resultatene og i diskusjonen. Blant annet observerte jeg «intern maktkamp», «mangelfull informasjon» og «ulike grader av samhandling».

Observasjonens start begynte i utrykningskjøretøyet til en av nødetatenes innsatsledere. Fra alarmen gikk og den påfølgende talemeldingen om «øvelse, øvelse, øvelse: det meldes om kollisjon mellom godstog og passasjertog i X-tunellen», observerte jeg kommunikasjonen mellom nødetatenes innsats- og delledere på samband i bilen på vei til skadestedet. Ved fremkomst, fotfulgte jeg nevnte innsatsleder inn til ILKO, hvor jeg plasserte meg med passende avstand (men i samme rom). Under hele observasjonen noterte jeg stikkord, sitater, kroppsspråk og mer generelle observasjon, som senere ble et renskrevet dokument. Etter at øvelsen var avsluttet, fikk jeg muligheten til å observere innsatsledernes og deres respektive øvingsledere i evalueringen av samvirkeøvelsen. Her opplevde jeg at mine observasjoner ikke samsvarte helt med deltakernes (og øvingsledernes) opplevelser og observasjoner av hva som skjedde i ILKO. Dette tok jeg med meg videre inn i de uformelle samtaler og dybdeintervjuene.

### 3.4.3 Uformelle samtaler

Etter observasjonen av samvirkeøvelsen, tok jeg kontakt og gjennomførte et fåtall uformelle samtaler med fageksperter (én tidligere innsatsledere og ansatte på direktoratsnivå). Med bakgrunn av min kjennskap til fagmiljøet og gjennom aktivt søk etter personer som kunne belyse oppgavens tematikk, tok jeg kontakt for uformelle samtaler. Således foretok jeg et strategisk valg hva gjelder fageksperter.

I likhet med litteraturgjennomgangen og ved observasjon av samvirkeøvelsen, utviklet jeg også gjennom de uformelle samtaler forståelse om temaet. I tillegg muliggjorde de uformelle samtaler rom for å stille oppklarende spørsmål basert på den forforståelsen jeg hadde. Eksempelvis fikk jeg blant annet bekreftet fra en av fagekspertene at «kjennskap til hverandre

er viktig for godt samvirke», mens en annen hevdet at det er «nyttig å lære prinsipper for godt samvirke på øvelser, men at øvelsene ofte blir for store og komplekse».

Under de uformelle samtalene ble det lagt til rette for en åpen og relativt fri samtale om temaet «samvirkeøvelser» og «reelle innsatser». Fagekspertenenes meninger og erfaringer tok jeg med meg videre til de formelle intervjuene. Med et innledende feltarbeid og uformelle samtaler oppnås to ting: hvem som har relevant informasjon, og hvem som bør intervjes (Repstad, 2007). I lys av dette fikk jeg gjennom samtalene og observasjonen tips og en klar formening om hvilke nøkkelinformanter som kunne belyse oppgavens formål nærmere, som er i tråd med det utforskende og eksplorative designet.

#### 3.4.4 Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i det metodiske rammeverket, min tematiske forforståelse og mangelfull forskning om oppgavens tema, vurderte jeg kvalitative intervjuer som mest hensiktsmessig. Datainnsamlingsmetoden er strukturert, hvor antall og hvilke nøkkelinformanter som skal intervjes inngår i en plan.

Basert på oppgavens formål, design og behovet for fleksibilitet under datainnsamlingen, utarbeidet jeg en semi-strukturert intervjuguide (se *vedlegg 1 - Intervjuguide*) (Patton, 2014; Thagaard, 2013; Kvale, 2007). Denne bestod av fem hoveddeler; «tunelløvelsen», «samvirkeøvelser», «reelle innsatser» og «sammenligning av disse to», samt forslag til spørsmål (eksempelvis «hvordan nøkkelinformantene opplevde tunneløvelsen» eller «ta utgangspunktet i en reell hendelse, og beskriv samvirke mellom dere»). Intervjuguiden var fleksibel nok til at nøkkelinformantene kunne «hoppe» frem og tilbake mellom hovedtemaene, samtidig som den tillot oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. I tillegg til å stille spørsmål, var min oppgave å passe på at alle områder ble besvart.

#### 3.4.5 Utvalg

På spørsmål om *hvem* jeg som forsker skal få informasjon fra, må jeg ta stilling til hvilket utvalg som kan gi meg informasjon som dekker oppgavens formål. For å kunne besvare «hvordan nøkkelinformantene opplever overføringsverdien av samvirkeøvelser til reelle hendelser», er det hensiktsmessig og nødvendig å velge personer som innehar rollen som innsatsledere. Likeså falt det naturlig å velge innsatsledere som hadde deltatt på tunelløvelsen som

innsatsleder, dellerer eller observatør – og som også samhandlet i det reelle liv. Således valgte jeg ut nøkkelinformanter som var villig til å dele av sin kunnskap, erfaring og ekspertise om tematikken (Patton, 2014). Videre ble det vektlagt at alle nødetatene skulle representeres i utvalget, for å få perspektiv på hvordan samhandlingen i ILKO oppleves fra de ulike nødetatene. I tillegg ble det lagt vekt på antall år i rollen som innsatsleder, for å sikre at nøkkelinformantene hadde erfaring fra ILKO og sannsynligvis tidligere hadde samhandlet i ILKO – på øvelser og i reelle innsatser.

I tillegg til å benytte strategisk utvalg (Thagaard, 2013), benyttet jeg meg av det Patton (2014) omtaler som «snowball or chain sampling» («snøballmetoden»). Denne utvalgsstrategien innebærer at jeg først starter med én eller et fåtall relevante informanter som belyser tematikken, for deretter å be disse informantene om navn på andre personer som innehar tilsvarende egenskaper (Patton, 2014). I de uformelle samtalene og under intervjuene forekom dette. Jeg fikk tips om flere nøkkelinformanter, hvorav to av disse ble intervjuet.

Det empiriske datamaterialet bestod av totalt åtte nøkkelinformanter (se tabell 5). Med tunelløvelsen som utgangspunkt for oppgaven, var det hensiktsmessig å velge nøkkelinformanter som hadde deltatt eller observert denne – og som var IL i det virkelige liv. I tillegg til begrensninger hva gjelder min tid og mine ressurser til å gjennomføre flere intervjuer, oppnådde jeg det Thagaard (2013) omtaler som «metningspunkt». Mot slutten av de åtte intervjuene merket jeg «metningen» ved at informasjonen hadde klare likhetstrekk med de foregående intervjuene. Jeg vurderte det således slik at flere nøkkelinformanter ikke ville gitt meg ytterligere informasjon som kunne kastet nytt lys over oppgavens formål. Vurderingene av utvalgets størrelse er i tråd med det utforskende designet og den kvalitative tilnærmingen i forskningsopplegget, fordi formålet med oppgaven er en dypere forståelse av samvirke.

NØKKELINFORMANTER				
Nøkkelinformant	Rolle	Rurale	Urbane	Referanse (nødetat)
<i>Informant 1</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat X</i>
<i>Informant 2</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat X</i>
<i>Informant 3</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat Y</i>
<i>Informant 4</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat Y</i>
<i>Informant 5</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat Z</i>
<i>Informant 6</i>	<i>Innsatsleder</i>	X		<i>Nødetat Z</i>
<i>Informant 7</i>	<i>Innsatsleder</i>		X	<i>Nødetat X</i>
<i>Informant 8</i>	<i>Innsatsleder</i>		X	<i>Nødetat Y</i>

*Tabell 5: Oversikt over nøkkelinformanter*

Tabellen gir en oversikt over nøkkelinformantene, hvilken rolle de har, om de er innsatsledere i rurale eller urbane strøk, samt hvilken referanse det henvises til å analysekapittelet. Nøkkelinformant 7 og 8 er innsatsledere i urbane strøk, og deltok ikke på samvirkeøvelsen. Derimot ble disse to intervjuet som eksperter fra hver sin respektive nødetat. Bakgrunnen for dette er at ILKO i urbane strøk utelukkende har faste (og dedikerte) innsatsledere – i motsetning til rurale strøk, der ILKO består av både faste og tilfeldige innsatsledere (se eksempelvis kap 1.2 *organisering av nødetatene i Norge*).

I oppgaven er det valgt en mild form for anonymisering og avpersonifisering. I oppgaven kamoufleres nøkkelinformantenes navn og respektiv nødetat med *innsatsleder* for *nødetat X, Y og Z*. Det potensielle utvalget var lite siden kun et fåtall av innsatslederne deltok på øvelsen, og i tillegg utgjør innsatslederne en liten gruppe i miljøet. Således er sporbarheten og identifisering av personer forholdsvis sannsynlig, enn om det hadde vært et større fagmiljø. Det var heller ikke et ønske om å skade fremtidig samvirke og enkeltpersoner, ved å oppgi navn. Disse vurderingene er i tråd med krav satt av *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)* om anonymisering av innsamlet informasjon og konfidensialitet ved publisering av resultater (NESH, 2016).

### 3.4.6 Valg av nøkkelinformanter

Etter at utvalgskriteriene var fastsatt og potensielle nøkkelinformanter valgt ut, tok jeg kontakt med disse per telefon og e-post, der jeg informerte om oppgavens formål. Jeg kontaktet totalt elleve nøkkelinformanter. Tre besvarte ikke mine henvendelser (inkludert flere purringer). De åtte som responderte på henvendelsen var alle positive og ønsket å stille til intervju. Nøkkelinformantene fikk kortfattet informasjon om forskningens formål (se vedlegg 2 *Informasjonsskriv*), men ble ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd.

### 3.4.7 Gjennomføringen av intervjuene

Dybdeintervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden, med de overordnede temaene «samvirkeøvelser» og «samvirke på reelle innsatser» - med ILKO som innramming. Nøkkelinformantene ble stilt åpne spørsmål i tråd med Silvermans (2013) anbefalinger. Eksempelvis ble spørsmål som «hvordan opplevde du tunelløvelsen» eller «hvordan opplever du samvirke i ILKO» stilt nøkkelinformantene, samtidig som intervjuguiden la til rette for oppklarings- og oppfølgingsspørsmål. For å få tilgang til intervjusubjektenes autentiske erfaringer ble innsatslederne spurt om de kunne ta utgangspunkt i en reell innsats (autentiske erfaringer), og beskrive og gjengi hvordan de opplevde samvirke i ILKO mellom nødetatene. Intervjuguidens åpne spørsmål muliggjorde at jeg som forsker kunne få tak i informantenes meninger, motiver og erfaringer – med utgangspunkt i reelle hendelser. Det å «knagge» informantens synspunkter til virkelige erfaringer, gjorde at samtalen opplevdes som mer «levende» og samtidig lettere å forstå, fordi jeg kunne relatere meg til hendelsene – gjennom min bakgrunn og forforståelse.

