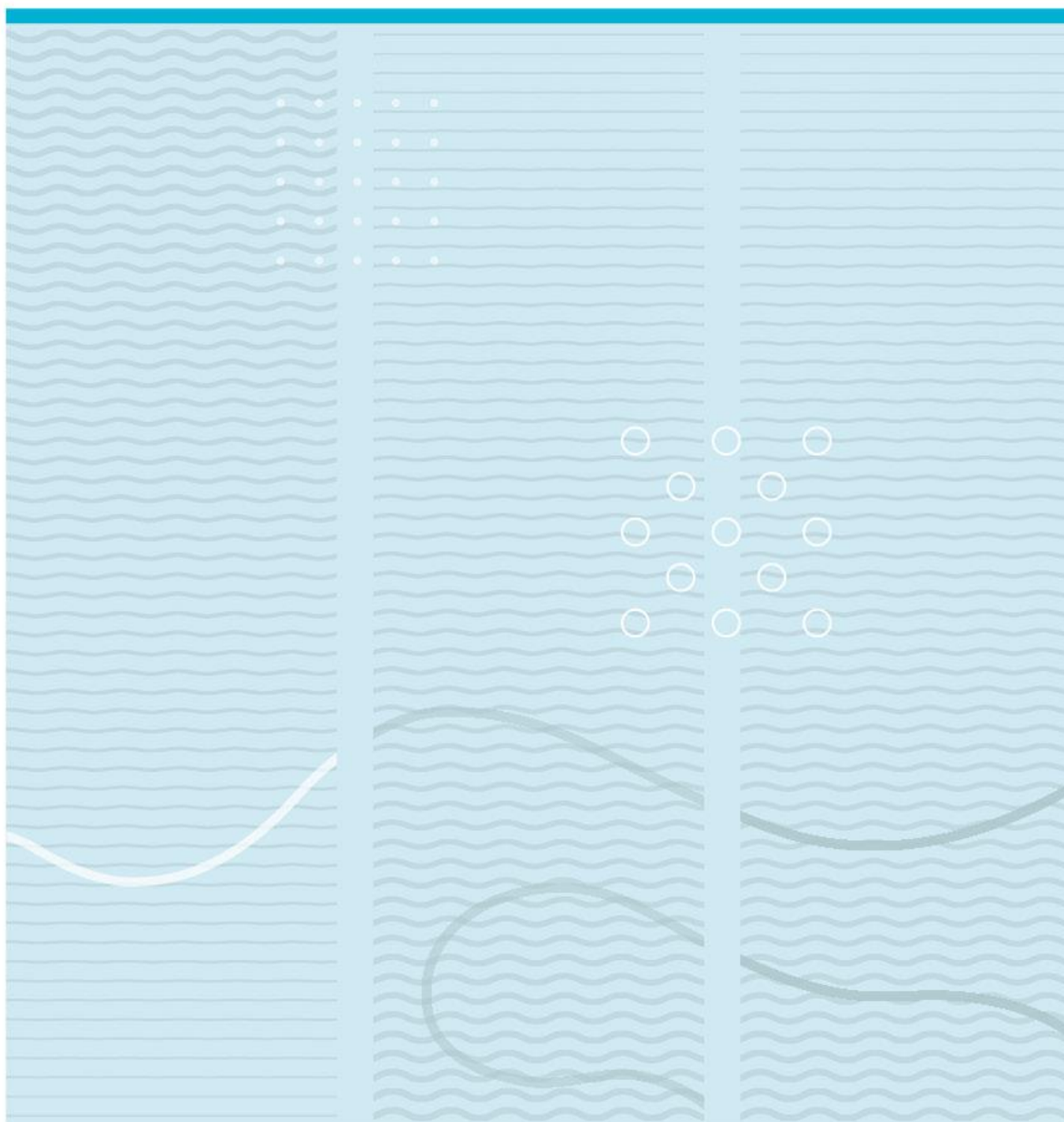


Gaute Ingeson Fossbakk

Brannalarmen har gått i barnevernet!