Under intervjuene ble lydopptak benyttet. Deretter ble intervjuene transkribert, og det resulterte i 114 sider med tekst. For å forenkle arbeidet med å transkribere intervjuene, ble programmet otranscribe.com benyttet. Under arbeidet foretok jeg noen få endringer, blant annet ble typiske dialektord som kunne identifisere informanten omskrevet. Likeså ble «stønning», «sukk» «eh» og lignende utelatt fra teksten når det ikke var meningsbærende, og jeg omformulerte noen setninger for at teksten skulle gi bedre uttrykk for meningen, samtidig som jeg var påpasselig med ikke å endre meningsinnholdet i uttalelsen. Ved å transkribere på egenhånd fikk jeg ytterligere kjennskap til dataene, som jeg tok med meg inn i analyseprosessen.



### 3.5 Analyseprosessen – koding og kategorisering av funn

Analyseprosessen startet med å få en oversikt over innsamlet data. Etter å ha lest de transkriberte intervjuene og notater fra observasjonen flere ganger, fortsatte prosessen med å kode og kategorisere funn. Analyseprosessen ble gjort i tråd anbefalingene fra Miles og Huberman (1994).

Først ble ulike temaer fremhevet for å finne direkte og omskrevne sitater som var best egnet til å uttrykke meningsinnholdet, og på bakgrunn av dette identifiserte jeg ulike mønstre. Deretter, og i etterkant av prosessen med å kode dataene, hadde jeg en refleksiv prosess hvor jeg skrev ned egne tanker og ideer rundt det kodede materialet, for å identifisere mønstre og sammenhengen mellom disse (Miles & Huberman, 1994).

Etter at kodingen var gjennomført, ble disse delt inn i relevante og formålstjenlige kategorier: *kjennskap og vennskap, lederskap, fysisk nærhet og kommunikasjon*. Utsagnene fra nøkkelinformantene knyttet til disse kategoriene ble trukket ut og plassert inn i en tabell (Miles & Huberman, 1994).

I det videre arbeidet ble disse kategoriene sett i sammenheng med oppgavens innramming; likheter og ulikheter mellom *øvelser* og reelle *innsatser*. Kategoriene ble utarbeidet for å skape et helhetlig bilde av tunelløvelsen, hvor formålet var å teste og forbedre organisatorisk samvirke mellom aktørene (Berlin & Carlström, 2015).

### 3.6 Metodiske betraktninger

I det følgende vil jeg gjøre rede for og reflektere rundt min rolle som forsker; min forforståelse, og hvordan dette påvirket forskningen underveis i forskningsprosessen. Min bakgrunn fra brannvesenet fungerte som en «døråpner», samtidig som det ga meg noen utfordringer. Med min kjennskap til flere av deltakerne på tunelløvelsen, fikk jeg lett tilgang til feltet og nøkkelinformantene. Dette medførte at jeg fikk observere øvelsen på nært hold og i forlengelsen; mulighet til å intervju flere av deltakerne på øvelsen. I så måte fikk jeg rik tilgang til primærdata fra nøkkelinformanter (Patton, 2014). Det å forske i egen organisasjonen, eller i nær tilknytning til denne, gjorde at jeg hadde kjennskap til eller kunne relatere meg til deltakerne og nøkkelinformantenes virkelighet. Gjennom å se sammenhenger og mønstre mellom dataene, samt forstå «stammespråket» og bruk av akronymer (som ILKO), gjorde forskningsprosessen mer effektiv. I tillegg opplevde jeg at min forkunnskap om temaet gjorde stemningen mer avslappet, og at relasjonen med nøkkelinformantene var preget av stor grad av

tillit. Min kjennskap til feltet og konteksten som skal studeres er fordelaktig når dybdeintervjuer benyttes som datainnsamlingsmetode (Patton, 2014), slik at jeg som forsker forstod bedre det som skjedde i intervjusituasjon med nøkkelinformantene (Repstad, 2007).

Min forkunnskap om oppgavens fenomen og kjennskap til informantene kan på samme tid føre til at jeg mister den akademiske distansen (Repstad, 2007). Forkunnskapen kan blant annet påvirke hvilken retning studien tar (Patton, 2014). Selvsensur, partiskhet og «å ta ting for gitt» er forhold som kan oppstå. Det er derfor viktig at jeg i rollen som forsker tilstreber en kritisk tilnærming under hele forskningsprosessen. Ved å være åpen om min bakgrunn og oppgavens formål, bruk av intervjuguide og transkribering av intervju, frivillig deltakelse og anonymitet, har jeg forsøkt å bidra til et så nøytralt ståsted som forsker som mulig. Det er likevel rimelig å tro at min bakgrunn har påvirket resultatene noe, og på den måten hatt betydning for forskningens kvalitet.

### 3.7 Vurderingen av forskningens kvalitet

For at et forskningsprosjekt skal oppfattes som troverdig, er det et vesentlig poeng å vurdere forskningens kvalitet (Silverman, 2013; Strauss & Corbin, 2008). Hensikten med dette er å vurdere om kvaliteten på datamaterialet, fremgangsmåten for datainnsamlingen og de påfølgende resultatene er troverdige. Således handler forskningskvalitet om hvordan datamaterialet er utviklet og derigjennom pålitelig, samt om tolkningen av datamaterialet er gyldig.

Kvale og Brinkman (2013) understreker at det er mange *feilkilder* som må vurderes. Det at forskerens forforståelse av temaet kan påvirke hvilke elementer i materialet som trekkes frem, er allerede nevnt. I et forsøk på å eliminere potensielle feilkilder, er det hensiktsmessig å vurdere reliabilitet og validitet i alle delene av forskningsprosessen (Silverman, 2013; Strauss & Corbin, 2008).

For å sikre reliabilitet og validitet i forskningen kan det benyttes flere datakilder, herunder sekundære og primære kilder. I denne oppgaven har jeg benyttet observasjon uten deltakelse og dybdeintervju for å innhente primærdata, mens sekundære kilder hovedsakelig består av tidligere forskning. All innhenting av primær- og sekundærdata er valgt ut og basert på egne vurderinger, og kan således være en kilde til feil. For å redusere systematiske feil eller forvrengninger i arbeidet med analyseprosessen, ble *datakildetriangulering* benyttet (Patton, 2014).

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, knyttes til at forskeren gjør rede for hvordan dataene er utviklet, det vil si hvordan forskningsopplegget er gjennomført og hvordan dataene er blitt behandlet (Thagaard, 2013), samt at det kan etterprøves av andre forskere med samme resultat (Kvale & Brinkman, 2013). For at forskningen skal være pålitelig, må forskningsoppleggets metodiske valg være transparent for leseren (Silverman, 2013). Det betyr således at en nøyaktig redegjørelse for, og åpenhet knyttet til forskningsstrategi, -tilnærming og metode styrker oppgavens reliabilitet, og derigjennom troverdighet.

Når det gjelder de sekundære kildene jeg har benyttet, hadde jeg i begynnelsen av forskningsprosessen en åpen inngang til hva som fantes av relevant faglitteratur. Disse ble snevret inn etter hvert som jeg bearbeidet oppgavens primærdata. Videre har jeg bevisst søkt etter og benyttet fagfelleverdert litteratur i tidsskrifter, samt offentlige rapporter og utredninger der det har vært hensiktsmessig for å aktualisere temaet. Basert på ovennevnte redegjørelse, vurderes litteraturgjennomgangen som tilstrekkelig.

Videre var det vesentlig for oppgavens problemstilling at innsatsledere fra alle de tre nødetatene deltok, slik at jeg fikk innhentet ulike perspektiver om samvirke i ILKO. De utvalgte nøkkelinformantene fikk i forkant av intervjuet kortfattet informasjon om oppgavens tema og formål, men ingen informasjon om hvem som var en del av utvalget. I et forholdsvis lite miljø, mener jeg dette var hensiktsmessig for å forhindre at informantene ikke samsnakket og påvirket hverandre før intervjusituasjonen. Det er likevel grunn til å tro at informantene igangsatte en mental forberedelsesprosess basert på den informasjonen de fikk. Innledningsvis under intervjuene fikk informantene utfyllende informasjon om oppgavens tema, formål og videre prosess. De ble også orientert om at all informasjon ville holdes anonymt. I tillegg ble informantene opplyst om at dersom de delte informasjon som de etter nøyere omtanke ikke ønsket offentlig publisert, måtte de si ifra om dette. Én av informantene benyttet seg av dette (av sikkerhetsmessige hensyn).

Selv om jeg i det virkelige liv ikke jobber som innsatsleder, er jeg kollega med eller har kjennskap til flere av disse, noe som kan påvirke hvilke «briller» jeg som forsker bruker – og min nøytralitet. I tillegg til å reflektere rundt utvalgets hensiktsmessighet knyttet til oppgavens formål, forsøkte jeg å opprettholde en profesjonell distanse under intervjuet. Den profesjonelle distansen, i kombinasjon forhåndskjennskap til nødetatenes terminologi og praksis, gjorde at

samtalen ble mer dyptgående om oppgavens fenomen. Dette førte igjen til at jeg etter mitt syn fikk et godt datamateriale til å belyse problemstillingen.

Gjennom en grundig beskrivelse av forskningsprosessen, samt min argumentasjon knyttet til valg av sekundære og primære kilder, vurderes all innhentet data å være pålitelig. Men for at forskningsopplegget skal fremstå som fullt ut troverdig, må oppgavens validitet også vurderes.

### 3.7.2 Validitet

Vurderingen av oppgavens validitet handler om undersøkelsen virkelig undersøker det den har til hensikt å undersøke (Kvale & Brinkman, 2013). Formålet med å vurdere oppgavens gyldighet, er om det er samsvar mellom oppgavens forskningsspørsmål og resultat.

Ved bruk av intervjuguide og lydopptaker har jeg lagt til rette for at datainnsamlingen skal belyse oppgavens formål, herunder forskningsspørsmålene. For å danne grunnlag for en så nøytral analyseprosess som mulig, har jeg benyttet lydopptaker og transkribert intervjuene, i motsetning til kun å benytte egne notater (Kvale & Brinkman, 2013).

Valg av metode har også innvirkning på forskningsprosessen validitet. I forskningsprosjektet har jeg benyttet datatriangulering gjennom bruk av observasjon og kvalitative dybdeintervjuer. Trianguleringen førte til at jeg kunne sammenligne datainnsamlingen fra observasjonen med intervjuene av innsatslederne. Dette gjorde at jeg kunne identifisere mønstre mellom de to metodene, og derigjennom minimere feiltolkninger og styrke oppgavens validitet.

### 3.7.3 Generalisering

Overførbarhet, eller generalisering, handler om forståelsen som utvikles fra denne studien, også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Basert på oppgavens formål og design, var det hensiktsmessig i dette forskningsprosjektet å gå i dybden og utvikle en forforståelse med bruk av kvalitativ metode. Til tross for at forskningen ga innsikt i et lite utforsket tema, er det ikke mulig å generalisere ut fra oppgavens funn på grunn av det lave antallet informanter (Stake, 2005).

### 3.7.4 Ethiske aspekter

Informantene har vært åpne og delt sine erfaringer fra deres hverdag. Flere av dem jeg har intervjuet, jobber i yrker hvor deler av informasjonen er gradert. Derfor var det viktig for meg å informere informantene på forhånd om at denne masteroppgaven ville bli publisert. På bakgrunn av dette fikk informantene mulighet til å be om at enkelte sitater og erfaringer ikke skulle tas med i oppgaven. Én av informantene benyttet seg av dette ved én anledning som nevnt over, og av respekt for vedkommende og av forskningsetiske hensyn, ble denne delte erfaringen utelatt fra analyseprosessen.

## 4 Resultater

I det følgende vil det være fokus på resultater knyttet til (1) hvordan samvirke fungerer mellom innsatsledere i ILKO under øvelse, og (2) hvordan innsatslederne oppfatter samvirke i ILKO på øvelse og i reelle innsatser.

### 4.1 Forskningsspørsmål 1 – hvordan fungerer samvirke under øvelser

Nøkkelinformantene var samstemte i at samvirkeøvelsen var en suksess og hadde noe læringsverdi. Et fåtall satte likevel spørsmålsteget ved overførbarheten til reelle hendelser, og de hadde ulik formening om *hvorfor* øvelsen var suksessfull (se tabell 6).

Innsatsleder for nødetat X	Innsatsleder for nødetat Y	Innsatsleder for nødetat Z
Jeg synes ofte at det går bedre i virkeligheten enn på øvelsen. Det blir gjerne litt overspill og sånt. Jeg mener denne øvelsen gikk bra og følte vi hadde en god kommunikasjon i ILKO. At vi som var der fikk prata godt sammen og fikk leda den redningen som foregikk der..., og det er litt sånn alfa og omega å få til en god	Jeg mener vi samvirker bedre på hendelser enn vi gjør på øvelser. Jeg blei litt satt "sjakk matt» på øvelsen av mine egne, så jeg måtte ta beslutninger på «hæl`n». Innsatsleder for nødetat X gjorde en bra jobb, men mitt problem var en deller fra min egen organisasjon som stod ved siden av meg. Han var veldig opptatt i	En utfordring for oss er at de eneste fra nødetat Z som ikke operativ leder helse eller NK, er stort sett lærlinger som ikke har sertifikat. Det er stort sett to stykker som kan kjøre bilene. Det også blir urealistisk. Vi har ingen transportkapasitet, vi må bare late som, det blir bare tull ut av det for vår del! Og

kommunikasjon i ILKO. Og at vi har litt avklarte roller om hvem som gjør hva.	hendelsen; gi ordre og spørre sjøl, og var lite tilgjengelig for å gi meg statuser fra mannskapene inni tunellen. Så jeg stod litt i blinde i den øvelsen der. Det var vel en intern greie som gjorde at de mine kollegaer hadde snakka sammen før øvelsen og finni en måte å organisere seg på, som var litt utenfor det vi pleier.	så sier de at målet der er samhandling på nødnett, også er det ikke så interessant alt det andre... Også tenker jeg; at jo, alt det andre er også interessant... Play as you fight and fight as you play. Gjør det så realistisk som mulig!
---	--	---

*Tabell 6: Evaluering av tunelløvelsen*

*Evaluering fra de tre innsatslederne etter samvirkeøvelsen i tunellen.*

Det er tre forhold tabell 6 illustrerer. For det første fremgår det at øvelsen ikke oppleves som reell, jamfør kommentaren til innsatsleder X om at «det går bedre i virkeligheten». For det andre fremgår det at nødetatene møtte til øvelsen med lavere bemanning enn det som ville vært tilfellet om det var tale om en reell innsats. To av de tre nødetatene møtte med lavere antall mannskaper. For det tredje er det ulik oppfatning av intern nytteverdi for øvelsens respektive etater. I den videre redegjørelsen vil jeg gå dypere inn i nytteverdien fra øvelsen.

#### 4.1.1 En fiktiv øvelse – på tvers av organisatoriske grenser

Alle deltakerne mente at samvirkeøvelsen var urealistisk, men av ulike årsaker. Én av informantene nevnte dreieboken, planleggingen og table-top øvelsen i forkant av fullskala-øvelsen, som hemmende faktorer. Andre derimot, fokuserte på at øvelsen var velregissert med sekvensielle trekk:

Jeg har jo vært med å planlegge slike øvelser, og da er det jo et mål om at blant annet Sivilforsvaret skal være med, og en del sånne øvelsesmomenter, og da blir øvelsen litt

kunstig, fordi du skal komme innom alle øvelsespunktene ..., og da er du avhengig at øvelsene går i en viss retning.

En annen informant opplevde øvelsen mer som et pliktløp, enn at hensikten var at den faktisk skulle ha funksjonell og læringsmessig verdi:

Jeg opplevde at hensikten (med øvelsen) var at Jernbaneverket skulle få lov til å åpne tunnelen (...) Jeg får litt inntrykk av "hurten og styrten" for å få kjørt denne øvelsen, sånn at de kan få "huka" av på noen "må-felter"(...)

På samme tid mente nøkkelinformantene at samvirkeøvelsen ga deltakerne en mulighet til å møtes og forbedre deres evne til å samvirke når det virkelig gjelder:

(...) det er kjempebra at man møter hverandre og får snakket med hverandre, både før og etter (en øvelse), og det å vite hvordan alle jobber og alle tenker. Det gjør det jo litt mer enklere også i reelle hendelser..., at man er kjent.

En annen informant trakk frem viktigheten av tid til å evaluere samvirke i ILKO etter øvelsen:

Øvelsen trenger ikke nødvendigvis være formidable (...). Jeg tror ikke nødvendigvis øvelsen i seg selv er veldig, veldig viktig. Noe må det selvfølgelig være, som gjør at man er tvunget til å samvirke, der man diskuterer "hvordan er det man løser den seg i mellom", og enda mer viktig; at man har tid til å sette seg ned etterpå og diskutere om "hva er det vi har lært av dette her".

Til tross for at det er utfordringer knyttet til samvirkeøvelser, opplevde deltakerne at samhandlingen på øvelsen fungerte godt:

Det med å opprette et ILKO er veldig vanskelig! Fordi man har tre ledere som har hver sin oppgave, og det kan være ganske store oppgaver... og viktigheten av å stå sammen da, er veldig viktig – for å forbedre kommunikasjonen og informasjonsflyten. Dette hjelper oss å få en felles situasjonsforståelse. Øvelsen hjelper oss til å bli bedre på hvem som er ledere og hvordan våre respektive oppgaver skal løses... Alt er enklere når innsatslederen fra politiet er der og er god på å ta ledelse.

Tabell 7 oppsummerer nøkkelinformantens forslag. Deltakerne ønsker oftere samvirkeøvelser, men anbefaler at øvelsene ikke blir for store og omfattende. I tillegg ser deltakerne nytteverdien av å møtes mer uformelt og bli bedre kjent med hverandre, samtidig som de understreket viktigheten av å sette av tid til formelle evalueringer etter øvelsene.

	<i>Øvelse</i>
<i>Hyppighet</i>	«Det beste er jo at man blir kjent med andre innsatsledere i ILKO på øvelser... Så jo flere øvelser, jo bedre kjenner du dem du skal jobbe sammen med.»
<i>Nedskalering</i>	«Øvelsen trenger ikke nødvendigvis være formidable.»
<i>Diskusjon</i>	«Noe må det selvfølgelig være, som gjør at man er tvunget til å samvirke, der man diskuterer hvordan er det man løser den seg i mellom, og enda mer viktig; at man har tid til å sette seg ned etterpå og diskutere om hva er det vi har lært av dette her.»
<i>Kommunikasjon</i>	«Samvirkeøvelse handler om å snakke med hverandre. Det å vite om hverandre, det å kjenne hverandre.»
<i>Evaluering</i>	«Jeg har hatt folk som har gått bak meg og skrevet i bok om hva jeg har sagt og gjort under hele øvelsen, og så har jeg ikke fått en tilbakemelding på dette etterpå.»

*Tabell 7: Nøkkelinformantens oppsummering*

*Tabellen oppsummerer tunneløvelsen og hva nøkkelinformantene mener bør gjøres for å øke læringseffekten og forbedre samvirke mellom innsatslederne i ILKO.*

#### 4.1.2 Siden det bare er en øvelse ...

Flere av nøkkelinformantene var kritisk til hvordan egen etat og de øvrige nødetatene forholdt seg til øvelsen. Én innsatsleder omtalte «manglende ressurssetting fra nødetat X» som en utfordring. Det at to av tre nødetater stilte med færre antall mannskaper enn ved reell innsats, medførte at flere av deltakerne beveget seg over i en «øvelsesmodus», som i forlengelsen påvirket egen etats nytteverdi av øvelsen.

I et av intervjuene belyste innsatsleder fra nødetat Y *intern konkurranse* mellom vedkommende og en annen intern dellerleder under øvelsen. Vedkommende innsatsleder opplevde å bli ekskludert, noe som skapte mye frustrasjon:



Senere fant jeg ut at det var vel en internt greie som gjorde at de andre (dellederne) hadde snakka sammen før øvelsen og finni en måte å organisere seg på, som var litt utenfor det vi pleier. Under øvelsen fikk jeg ikke informasjon om hva som skjedde i tunnelen, så jeg følte jeg stod helt utenfor. Og politiet, eller skadestedsleder var jo veldig på meg; hva skjer, hva skjer?

Endringen i den interne organiseringen og den interne konkurransen som oppstod i planleggingen i forkant av øvelsen, påvirket kommunikasjonen mellom etatene i ILKO. Videre antydte innsatsleder Y at dette kan ha redusert effekten av samvirkeøvelsen – i hvert fall for hans gruppe. I tillegg ble også utfordringer knyttet til ledelsesstruktur hyppig kommentert i intervjuene. Én av informantene beskrev utfordringen på følgende måte:

Vi har et system der vi har bortimot like mange operative ledere som vi har ansatte.

Én annen informant konstaterte at nødetatens ulike ledelsesstrukturer genererer utfordringer, men vedkommende så likevel hvordan øvelser kan bøte på disse utfordringene:

Vi er strukturert ulikt og har ulike ledelsesstrukturer. Til tross for dette har øvelser ført til forståelse for hverandres etat og roller, som gjør at overgangen fra øvelser til hendelser ikke er å stor ... Jeg mener dette er viktige forhold som bør vektlegges mer.

Et annet interessant funn var hvordan nødetat Z benyttet øvelsen til å teste eget mannskap: «Vi sendte alle inn i tunnelen først, fordi vi tror dette er en god ide at de blir litt kjent med tunnelen, samtidig som vi ville teste hvordan mannskapene fungerer i ulike roller; hvilke roller de har, og hvilke roller de kan ha». Én annen innsatsleder fra samme nødetat var enig og la til: «(...) Jeg synes man skal seriøst vurdere hvem som skal bli innsatsleder og NK (delleder) på samvirkeøvelsen 2016». Ut fra dette kan det synes som at denne nødetaten benyttet samvirkeøvelsen til å avdekke interne forhold og teste ut mannskapenes egnethet. Man kan spørre seg om denne etatens interne tilleggsmålsetting var egnet til å fremme samvirket mellom aktørene under øvelsen.