Casestudie om risikostyring innenfor brannforebygging i institusjonsbarnevernet



Universitetet i Sørøst-Norge

Fakultet for USN Handelshøyskolen Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Postboks 235

3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Gaute Ingeson Fossbakk

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Temaet for denne kvalitative studien har vært «Brannalarmen har gått i barnevernet» et casestudie om risikostyring innenfor brannforebygging i institusjonsbarnevernet. Bakgrunnen for studien er at det er en pågående krise, innenfor institusjonsbarnevernet i Norge med branner påsatt av beboerne. I 2022 var det registret 68 branntilløp eller branner på barnevernsinstitusjoner, som følge av en villet handling fra beboere. Det er stor risiko for liv og helse når barnevernsinstitusjoner blir påtent. Brannene har inntil nå ikke ført til tap av menneskeliv, men til gjengjeld har flere av brannene medført store materielle tap og lidelser for de involverte. Erfaringsdeling, læring og nytte etter ekstraordinære hendelser og kriser er lite undersøkt innenfor institusjonsbarnevernet. Tidligere studier i beredskapsorganisasjoner har vist at læringsprosesser i etterkant av større hendelser, kriser og øvelser ikke oppleves som optimale. Dette kan føre til at det blir utfordrende for organisasjoner, å møte samfunnets forventninger til beredskap og organisasjoners respons på slike hendelser.

Hensikten med studien er å bidra til å fylle et gap i forskning på risikostyring innenfor institusjonsbarnevernet opp mot å forebygge og begrense branner. Ved å få frem institusjonsledere subjektive opplevelse av risikostyring, hvilken opplevd grad av læring har de erfart etter brann, og har erfaring ført til nytte opp mot risikostyring. For å svare ut forskningsspørsmålene ble de gjennomført semistrukturelle individuelle intervjuer av et utvalg på seks institusjonsledere, med ulike organisatorisk tilknytting. Utvalget anses som relevant for å svare på problemstillingen, da alle erfart brann de siste tre årene.

Målet har vært å identifisere hvilken læring de har gjort seg etter brann og branntilløp. Hvordan kan denne læringen være til nytte for forebygging av fremtidige branner og hvordan kan denne kunnskapen være til nytte til å utvikle risikostyringen for å forebygge konsekvensene av fremtidige brann og branntilløp. Studien bygger på teoretiske perspektiver som omhandler begrepene risikostyring, kriseforståelse, risikoforståelse, læring og nytte gjennom et prosessperspektiv der sensemaking er sentralt.

Hovedkonklusjonen i studien er at det er flere områder der det er behov for forbedringer av risikostyringen innenfor institusjonsbarnevernet. Empirien viser at det er stor vilje og forståelse fra institusjonsledere knyttet til å klargjøre risikostyringen opp mot forebygging av brann. Studien viser

at det er ulikheter knyttet opp til eierforhold, når det gjelder tilgang til ressurser for å forebygge fremtidige branner. Dette omhandler både personalressurser, kunnskapsdeling og opplæring og sikring av bygg. Studien viser manglende deling av informasjon og læring både horisontalt mellom driftere av institusjoner og mellom forvaltningsnivåer. Studien viser også at det manglende forståelse av risikoen horisontalt knyttet til rammevilkår og overordnet lovgivende og bevilgende myndighet. Realiteten er at det er stor variasjon internt for å kunne møte den sammensatte risikoen som er tillagt institusjonsbarnevernet. Læring etter alvorlig hendelser, herunder brann er for tilfeldig. Det mangler tydelige retningslinjer og rammevilkår for å drifte med forhøyet risiko knyttet opp til brann. Det mangler arenaer for deling av kunnskap for forebygging av branner og en altfor stor del av ansvaret er ligger lokalt hos den enkelte institusjonsleder.

Studien kan anses som et bidrag for de ulike forvaltningsnivåene innenfor institusjonsbarnevernet, institusjonsdriftere og tilsynsmyndigheter i arbeidet med læring og nytte før, under og etter kriser. Studien kan også være en støtte og inspirasjon til andre ledere som har ansvaret for risikostyring og beredskap i organisasjoner med lignende samfunnsoppdrag. Videre kan studien være en inspirasjon til andre aktører med beredskapsansvar, som ønsker å øke egen kunnskap om læring og nytte etter uønskede hendelser og kriser. Studien bidrar til å belyse et gap i forskning, og som kan belyse risikostyring, læring og nytte etter kriser og hendelser på barnevernsinstitusjoner. Praktisk vil funnene i studien kunne belyse og bidra til en bredere forståelse av risikoforståelse og krisehåndtering i institusjonsbarnevernet.