## 4.2 Forskningsspørsmål 2 – Sammenligning av øvelser og reelle innsatser

Et gjennomgående tema fra intervjuene var informantenes opplevelse av at «vi samvirker bedre i virkeligheten enn på samvirkeøvelser». Beskrivelser som «overspill», «manus» og «øvelsesmodus» gjør at øvelsene opplevdes som fiktive og urealistiske av informantene.

I det følgende vil jeg utforske samvirkeøvelsens overføringsverdi til virkelige hendelser. Denne delen av dypdykket deles inn i tre kategorier: 1) *kjennskap og vennskap*, 2) *lederskap* og 3) *kommunikasjon*.

### 4.2.1 Kjennskap og vennskap

Under intervjuene trakk nøkkelinformantene frem kunnskap om andre aktører og profesjonelt vennskap mellom innsatslederne, som viktige suksessfaktorer for et velfungerende samvirke (se tabell 8). En av deltakerne trakk blant annet frem følgende: «Vi trenger å treffe hverandre oftere og reflektere over situasjoner – vi trenger ikke nødvendigvis ha et tog». Hensikten bak sitatet var at gode relasjoner kan hindre konkurranse mellom nødetatene og adskilt innsats på skadestedet. I tillegg kan et profesjonelt vennskap hindre stress mellom aktørene.

	Øvelser	Reelle innsatser
<b>Utvikle samvirkerelasjoner</b>	«Det er en fordel at vi treffes og snakker sammen, så vi kjenner hverandres arbeid og tenkemåte.»	«Det er veldig behagelig å se kjente fjes.»  «Fordi det er et kjent ansikt, er det mye enklere... Fordi at det er en person som jeg har et eller annet forhold til – fra tidligere.»
<b>Nært samvirke mellom brann og politi</b>	«Jeg sier ikke at det er enklere å samarbeide med ene eller den andre, men hvis man hadde en arena hvor man kunne truffet hverandre og snakket litt, hadde vært bra.»	«Jeg har hatt et par reelle hendelser med han her. Og han er veldig ydmyk, han er veldig lydhør... vi snakker godt sammen.»  «(...) brann og politiet, de samhandler bra... de har jo fast innsatsleder brann... Vi trekker litt unna og etablerer ILKO, mens helse blir ofte dratt med i hendelsen.»

<b>Viktigheten av å stå tett i ILKO og videre planlegging</b>	(...) det og faktisk kunne stå sammen og ta en liten timeout og si: Okay, hva er det vi har nå?... Viktig å kommunisere og få en felles situasjonsforståelse, og deretter legge en plan videre	«Vi må se ansiktet til den vi skal kommunisere med.»  Vi må stå fysisk tett i ILKO. Ikke klistret sammen hele tiden, men når vi skal kommunisere.»
---	---	--

### *Tabell 8: Kjennskap og vennskap*

*Hovedtemaer og sitater under tema "kjennskap og vennskap" ved sammenligning av øvelser og i reelle innsatser blant nøkkelinformantene.*

På spørsmål om nøkkelinformantene kunne sammenligne samvirkeøvelser med samvirke i reelle innsatser, uttrykte én av informantene fra nødetat Z følgende:

Jeg kommer på (skade-) stedet, og det er totalt kaos! Finnes ikke oversikt. Jeg treffer på en politimann og spør om han har oversikt, det har han ikke. Så ser jeg innsatsleder XX. Han har jeg gått på samvirkekurs med og jobbet sammen med (på reelle innsatser) tidligere. Han kommer bort, og bare stråler fra øre til øre, drar frem neven for å håndhilse, som vi har lært på kurs... Og så sier han: «Å, det er godt det var deg, dette skal jo vi klare nå!» Ja, det skal vi, tenker jeg. Så begynte vi å legge en plan... Og vi gjennomførte skadestedet helt uproblematisk, mye fordi vi kjente hverandre.

Flere av informantene fremhever at kjennskap om og profesjonelt vennskap mellom samvirkende aktører utvikles både på øvelser og under reelle hendelser, som er en forutsetning for å få til et velfungerende ILKO. Likevel, noen av informantene trekker frem manglede tid – både på øvelser, mellom og på hendelser – som en hemmende faktor for å utvikle kjennskap om hverandre og profesjonelt vennskap i større grad enn i dag.

#### 4.2.2 Lederskap

På spørsmål knyttet til ledelse og rollen som innsatsleder, kan det synes som at innsatsledelse i ILKO er enklere på samvirkeøvelser, hvor det er predefinert hvem som er lederen. Dette betyr at øvelsesledelsen på forhånd velger ut deltakere som de mener er best egnet som innsatsledere, noe som ikke alltid er tilfellet i virkeligheten, hvor det kan bli litt nøling og til dels tilfeldig hvem som tar på seg lederskap:

Innsatsledelse er nok et større problem i reelle hendelser... der første bil som kommer på stedet får denne funksjonen, og da kan man få en person som ikke vil, eller som ikke har «baller nok» til å stå i den rollen... Dette har med kompetanse og fokus å gjøre. Det systemet som andre regioner har, med dedikerte innsatsledere, er en fordel, men vår region er ikke store nok til å ha en sånn rolle.

Selv om det er retningslinjer for hvem som skal lede og det øves på rollen som leder, kan det være utfordringer med å omsette dette i praksis. Nøkkelinformanter fra mer urbane strøk støtter dette. Disse innsatslederne er både definert som faste innsatsledere og har flere årlige øvelser, både internt og på tvers av organisatoriske grenser, enn i distriktene. I tillegg har disse også øvelser med fokus på storbyutfordringer (eksempelvis angrep mot kritisk infrastruktur). Både innsatsleder i rurale og urbane strøk har som hovedoppgave å lede og koordinere innsatsen i ILKO, men de urbane innsatslederne skiller seg fra de rurale ved at rollen er profesjonalisert ved faste personer som innehar innsatslederrollen. Det kan derfor synes som at fast innsatsledelse på øvelser har en effekt på reelle innsatser:

Når vi kommer frem på stedet og lederfunksjonene møtes, så tar vi hverandre i hånda, selv om vi kjenner hverandre. For dette gjør at vi senker skuldrene og vi bryter barrierene, og så ser vi at lyset er på og det faktisk er noen hjemme... Så tar vi ett minutt på; «hva har du fått melding om», «hva har du fått melding om», og «hva har du fått melding om», slik at vi er sikre på at vi håndterer den samme hendelsen; at vi har samme informasjon.

Videre kan det synes som faste og mer erfarne lederne fra urbane strøk i reelle innsatser vil være mer i stand til å opprettholde en tydelig organisasjon gjennom avklarte roller og retningslinjer, samt «en uoffisiell prosedyre» som er etablert gjennom øvelser og innsatser. I kontrast til rurale strøk, vil faktorer som antall år som innsatsleder, mer omfattende opplæring (herunder hospitering) og tettere relasjoner på tvers av nødetatene, påvirke lederskapet og derigjennom fremme effektiviteten av innsatsen i urbane strøk.

	Øvelse	Reelle innsatser
<b>Faste og dedikerte ledere som samvirker på skadestedet</b>	«Det er viktige at innsatslederen delegerer og lytter til den informasjonen som finnes... og bruker den kompetansen som er der.»	«Dedikerte innsatsledere har gjort at samvirke er enklere på skadestedet.»
<b>Internt samvirke – konkurranse?</b>	«Det at én annen på det samme nivået som deg, plutselig skal lede deg, kan skape mye frustrasjon, istedenfor å bidra til en god atmosfære mellom oss.»	«Noen ganger blir det interne stridigheter når førstemann på skadestedet ikke vil overlate innsatslederfunksjonen til en med høyere rang».  «Det kan bli et problem hvis første leder på stedet ikke har baller til å lede.»  «En utfordring er når første bil på stedet ikke føler seg bekvem med rollen, og gir rom for andre til å overta... Da kan innsatslederen lett bli overstyrt.»

*Tabell 9: Lederskap*

*Deltakerne fra brann, ambulanse og politi sin oppfatning av lederskap på samvirkeøvelsen og i reelle innsatser.*

Som tidligere nevnt i oppgaven, var betydningen av innsatslederrollen til helse minimert sammenlignet med lederskap fra de to andre nødetatene. Og dette ble tatt opp og belyst under intervjuene:

På en hendelse (et trevelt) så hadde vi vel en leder fra brannvesenet, og det var samtidig veldig mange brannmenn... og vi var tre fra helse. Jeg stod litt... et par meter fra situasjonen, bare for å få litt av overblikket... samtidig som jeg snakker med mine mannskaper. Jeg så veldig mange snakke sammen og planlegge, men jeg opplever ikke noe kommunikasjon med brannvesenet. Helt til at jeg begynner å se at de skal begynne å flytte på en stakk, og det var ikke helse klar over... Og når vi snakker om egensikkerhet, så er jo det krise. Og da er jeg nødt til å stoppe..., eller få oppmerksomhet

fra alle sammen, for å høre hva som er planen. Selvfølgelig hadde ikke innsatslederne snakka godt nok sammen!

I dette tilfellet; hvor lederskapet ikke er tydelig, eller hvor innsatslederrollen skal besettes av ledere som ikke er vant med å ha den rollen og ikke «tar ledelse», kan det oppstå kommunikasjonsproblemer og i forlengelsen farlige situasjoner. I det følgende underkapittelet vil jeg ta for meg kommunikasjon.

#### 4.2.3 Kommunikasjon

Viktigheten av å ha en velfungerende kommunikasjon i ILKO er udiskutabelt. Flere av informantene fremhever kommunikasjonen mellom innsatsledere som en viktig faktor for suksess på skadestedet. Som én informant sier:

Alt handler om kommunikasjon og felles situasjonsforståelse... men faktisk det å kunne stå sammen og ta en liten «timeout» og si "Okay, hva er det vi har nå?"... «vi har det sånn og sånn, og hvilken plan legger vi videre».

Til tross for informantenes bevissthet rundt viktigheten av god kommunikasjon, er det også utfordringer knyttet til dette. Eksempelvis kan adrenalinnivået spille inn når menneskers liv er i fare, og dette er vanskelig å forberede seg på:

(...) den store forskjellen er adrenalinnivået... når du nærmer deg hendelsen. Jeg får ikke den samme følelsen på øvelse; du vet på en måte hvilken retning du skal gå. En reell hendelse er noe annet. Jeg har noen ganger med meg folk på opplæring, og i den tida husker jeg vi var på vei til en alvorlig sak. Og i den bilen jeg kjører er det 3 forskjellige samband som står og prater samtidig. Jeg skal liksom kjøre bil, bruke blålys, lytte på radio... samtidig, og det er veldig stressende. For å få til dette, må man ha litt selektiv hørsel. Da vi kom frem, diskuterte jeg hvilke informasjon som ble sagt på sambandet med min makker. Jeg trodde jo at jeg hadde fått med meg alt, men sånn var det jo ikke.

	<b>Øvelse</b>	<b>Reelle innsatser</b>
<b>Felles språk under samvirke</b>	«Det hjelper at vi går igjennom samme øvelse flere ganger, så vi etablerer et felles språk».	«Kommunikasjon i KO ødelegges også ved at sentralene ikke kommuniserer sammen på riktig måte når det gjelder.»
<b>Samvirke i ILKO og mellom nødetatenes alarmsentraler</b>	«Vi løste oppgaven godt fordi vi kommuniserte og stod tett sammen».	Hvis noen ringer inn om en trafikkulykke, så blir alle tre sentralene oppringt om den samme ulykken... og sentralene ringer hverandre. Da blir det veldig mye informasjon, og vi IL får kanskje ikke den viktigste informasjon».
<b>Informasjon: asymmetri og overflyt (eng. «overload»)</b>	«Det var vanskelig å kommunisere med de to andre innsatslederne i KO og samtidig få med seg hva som skjer på det interne sambandet».	«Jeg fikk ikke med meg viktig informasjon fordi jeg kjørte utrykning og skulle få med meg hva som ble sagt på tre forskjellige radiokanaler».

*Tabell 10: Kommunikasjon*

*Deltakerne fra brann, ambulanse og politi sin oppfatning av kommunikasjonen på øvelser og i reelle innsatser.*

En av innsatslederne fra urbane strøk understreket viktigheten av god kommunikasjon i ILKO, som i forlengelsen har resultert i at «kommunikasjon på samband» har fått et spesielt fokus på øvelsene de siste årene: «Hva ønsker du å kommunisere, og hva ønsker du å oppnå med det?» Ifølge vedkommende er dette viktige spørsmål alle innsatsledere i ILKO bør stille seg under en øvelse, så de vet hva de skal si når det er fare for liv og helse. I forlengelsen mener vedkommende innsatsleder at:

«Vi skal etablere ILKO så nærme hendelsen som mulig, og vi skal stå tett. Vi skal stå "i brannen", da har man muligheten til å ta dellederen på skuldra og spørre "hva skjer i din sektor akkurat nå. Hvis ikke ILKO plasseres tett på hendelsen, ender det opp med å bli en fremskutt operasjonssentral».

## 5 Diskusjon

Denne masteroppgaven fokuserer på samvirke under øvelse og sammenligner dette med samvirke i reelle innsatser mellom nødetatenes innsatsledere i ILKO. I det følgende kapittel diskuteres resultatene – i lys av teori, der funnene oppsummeres i én modell basert på resultatene og tabell 6-11.

Det første forskningsspørsmålet omhandlet tunneløvelsen i by X og hvordan samvirke fungerte i ILKO. Et viktig funn var informantenes ulike oppfatning av øvelsen (se tabell 6, resultater). Innsatsleder X omtaler samhandlingen i ILKO som synkront samvirke (Berlin & Carlström, 2008; Martin et. al., 2016). Videre beskrives forholdet mellom aktørene som likestilt med fokus på horisontale og laterale koblinger (Mintzberg, 1983), som baseres på en tydelig og etablert fordeling av roller, samt profesjonelt vennskap mellom innsatslederne.

Innsatsleder Y derimot, opplevde mangelfullt samvirke på grunn av intern makt- og profesjonskamp mellom innsats- og delleder (Furubotn & Pejovitch, 1972). Den omtalte konkurransen oppstod som et resultat av fragmenterte beslutninger og tvetydighet i situasjonen, som i forlengelsen førte til at innsatsleder Y strevde med å opprettholde rollen og mistet delvis kontrollen som innsatsleder.

Representant for den siste nødetaten, innsatsleder Z, beskriver samvirkeøvelsen som urealistisk med en fiktiv fordeling av roller. Bakgrunnen for dette var at nevnte nødetat på forhånd valgte ut den innsats- og dellederen de mente var best egnet til å lede innsatsen. I forlengelsen påvirket dette oppgavefordelingen, som igjen resulterte i et samvirke av mer sekvensiell karakter. Innsatsleder Z opplevde derfor vekslende oppgaveløsning (mer som en stafett), og han påpekte mangelfullt samvirke i arbeidsfordelingen mellom innsatslederne i ILKO (Berlin & Carlström, 2013).

Dermed viser resultatene at suksessfulle samvirkeøvelser avhenger av en klar og tydelig fordeling av roller, minimering av makt- og profesjonskamp, ikke-konkurrerende atferd,



unngåelse av tvetydighet, redusert betydning av egen rolle (prominens), tydelig organisering, samt realisme (McEntire, 2002; Perry, 2004; Lalonde, 2004; Ödlund, 2007; Kapucu et. al., 2010; Sommer et. al., 2013; Berlin & Carlström, 2013; MSB, 2016; Justis- og beredskapsdepartementet, 2016). Om øvelser skiller seg vesentlig fra virkeligheten, kan det stilles spørsmålstegn ved nytte- og læringsverdien av disse (Donahue & Tuohy, 2006).

Forskningsspørsmål to, som omhandler forskjellene mellom samvirke på øvelse og i reell innsats, viste blant annet at samvirke er mer tydelig i virkeligheten enn på øvelser. Videre antyder det innsamlede og analyserte datamaterialet en sammenheng mellom samvirkeøvelser og samvirke i reelle innsatser (se tabell 8-10). Suksessfulle samvirkeøvelser forbedrer interorganisatorisk samvirke i reelle innsatser gjennom utvikling av uformelle strukturer, trening på å lytte og delegere, kjennskap til hverandre og derigjennom profesjonelt vennskap, samt et felles språk. I så måte er det behov for å utvikle og gjennomføre suksessfulle samvirkeøvelser, som legger til rette for læring basert på disse prinsippene, slik at innsatslederne er mest mulig forberedt for samvirke i ILKO på reelle innsatser (Scholtens, 2008).

De mer erfarne nøkkelinformantene fra urbane strøk snakket om overlappende perspektiver og hadde imponerende kunnskaper om de andre etatene (McMaster & Baber, 2011; Kapucu, 2010, 2008; Ödlund, 2007; Waugh & Streib, 2006). Gjennom daglig arbeid og øvelser, samt ved å stille spørsmål til hverandre hvis det er noe som er uklart og uforståelig, har de utviklet disse overlappende perspektivene. Én av innsatslederne fra urbane strøk fremhevet at langsiktig relasjonsbygging mellom innsatslederne utvikler en hensiktsmessig kultur (Chia, 2010; Kapucu, 2008; Comfort & Kapucu, 2006).

Et annet interessant funn er at samvirkeøvelser har en effekt på samhandlingsklimaet i ILKO. Flere av nøkkelinformantene understreket at regelmessige samvirkeøvelser har utviklet kjennskap til og forståelse for hverandres rolle og oppgaver. Blant annet trekker innsatsleder Y frem at politiets innsatsledelse har utviklet seg til integratorrolle i ILKO (Galbraith, 1994). Andre nøkkelinformanter har utsagn som går i samme retning, og beskriver at ILKO har endret seg fra å utøve «kommando og kontroll»-ledelse til å være et koordineringspunkt (Helsloot, 2008; Boin et. al., 2005), med muligheter for større grad av involvering og fokus på hverandres fagkunnskap enn tidligere. Et fåtall informanter er uenig i dette, og mener at politiets

innsatsledere reduserer betydningen av deres rolle i ILKO. Politiet selv mente «de hadde blitt bedre, og lytter mer til andre innsatsledere nå enn tidligere».

Basert på nøkkelinformantenes beskrivelser av egen rolle og de andre nødetatenes innsatsledere, tenderer brann til å være såkalt «potet» (e.g. «altnuligmenn», eng. «Jack of all trades») i ILKO, som kan brukes til nærmest alt. De deltar med fagkunnskap i ILKO, de kan etablere ILKO, de leder og koordinerer innsatsen inntil politiet kommer, samt bistår ved tradisjonelle politi- og helseoppgaver. Når det gjelder helse, omtales de som en «outsider» i ILKO. De står ofte på utsiden fordi innsatsleder helse enten «dras» mot hendelsen, eller at de blir oversett og ikke involveres i ILKO. Dette sammenfaller med tunelløvelsens observasjoner, der innsatsleder helse distanserte seg fysisk ved å plassere seg selv på motsatt side av bordet for innsatsleder brann og innsatsleder politi. Innsatsleder helse tok heller ikke initiativ til å samhandle, da vedkommende var opptatt med egne oppgaver (deriblant samband med egne delledere). Helse selv derimot, opplever «utydelige ledelse og manglende involvering» når delledere fra brann eller politi innehar rollen som innsatsledere.

Oppsummert i tabell 11 består innsatsleders kommandoplass av tre *arketyper*: politiets innsatsleder som *integratoren*, branns innsatsleder som *altnuligmannen*, og innsatsleder helse som *outsideren*.

	Øvelse	Reelle innsatser
<b>Politi som «integratoren»</b>	«Politiet er ikke like flinke til å ta folk ut av vakt og sende de på en øvelse. Jeg har et inntrykk av at dette nedprioriteres.»	«Tidligere handlet det om å være sjef og de var ikke interessert å høre hva jeg hadde å si eller hva vi hadde gjort før de kom.»  «Jeg opplever at vi snakker bra sammen, og har jeg noe fornuft å si, så lytter han på meg»
<b>Brann som «altnuligmenn»</b>	«Vi har overlappende perspektiver, man lærer masse om hva de gjør etter alle disse årene.»	«Jeg samhandler godt med bann, fordi de har faste innsatsledere.»