Nøkkelord: Barnevernsinstitusjoner, risikostyring, læring, nytte og sensemaking.

Abstract

The theme of this qualitative study has been "The fire alarm has gone off in childcare", a case study on risk management within fire prevention in institutional childcare. In Norway there is an ongoing crisis within institutional childcare with fires started by the residents. In 2022 alone, there were sixty-eight intentionally started by residents at child welfare institutions leaving their peers and personnel in high risk for both their lives and health implications.

The fires have so far not resulted in the loss of human life, but in return several of the fires have resulted in major material losses and suffering for those involved. There has not been sufficient research investigating the effect of sharing experience, in terms of learning after extraordinary events and crises within institutional child protection. Previous studies in emergency response organizations have shown that learning processes following major incidents, crises and exercises are not perceived as optimal. Resulting in organisations struggling, to meet society's expectations of preparedness and ' response capacity to such incidents.

The purpose of the study is to shed light on how those responsible for the operation of child welfare institutions change their subjective understanding of risk and risk management after an experienced fire. Thus, the aim has been to identify learning at a management level after a fire and a fire attack. How can this learning be utilized for the prevention of future fires and for developing risk management to prevent the consequences of future fires and outbreaks of fire.

To answer the research questions, interviews were conducted with six institution managers who have experienced fire. The study is based on theory addressing the concepts of risk management, crisis understanding, risk understanding, learning and benefit through a process perspective where sensemaking is central.

The main conclusion of the study identified several areas in need of improvements in the field of risk management within institutional child protection. Experience shows that there is a great will and understanding from institutional managers in relation to clarifying risk management in relation to fire prevention. At the same time, are differences linked to ownership when it comes to access to resources to prevent future fires. This concerns personnel resources, knowledge sharing and training, and building security. There is a lack of systematic sharing of information and learning both horizontally between operators of institutions and vertically between the levels of administration.

The study also indicates a lack of understanding in terms of horizontal risk in relation to framework conditions and overall legislative and granting authority. There is too much variation (of what? good to specify) internally to be able to meet the complex risk assigned to institutional childcare.

Learning after serious incidents, including fire, is too random. There is a lack of clear guidelines and frameworks that specify the conditions for operating with an environment exposed to increased risk of fire hazards. Further, there is a lack of arenas for sharing knowledge of fire prevention and too much of the responsibility lies locally with the head of the individual institution.

The study can be considered a contribution for the various levels of administration within institutional child protection, institution operators and supervisory authorities who can benefit from experience with sharing processes, learning and benefit before crises, during crises and after crises. The study can also be a useful and an inspiration for managers who are responsible for risk management and preparedness in organizations with similar social missions. Furthermore, the study can be an inspiration to other actors with responsibility for preparedness, who want to increase their own knowledge about experience sharing processes, learning and benefits after unwanted incidents and crises. The study helps to shed light on a gap in relation to research that sheds light on risk management, learning and benefit after crises and incidents in child welfare institutions. Practically, the findings in the study will be able to illuminate and contribute to a broader understanding of risk understanding and crisis management within institutional child welfare.

Keywords: Child welfare institutions, risk management, learning, benefit and sensemaking.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	6
Forord	9
1 Innledning	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Problemstilling.....	11
1.3 Forskningsspørsmål	12
1.4 Hensikt.....	12
1.5 Teoretisk fundament	13
1.6 Studiens rammeverk	14
1.7 Teoretisk og praktisk bidrag	14
1.8 Begrepsavklaring	15
2 Teori	17
2.1 Kriser	17
2.1.1 Kriseforståelse	18
2.1.2 Forebygging av konsekvenser av kriser	18
2.2 Beredskap.....	19
2.3 Risiko	20
2.4 Risikovurdering.....	21
2.5 Risikostyring	22