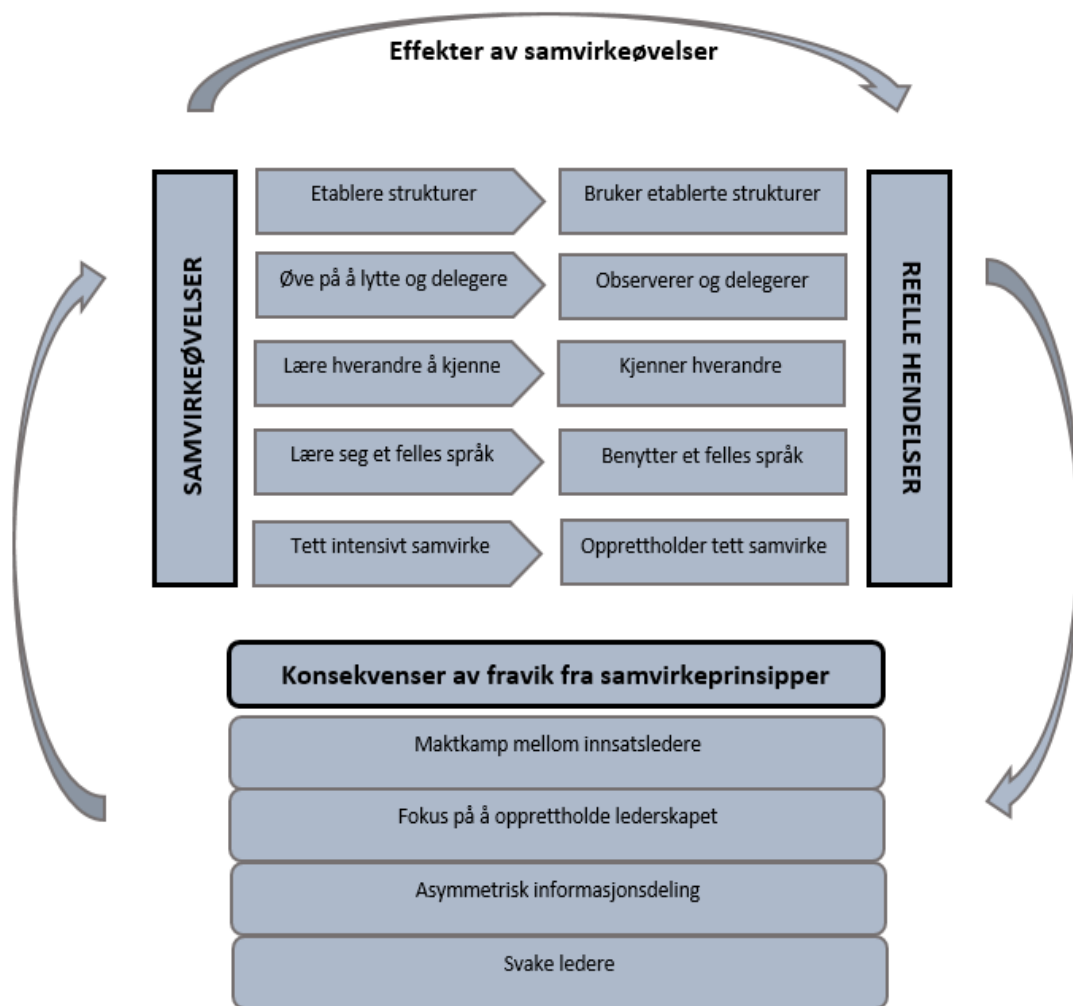
<b>Helse som «outsideren»</b>	«Helse er ikke så profesjonelle som brann og politi... de følger bare det som blir sagt.»	«Jeg synes jo det er alltid innsatsleder helse som "glir" ut av dette her (dvs. ILKO).»
	«Det virker som helse ikke har fast opplæring i innsatsledelse, og kanskje de burde hatt mer kunnskap om samvirke.»	«Innsatsleder helse er veldig fagorienterte på hendelser».

---

### *Tabell 11: Samvirkeklima*

*Deltakerne fra brann, helse og politi sin opplevelse av samvirkeklima i ILKO – på øvelse og i reell innsats.*

Alle nøkkelinformantene fremhever at tillitsfulle og gode relasjoner utvikles over tid, og er vesentlig for å få til et velfungerende samvirke (Chia, 2010; Kapucu, 2008; Comfort & Kapucu, 2006). Like viktig som utvikling av profesjonelt vennskap, er kjennskap om egen og andres organisasjon og roller (Kapucu et. al., 2010; Ödlund, 2007; McEntire, 2002). Et manglende overlappende perspektiv kan hemme etablering og utviklingen av uformelle strukturer, herunder institusjonelle prosedyrer, samt gode relasjoner på grunn av gjennomtrekk av innsats- og delledere (se Figur 7). Derfor er det behov for regelmessige samvirkeøvelser for å hindre at aktørene fraviker de fem samvirkeprinsippene, slik at uformelle relasjoner og interorganisatorisk tillit mellom nødetatene opprettholdes og makt- og profesjonskamp avverges mellom innsatslederne i ILKO på skadestedet (Uhr, 2009; Carlström, 2005; Weick, 1990; Abbot, 1988).



Figur 6: «Samvirkehjulet – de fem samvirkeprinsippene»  
(Basert på Kristiansen, Johansen & Carlström, under vurdering).

Figur 7 illustrerer at samvirkeøvelser utvikler et kulturelt klima, der kunnskap om hverandre og andre aktørers organisasjonskultur er viktige faktorer for å oppnå suksess på reelle innsatser. Oppgavens datamateriale avdekker at det må etableres institusjonelle prosedyrer som legger til rette for et kulturelt klima som forbedrer innsatsledernes håndteringsevne i ekstraordinære situasjoner (se også MaConnell & Drennan, 2006). For å kunne etablere, utvikle og vedlikeholde institusjonelle prosedyrer, forutsettes det at samvirkeøvelser blir prioritert over tid. Hvis ikke regelmessige samvirkeøvelser gjennomføres, vil det kunne hemme fremtidig samvirke i ILKO på reelle innsatser. Således kan det synes som om den umiddelbare effekten av øvelser er muligheten til å forme og utvikle relasjoner mellom innsatslederne på tvers av nødetatene, som er en forutsetning for å nå de formelle målene med samvirkeøvelser.

Informantenes opplevelser var at samvirkeklimate og deres egen oppgavebeherskelse innenfor samvirkeklimate hadde økt de siste årene (Roberts & Treasure, 2012). Mens øvelsens plan og dreiebok («manus») ofte tenderer til å fokusere på tekniske og praktiske målsettinger avgrenset til egen organisasjon, er det som oftest menneskelige faktorer som hemmer samvirke (og ikke manglende fagkunnskap om hvordan jobben skal gjøres) i reelle innsatser. Fokus på samvær, det å bli kjent med hverandre, og dermed danne grunnlag for respekt for hverandre og hverandres fagfelt, er forutsetninger for å kunne etablere og utvikle et velfungerende samvirke og i forlengelsen effektiv skadestedshåndtering (Danielsson et al., 2011; Yang, 2010; Kapucu et al., 2010b; Waugh Jr. & Streib, 2006; McEntire, 2002).

I tidligere forskning på beredskapsledelse og utfordringer knyttet til kommunikasjon, er ofte fokuset på interessenter og deling av informasjon (se eksempelvis Bharosa et al., 2010), eller på tekniske utfordringer (se eksempelvis Kristiansen et al., 2017). I denne oppgaven argumenteres det for at når mennesker samhandler, vil de kunne tilpasse eget tale- og kroppsspråk for å imøtekomme andre (Giles & Coupland, 1991). Gjennom å tilpasse sitt eget språk, utvikles og etableres et felles språk i ILKO. En velfungerende kommunikasjon fører til forbedret informasjonsflyt og felles situasjonsforståelse mellom innsatslederne (Danielsson, 2011; Yang, 2010; Comfort, 2007). Om det derimot ikke legges til rette for jevnlike samvirkeøvelser mellom nødetatene, slik at et felles språk institusjonaliseres, vil det kunne føre til asymmetrisk informasjonsdeling og mindre effektiv håndtering av innsatsen (Enander et al., 2004; Corbaciogulu & Kapucu, 2006).

Mangel på regelmessige samvirkeøvelser vil også kunne få konsekvenser for lederskapet på skadestedet. Ved å vedlikeholde kunnskapen om hverandres roller og oppgaver skaper det formodentlig større forståelse for hverandres ståsted, og innsatslederne kan dermed i større grad ta hensyn til hverandres fagfelt, noe som i forlengelsen vil kunne medføre at innsatslederne får likere tankesett og en sterkere opplevelse av likeverd i ILKO. Dette kan sannsynligvis utjevne maktforholdene mellom nødetatene. Når innsatslederne ikke opplever et likeverdig fellesskap i ILKO, kan derimot makt- og profesjonskamp og manglende lederskap føre til svært ulike kommunikasjonsstrategier (Gallois et al., 2006), samt friksjon, gnisninger og dysfunksjonelt samvirke (Berlin & Carlström, 2011a) mellom innsatslederne i ILKO.

Avslutningsvis poengteres det at læring gjennom samvirkeøvelser utvikler et hensiktsmessig samvirkeklime og etablering av en felles kultur (McConnell & Drennan, 2006), hvor kunnskap, profesjonelt vennskap og kommunikasjon fremmer felles mål og utvikler interorganisatorisk samvirke mellom innsatslederne i ILKO (Axelsson, 2000; Berlin & Carlström, 2015; Salas et. al., 2008).

## 5.1 Styrker og begrensinger

Oppgavens datamateriale, og innsamlingsprosessen av dette, har visse styrker og begrensinger. Styrken i oppgaven er at jeg kunne sammenligne øvelser og reelle innsatser, samt erfaringer som innsatslederne fra nødetatene har delt har gitt innsikt i subjektive opplevelser om temaet. Med min bakgrunn og kjennskap til nødetatene fikk jeg lett tilgang til nøkkelinformanter, og i forlengelsen rik tilgang på informasjon (Patton, 2014). På en annen side er det grunn til å tro at min forforståelse og fortolkning av dataene har medført at jeg ikke nødvendigvis har fått tak i informantens egentlige mening med sine uttalelser til enhver tid. I et forsøk på å avbøte denne mulige begrensningen har jeg forsøkt å gi en grundig beskrivelse av gjennomføring av forskningsprosessen, slik at den i størst mulig grad blir transparent for leseren (Silverman, 2013). For å imøtekomme kravet om validitet har jeg benyttet både observasjon og intervjuer i et forsøk på å unngå feiltolkninger av dataene (Patton, 2014). Til tross for dette er det ikke mulig å generalisere ut fra oppgavens datagrunnlag og det lave antallet informanter, noe som utgjør en begrensning i oppgaven (Stake, 2005). Likevel, data og oppgavens funn kan bli brukt som grunnlag for videre studier.

## 6 Konklusjon og implikasjoner

Samvirkeøvelser har til hensikt å gjøre nødetatene bedre forberedt til reelle innsatser. Hvis øvelser skiller seg vesentlig fra virkeligheten, kan det være vanskelig å se for seg hvilken nytte slike øvelser har. Derfor bør det etterstrebtes mer *realistiske* samvirkeøvelser. Figur 6 illustrerer at det ikke nødvendigvis er hensikten med samvirkeøvelsen, herunder formelle planer og mål, som gjenspeiler innsatsledernes umiddelbare læring ved å delta på disse øvelsene. Derimot er det øvelsenes bieffekter som faktisk forbedrer og utvikler et velfungerende samvirke mellom nødetatene. Derfor argumenteres det i oppgaven for at det bør gjennomføres *relevante* samvirkeøvelser som baseres på de fem samvirkeprinsippene, for å oppnå suksessfulle øvelser. Disse funnene er i samsvar med McConnell og Drennan (2006), som argumenterer for at robust planlegging forutsetter aktiv forberedelse i form av trening og øvelser, men slike kostbare

aktiviteter er mer av symbolsk karakter enn gjenspeiling av virkeligheten (Kristiansen et. al., 2017). I så måte oppfordres nødetatenes strategiske ledelse fremdeles til å legge til rette for og gjennomføre *regelmessige* samvirkeøvelser i fremtiden, som er i tråd med myndighetenes krav og det norske beredskapssystemet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2014; POD, 2011).

I tillegg til at oppgavens funn kan være av symbolsk verdi og underbygge behovet for fremtidige samvirkeøvelser, kan funnene også ha en praktisk og instrumentell implikasjon (Qurantelli, 1993). Om fremtidige samvirkeøvelser ikke etterstreber et nedskalert og mer virkelighetsnært scenario, der «manus» og «fokus på egen organisasjon» er minimert (Berlin & Carlström, 2013; Ingmarsdotter & Tranè, 2013; Kim, 2013), bør nødetatenes strategiske ledelse vurdere andre alternative arenaer hvor de fem samvirkeprinsippene kan læres, utvikles og vedlikeholdes. Eksempelvis kan hospitering, fagdager, seminarer, workshops, evalueringer, kortere og mindre omfattende samvirkeøvelser være mer nyttig for innsatslederne – og i forlengelsen mer effektivt.

Av metodiske implikasjoner er det fordelaktig å observere øvelser i «sann tid» – fra start til slutt – for å skaffe informasjon om hvordan nødetatene faktisk samhandlet, og deretter be nøkkelinformantene sammenligne øvelsen med reelle hendelser. Det selvutviklede teoretiske rammeverket, som ble presentert i diskusjonskapittelet, er fremdeles av hypotetisk karakter og kan bli brukt i mer omfattende studier. Oppgavens resultater har et potensial til å bli overført til andre situasjoner, og derfor oppfordres andre til å gjennomføre lignende studier.

## 7 Litteraturliste

- Abbot, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Göteborg & London: The University of Chicago Press.
- Andersson, L. (2010). *När strävan efter samsyn blir en kamp. Meningsskapande och meningsgivande i mångtydiga sammanhang*. (Doktorgradsavhandling). Lidköping: Lidköpings universitet. Tilgjengelig fra <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A282640&dswid=9770>
- Andersson, A., Carlström, E., & Berlin, J. (2013). *Organisering av en fingerad verklighet – Om övningar mellan blåljusorganisationer*. Nordiske organisasjonsstudier, 15(3), 34-64.
- Andersson, A., Carlström, E. D., Åhgren, B. & Berlin, J. M. (2014). *Managing Boundaries at The Accident scene – A Qualitative Study of Collaboration Exercises*. International Journal of Emergency Services, 3(1): 77-94.
- Akuttmedisinforskriften. (2015). *Forskrift om krav til og organisering av kommunal legevaktordning, ambulansetjeneste, medisinsk nødmeldetjeneste mv. (akuttmedisinforskriften)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2015-03-20-231>
- Alter, C. & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Asplund, M., Beausang, P., Hartoft, P. & Wahlberg, M. (2003). *Civil-militär samverkan vid internationella insatser: Från koncept till praktisk genomförande*. Stockholm: Försvarsanalys, Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI).
- Axelsson, R. (2000). *The organizational pendulum - healthcare management in Sweden 1865-1998*. Scand. J. Public Health, 28(1): 47-53. <https://doi.org/10.1177/140349480002800109>.
- Axelsson, R. (2002). *Institutional developments in the Russian system of social security: organizational and interorganizational aspects*. Soc Policy Adm 36: 142–55.
- Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2006) *Integration and collaboration in public health – a conceptual framework*. International Journal of Health Plan Management, 21: 75-88. John Wiley & Sons, Ltd.
- Berlin, J. & Carlström, E. (2008). *The 90 seconds collaboration. A critical study of collaboration exercises at extensive accident sites*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 16(4): 173-181.
- Berlin, J. & Carlström, E. (2009). *Samverkan på olycksplatsen – Om organisatoriska barriäreffekter [Collaboration on the accident scene]*. Trollhättan: Högskolan Väst.



- Berlin, J. & Carlström, E. (2011a). *Samverkan mellan blåljusorganisationer*. Hungary: Elanders Hungary Ktf.
- Berlin, J. & Carlström, E. (2011b). *Why is collaboration minimised at the accident scene? A critical study of a hidden phenomenon*. *Disaster Prevention Management*, 20(2): 159-171
- Berlin, J.M. & Carlström, E. D. (2013). *The dominance of mechanistic behavior: a critical study of emergency exercises*. *Int. J. Emergency Management*, 9(4), 327-350
- Berlin, J. M. & Carlström, E. D. (2015). *Learning and Usefulness of Collaboration Exercises: A Study of The Three Level Collaboration (3LC) Exercises Between The Police, Ambulance and Rescue Services*. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 33(3): 428-467.
- Bharosa, B., Lee N.K. & Janssen M. (2010). *Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises*, *Inf. Syst. Front.* 12: 10, 49–65.
- Bigley, G. A. & Roberts, K. H. (2001). *The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*. *The Academy of Management Journal*, 44(6): 1281-1299.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge: Polity Press.
- Boin, A. & McConnell, A. (2007). *Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 50(1): 50-59.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Borodzicz, E.P. & van Haperen, K. (2002). *Individuals and group learning in crisis situations*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(3): 139-147.
- Brann- og eksplosjonsvernloven. (2002). *Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven)*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20?q=brann og eksplosjon](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20?q=brann%20og%20eksplosjon)
- Callahan, R., D. M. Haverty and R. Clayton (2008). *Emergency Management Networks in California, in Preparing for Disasters*. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government, pp.37-59
- Carlström, E. (2005). *I Skuggan av Ädel. Integrering i kommunal vård och omsorg* (Doktorgradsavhandling). Göteborg: Universitetet i Göteborg.
- Chia, J. (2010). *Engaging communities before and emergency: developing community capacity through social capital investment*. *The Australian Journal of Emergency Management*. 25(1): 18-22.

- Christensen, J. (2013). 22. Juli-kommisjonen. *Nytt norsk tidsskrift*, 30(3): 242-252.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2010). *Organisasjonsteori i offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christianson, M.K., Sutcliffe, K.M., Miller, M.A. & Iwashyna, T.J. (2011). *Becoming a high reliability organization*. *Critical care*,15(314): 1-5. <https://doi.org/10.1186/cc10360>
- Comfort, L.K., (2007). *Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control*. *Public Administration Review*. 67(SUPPL. 1): 189-197.
- Comfort, L.K., & Kapucu, N. (2006). *Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001*. *Handbook of Environmental Chemistry, Volume 5: Water Pollution*. 39(2): 309-327.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Corbacioglu, S. & Kapucu, N., 2006. *Organisational Learning and Selfadaptation in Dynamic Disaster Environments*. *Disasters*, 6: 212-233.
- Daines, G. E. (1991). *Planning, Training and Exercising*, in Drabek, T. E. and Hoetmer, G. (Eds.), *Emergency Management*, International City/County Management Association, Washington D.C., pp. 161-200.
- Danielsson, E., Olofsson, A., Larsson, G., Voss, M. & Landgren, J. (2011). *Forskningsöversikt Ledning och Samverkan vid olyckor och kriser*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).
- Desombre, T. & Ingram, H. *Teamwork: comparing academic and practitioners perceptions*, *Team Perform. Manag.* 5: 16–22.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2013). *Brannstudien – Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert brann- og redningsvesenets organisering og ressursbruk*. Tønsberg: DSB
- Donahue, A. K. & Tuohy, R. V. (2006). *Lessons we don't learn: A study of the lessons of disasters, why we repeat them, and how we can learn them*. *Homel. Secur. Aff.* 2: 1–28.
- Drennan, L. & McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2016). *Veiledning i planlegging og gjennomføring av øvelser. Grunnbok: Introduksjon og prinsipper*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2015). *Veiledning til forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen*. Hentet fra: <https://www.dsb.no/lover/brannvern-brannvesen-nodnett/veiledning-til-forskrift/veiledning-til-forskrift-om-organisering-og-dimensjonering-av-brannvesen/#organisering-av-beredskap-og-innsats>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2015). *Mulighetsstudien – Vurderingen av nasjonale og regionale øvings- og kompetansesentre*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- Enander A., & Hede, S. (2004). *Förväntningar och erfarenheter hos aktörer*. KBM:s forskningsserie nr 4. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). *Coordination in fast-response organizations*. *Management Science*, 52(8): 1155–1169.
- Forskrift om organisering av brannvesen (2002). *Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen* av 26. juni 2002. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-06-26-729#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-06-26-729#KAPITTEL_4)
- Furubotn, E. G. & Pejovitch, S. (1972). *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent literature*. *J. Econ. Lit.* 10: 1137–1142.
- Galbraith, J.R. (1994). *Competing with Flexible Lateral Organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallois, C., Ogay, T. & Giles, H. (2006). *Communication Accommodation Theory: A Look Back and a Look Ahead*, i: W.B. Gudykunst (Red.), *Theor. Commun. Cult.*, Sage, Thousand Oakes, CA: pp. 121–148.
- Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*. (4<sup>th</sup> ed.). Financial Times Prentice Hall, New York.
- Giles, H. & Coupland, N. (1991). *Language: Contexts and consequences*. Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.
- Goodwyn, M. E. & Gittell, J. H. (red.). (2011). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. London: Sage Publications, Inc.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Haddow, G. D., Bullock, J. & Coppola, D. P. (2013). *Introduction to Emergency Management*. (5<sup>th</sup> ed.). Waltham, MA: Butterworth-Heinemann
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavaretta, F. (2009). *A framework for examining leadership in extreme contexts*. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.

- Hasslevall, K. (red.) (2008). *Räddningstjänst i samverkan – Ansvar och oppgifter för räddningstjänstansvariga myndigheter och samverkande organisationer*. Karlstad: Räddningsverket.
- Helse og omsorgsdepartementet (HOD). (2016a). *Oversikt over landets helseforetak*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/oversikt-over-landets-helseforetak/id485362/>
- Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). (2016b). *Nasjonal veileder for helsetjenestens organisering på skadestedet*. Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/retningslinjer/nasjonal-veileder-for-helsetjenestens-organisering-pa-skadested>
- Helsloot, I. (2008). *Coordination is a prerequisite for good collaboration, isn't it?*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 16(4): 173-176
- Ingemarsdotter, J. & C. Trané (2013). *Varför öva tillsammans?—mot en gemensam inriktning och samordning av tvärspektoriella övningar*. FOI Total-försvarets forskningsinstitut. Rapport nr: FOI-R-3679-SE. Stockholm: FOI Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Inst. 306 S (2014-2015). (2015). *Innstilling fra justiskomiteen om endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-306/>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kapucu, N. (2008). *Collaborative emergency management: better community organizing, better public preparedness and response*. Disasters, 32(2): 239-62.
- Kapucu, N., Arslan, T., & Demiroz, F. (2010b). *Collaborative emergency management and national emergency management network*. Disaster Prevention and Management. 19(4): 452-68.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). *Network Structures: Working differently and Changing expectations*. Public Administration Review, 64(3): 363-371. doi: 10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x
- Keast, R. & Mandell, M.P. (2011). *The collaborative push: pushing beyond rhetoric and gaining evidence*. Paper presented at the 15<sup>th</sup> Annual Conference of the International Research Society for Public Management. 11-13 April. Dublin, Ireland.
- Kim, H. (2013). *Improving simulation exercises in Korea for disaster preparedness*. Disaster of Prevention and Management, 22(1): 38-47.