2.6	Læring.....	23
2.7	Nytte.....	25
2.7.1	Sensemaking (Meningsskaping)	26
2.7.2	Prosessperspektiv.....	27
2.7.3	Organisatorisk meningsskaping.....	29
2.7.4	Innramming og overløp	31
2.7.5	Collective mindfulness.....	31
3	Metode	35
3.1	Design.....	35
3.2	Intervjuguide	36
3.2.1	Testintervju	37
3.3	Populasjon og utvalg	37
3.4	Gjennomføring av intervju	38
3.5	Transkribering og koding.....	39
3.6	Validitet og reliabilitet	40
3.7	Antakelser.....	41
3.8	Begrensninger	41
3.9	Etikk.....	42
4	Funn.....	44
4.1	Risikostyring	44
4.2	Læring.....	47

4.3	Nytte.....	51
4.4	Anvend læring til risikostyring.....	53
5	Diskusjon	57
5.1	Risikostyring	57
5.2	Læring.....	61
5.3	Nytte.....	64
6	Konklusjon	67
	Referanser/litteraturliste	69
	Vedlegg.....	75

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som siste del av masterstudiet i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap, og utgjør 30 studiepoeng.

Etter å ha arbeidet med kvalitetssikring og oppfølging av institusjonsbarnevernet over mange år har jeg vært vitne til at kompleksiteten og utfordringsbilde til ungdommer plassert i institusjoner har økt, og det har dessverre utviklet seg til at påtente branner har blitt en del av smerteuttrykkene deres. Det å øke forståelse knyttet opp til fenomenet brann i institusjonsbarnevernet har engasjert meg i flere år og det har vært lærerikt å gå inn i det med forskerblikket.

Jeg vil takke mine respondenter som i en travel hverdag har stilt opp og delt sine erfaringer og læringer. Uten deres velvillighet og engasjement ville ikke denne studien vært mulig.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min arbeidsgiver Bufetat region sør, kollegaer og medarbeider som har gitt meg muligheten til å gjennomføre studiet.

Jeg vil takke veileder Jarle Løwe Sørensen for din velvilje, gode veiledning, faglige diskusjoner og for at du har brukt ditt «skarpe» blikk til å geleide meg gjennom prosessen med studien.

Til slutt vil jeg takke min kone Anne, og døtrene mine Nora og Tuva for at dere har vist tålmodighet og tilrettelagt slik at jeg har kunnet ha fokus på masterstudiet fra start til slutt.

Nøtterøy, 12.mai 2023.

Gaute Ingeson Fossbakk

1 Innledning

Institusjonsbarnevernet i Norge driftes av det offentlige gjennom Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat), kommunene, ideelle organisasjoner og kommersielle private aktører. Det finnes ulike type institusjoner i Norge og de fleste er rettet mot ungdom over 13 år. I 2021 var det i 865 barn plassert i barnevernsinstitusjoner (SSB). Nasjonalt er det ca. 400 – 450 institusjonsavdelinger med lokasjoner over hele landet. De fleste avdelinger har fra en til fire plasser. (Kilde: Bufdir.no).

Plassering av ungdommer i en institusjon innebærer ansvar for å ivareta unge i en svært krevende livssituasjon, og det stilles høye krav for å drive spesialisert endringsarbeid når man møter ungdommenes komplekse omsorgs- og endringsbehov. Institusjonenes mulighet for bruk av tvang øker også behovet for tilstrekkelig analytisk og faglig kompetanse hos de ansatte og skjerper kravet til forsvarlighet. Barn og ungdom som er midlertidig plassert på barneverninstitusjon har rett på ivaretagelse og trygghet. Når foreldre eller omsorgspersoner ikke klarer å ivareta barn og unge, skal det offentlige gi forsvarlig omsorg og beskyttelse. Institusjonene må ivareta ungdommer som ofte har med seg ulike utfordringer og adferdsuttrykk. Dette medfører at det må foreligge en risikoforståelse og beredskap for at både ungdommer og personalet skal bli ivaretatt. Det vil oppstå uønskede handlinger, blant annet utagering, rus, selvskading og brannstiftelse som personalet må være i stand til å håndtere (Lillevik et al., 2016).