- Kim, H. (2014). *Learning from UK disaster exercises: policy implications for effective emergency preparedness*. *Disasters*, 38(4): 846-857
- Kvale, S. (1997). *Interviews (det kvalitative forskningsintervjuet)*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2013) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kristiansen, E., Sørensen, J. L., Carlström, E. & Magnussen, L. I. (2017). *Time to rethink Norwegian maritime collaboration exercises*. *Int. J. Emerg. Serv.* 6(1): 14-28
- Kristiansen, E., Magnussen, L.I. & Carlström, E. (red.). (2017). *Samvirke – en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristiansen, E., Johansen, F. H. & Carlström, E. (under vurdering). *When it matters most: Collaboration between first responders in incidents and exercises*.
- Lakey, J.R.A, Barratt, K.L., and Marchant, C.P. (1983). *Nuclear Reactor Emergency Exercises and Drills*. Rome: IAEA
- Lateef, F. (2010). *Simulation-based learning: Just like the real thing*. *Journal of Emergencies, Trauma and Shock* 3(4): 348–352
- Lalonde, C. (2004). *In search of Archetypes in Crisis Management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15(2): 95-104
- Lindberg, K. (2010). *Samverkan*. Malmö: Liber AB.
- Malone, T. & Crowstone, K. (1994). *The Interdisciplinary Study of Coordination*. *Computing Surveys*, 26(1): 87-119.
- March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Martin, E., Nolte, I. & Vitolo, E. (2016). *The Four Cs of disaster partnering: communication, cooperation, coordination and collaboration*. *Disasters*, 40(4): 621-43.  
doi:10.1111/disa.12173.
- McEntire, D. A. (2002). *Coordinating multi-organisational responses to disaster: Lessons from the March 28, 2000, Fort Worth tornado*. *Disaster Prevention and Management*, 11(5): 369-79.
- McConnell, A. & Drennan, I. (2006). *Mission impossible? Planning and Preparing for Crisis*. *Journal of Contingencies and crisis management*, 14(2): 59-70.
- McMaster, R. & Baber, C. (2011). *Multi-agency operations: Cooperation during flooding*. *Appl. Ergon.* 43: 38–47.
- Meld. St. 29 (2011-2012). (2012). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

- Meld. St. 13 (2015-2016). (2016). *Politiets rolle i den nasjonale kriseledelsen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Meld. St. 10 (2016-2017). (2016). *Risiko i et trygt samfunn – Samfunnssikkerhet*. (Meld. st. 10 2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. University of Michigan: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. University of Michigan: Prentice-Hall
- Mintzberg H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs NJ.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press
- Myndigheten for samhällskydd och beredskap (MSB). (2016). *Framtidsstudie år 2030. Med fokus på svensk räddningstjenesteorganisation*. Hentet fra <https://www.msb.se/sv/Produkter--tjanster/Publikationer/Publikationer-fran-MSB/Framtidsstudie-ar-2030-med-fokus-pa-kommunal-raddningstjanstorganisation/>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi
- NOU 2012:12. (2011-2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementets servicesenter, informasjonsforvaltningen.
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementets servicesenter, informasjonsavdelingen.
- Ouchi, W. G. & Bolton, M. K. (1988). *The Logic of Joint Research and Development*. California Management Review, 30: 9-33.
- Patton, M., Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Perry, R. W. (2004). *Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and citizen Volunteers*. Journal of Contingencies and Crisis Management 12(2): 64-75
- Politidirektoratet (POD). (2011). *Politiets beredskapssystem del 1 (PBS I) – Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet
- Politiets høgskolen (PHS). (2013). *Evalueringsrapport – Øvelse Tyr 2013*. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/193432>

- Politiloven. (1995). *Lov om politiet*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven>
- Prop. 61 LS (2014-2015). (2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/sec1>
- Quarantelli, E. L. (1993). *Converting disaster scholarship into effective disaster planning and managing: Possibilities and limitations*. International Journal of Mass Emergencies and Disaster. 11(1): 15-39.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Roberts, G. C. & Treasure, D. C. (red.) (2012). *Motivation in sport and exercise for an achievement goal theory perspective: After 30 years, where are we?* Champaign IL: Human Kinetics
- Rolfe, I., Saunders, D. & Powell, T. (1998). *Simulations and Games for Emergency and Crisis Management*. London: Kogan Press.
- Rykkja, L. H. (2009). *Øvelse gjør mester? Øvelser som virkemiddel for bedre krisehåndtering og samfunnssikkerhet*. Bergen: Rokkansenteret.
- Salas, E. & Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). *On teams, teamwork and team performance: Discoveries and developments*. Hum. Factors J. Hum. Factors Ergon. Soc. 50: 540–547.
- Savage, C.M. (1996). *5<sup>th</sup> Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Newton, MA.: Butterworth-Heinemann.
- Scholtens, A. (2008). *Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept*. Journal of Contingencies and Crisis Management. 16(4): 198-207.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Simo, G. & Bies, A. (2007). *The role of nonprofits in disaster response: an expanded model of cross-sector collaboration*. Public Administration Review. 67(SI): 125-142.
- Sommer, M., Braut, G.S. & Njå, O. (2013). *A Model for Learning in Emergency Response Work*. International Journal of Emergency Management. 9(2): 151-169.
- Sommer, M. & Njå, O. (2011). *Learning amongst Norwegian fire-fighters*. Journal of Workplace Learning, 23(7): 435-455
- St. Meld. nr. 86 (1961-1962). (1962). *Samordning av redningstjenesten*. Oslo: Justisdepartementet

- St. Meld. nr. 17 (2001-2002). (2002). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Justisdepartementet
- St. Meld. nr. 22 (2007-2008). *Samfunnssikkerhet – samvirke og samordning*. Oslo: Justisdepartementet.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case study*, i: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (Red.), Sage Handb. Qual. Res., London: Thousand Oaks, pp. 443–66.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stave, C. & Törner, M. (2007). *Exploring the organisational preconditions for occupational accidents in food industry: A qualitative approach*. Saf. Sci. 45: 355–371.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Toseland, R. W., Palmer-Ganeles, J. & Chapman, D. (1986). *Teamwork in psychiatric setting*. Soc. Work. 31: 46–52.
- Uhr, C. (2009). *Multi-organizational emergency response management*. Diss. Lund: Lund University.
- Waugh Jr., W. L. & Streib, G. (2006). *Collaboration and leadership for effective emergency management*. Public administration review, 12: 131-140.
- Weick, K. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife Air Disaster. J. Manag. 16, 571-593.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R.I. Sutton & B.M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 21. (pp. 81–123). Elsevier Science/JAI Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yang, Y. (2010). *The 9/21 earthquake in Taiwan: A local government disaster rescue system*. Disasters, 34(1): 112-36.
- Ödlund, A. (2007). *Interorganisatorisk samverkan om nationell resurs i krishantering*. Stockholm: Totalförsvarets Forskningsinstitut. FOI-R-2425-SE
- Ödlund, A. (2010). *Pulling the Same Way? A Multi-Perspectivist Study of Crisis Cooperation in Government*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 18(2): 96-107.



## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### **Kort om deg selv**

- 1: Fortell kort om din yrkeserfaring, samt din nåværende rolle?  
a) Hvilken rolle hadde du ved samvirkeøvelsen?

### **Tidligere erfaringer fra samvirkeøvelser**

- 2: Fortell kort om tidligere samvirkeøvelser du har vært med på  
a) Hva gikk bra?  
b) Hva gikk mindre bra?  
c) Hva øves, og hvordan øves det?

### **Tidligere erfaringer fra reelle hendelser**

- 3: Kan du kort fortelle om tidligere reelle hendelser du har vært med på der innsatsleders komandoplass (ILKO) ble opprettet, og dere samvirket?  
a) Hva gikk bra?  
b) Hva gikk mindre bra?

### **Tunneløvelsen**

- 4: Var du med på å planlegge øvelsen i tunnelen, eller hadde du forhåndskunnskaper om den?  
a) Eksempelvis dreiebok, tidslinje, formål, overordnede målsettinger, aktørenes målsettinger osv.

5: Hva opplevde du var hensikten med øvelsen?

6: Hvordan var muligheten for å dele ressurser på tvers av organisasjonene under øvelsen?

7: Hvordan oppleve du tilliten i ILKO?

- a) Var det muligheter for å komme med ideer og alternative løsninger?

8: Hva lærte du av øvelsen – i et samvirkeperspektiv?

- a) Eksempelvis av de andre aktørene?

9: Opplevde du øvelsen som realistisk?

- a) I så fall, hvorfor, og på hvilken måte?

10: Kort oppsummert; hvordan fungerte samvirke i ILKO – fra utvarsling til øvelsens avslutning?

### **Sammenligning**

11: Har du opplevd en reell hendelse og en scenariobasert øvelse som hadde likheter?

- a) Hvis ja, kan du sammenligne disse og reflektere rundt hvilken av disse som var mest nyttig/mest lærerik?

- b) Hvordan bør en øvelse arrangeres?

### **Ytterligere forhold**

12: Ønsker du å få frem ytterligere forhold om samvirkeøvelser som ikke er belyst?

## Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til nøkkelinformanter

**Hei,**

I forbindelse med min masteroppgave i innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sør-øst Norge og *Senter for beredskap og integrert krisehåndtering*, har jeg behov for å intervjuere ledere på taktisk nivå i ILKO.

Et overordnet utgangspunkt for oppgaven er samvirke mellom Fagleder/IL Brann, Operativ leder helse og IL Politi - og kommunikasjonen disse imellom i ILKO. Jeg ønsker videre å undersøke nevnte rollers opplevelse av samvirkeøvelser og samvirke ved reelle hendelser, deriblant likheter eller ulikheter mellom disse.

Foreløpig tittel: «*Kommunikasjon og Samvirke*»

Foreløpig problemstilling: «*Hvordan opplever operative innsatsledere i blålysorganisasjoner kommunikasjonen fungerer i ILKO?*»

Stikkord for oppgaven: *samvirke, kommunikasjon, ILKO, øvelser, reelle hendelser, taktisk ledelse*

Jeg håper du har mulighet til å stille opp til et dybdeintervju med meg, eller at du videreformidler dette videre, slik at jeg får muligheten til å skaffe mer kunnskap om temaet kommunikasjon og samvirke i ILKO.

Kort om meg selv: Jeg heter Fredrik Håland Johansen, 36 år, bor i Tønsberg og studerer som nevnt ved Høgskolen i Sør-øst Norge, samt er tilknyttet *Senter for beredskap og integrert krisehåndtering* ved samme institusjon. Til daglig jobber jeg som brannkonstabel i Vestfold Interkommunale brannvesen.

Jeg er fleksibel hva gjelder intervjuer – både tidspunkt og sted.

Med vennlig hilsen

Fredrik Håland Johansen

E-post: [Fredrik.haland.johansen@vibr.no](mailto:Fredrik.haland.johansen@vibr.no)

Tlf: 95 28 28 04

*Faglig veileder er: Førsteamanuensis Elsa Kristiansen ved Høgskolen i Sør-øst Norge, tlf: 95 11 60 16*

**Antall ord: 17273**