1.1 Bakgrunn

I institusjonsbarnevernet er det en pågående opplevd krise, der påsatte branner har blitt et betydelig risikoområde. I 2022 var det registrert 68 branntilløp eller branner på barnevernsinstitusjoner i Norge, som følge av en villet handling fra beboere. Dette er en økning fra 2021, der antallet var på 51. (NRK, 2022, 2023). Dette betyr at det i gjennomsnitt brenner på en barnevernsinstitusjon hver uke. Det er stor risiko for liv og helse når barnevernsinstitusjoner blir påtent. Brannene har inntil nå ikke ført til tap av menneskeliv, men til gjengjeld har flere av brannene medført store materielle tap og lidelser for de involverte. Internkontrollsystemet til Barne-, ungdoms- og familieetaten viser at i overkant av 70% av sakene har branntilløp eller brann oppstått på beboerrom, der ildspåsettelse har skjedd som en villet handling gjennom bruk av madrasser, håndklær, sengetøy eller lignende. (NRK, 2023).

Brannsikkerhet i institusjonsbarnevernet handler om å forebygge brann gjennom å ha tiltak på plass som reduserer risikoen. Det omhandler også å begrense omfanget av brann, ved å ha tiltak som risikostyring på plass, for å forhindre at brannen får utvikle seg, med andre ord å gjøre konsekvensene av brann mindre. I forskrift om brannforebygging ligger det et aktsomhetskrav som innebærer i en plikt til å vurdere risikoen for brann, og å stoppe aktiviteter som medfører risiko, eller ta egnede forholdsregler for å minimere risikoen (Forskrift om brannforebygging, 2015). Institusjonsbarnevernet har en praksis som tilsier at når kriser oppstår så skal disse løses raskt, slik at normaltilstanden kan gjenopptas. Det finnes en antakelse om at personlig erfaring, individuell problemløsning, kunnskapsakkumulering, og kollektiv refleksjon i forbindelse med håndtering av slike hendelser, kan føre til økt læring både på individ- og organisasjonsnivå.

Ansatte på institusjoner utgjør samlet den viktigste kapasiteten og kvalitetsfaktoren for å ivareta omsorgen for barna mens de bor på institusjonen. Dette stiller høye krav til ledelse, veiledning og en felles faglig praksis. I institusjoner som svikter i å gi barna forsvarlig omsorg avdekkes det også gjennomgående svikt i ledelsen (Helsetilsynet, 2019). Svikten er relatert til manglende opplæring, manglende oversikt over om ansatte arbeider i henhold til vedtatte retningslinjer og ledere som ikke sikret at feil ble oppdaget, evaluert og korrigert (Helsetilsynet, 2019). Svært ofte er det liten sammenheng mellom institusjonenes planer og institusjonens faglige praksis (Bufdir, 2019).

1.2 Problemstilling

Det finnes en antakelse om at systematisk risikostyring skal føre til redusert risiko (Aven, 2019, Weick og Sutcliffe, 2007). Problemet er at risikostyring ikke fungerer optimalt når læring på individ- og organisasjonsnivå ikke er til stede (Sommer og Njå 2011: Sommer og Njå 2012: Sommer 2013: Vastveit et al., 2016). Konsekvensen kan være at organisasjonen ikke tar risiko på alvor (Weick et al., 1999). Årsakene til dette kan være at fokuset på organisatorisk læring og erfaringsdeling på tvers av organisatoriske grenser etter hendelser ofte mangler (Vastveit et al., 2016 og Underhaug et al, 2011). Mulige påpekte årsaker kan være at organisasjoners ulike virkemiddel for kunnskapsdeling oppleves å ikke fungere etter intensjonen, og at informasjon som er relevant for den enkelte oppfattes som vanskelig eller utilgjengelig (Underhaug et al, 2011). Det er derfor et behov for å undersøke hvordan virksomheter jobber systematisk med risikostyring. Spesielt er det behov for å undersøke hvordan organisasjoner oppfatter arbeidet med risikostyring etter kriser (Wenzel et al, 2020), og hvordan dette bidrar til ny læring og nytte i organisasjonen (Sommer og Njå 2012 og

Zhou, Battaglia og Frey 2018, Sommer og Pearson, 2007, Hernes 2016, Weick et al., 1999, Woods, 2015).

1.3 Forsknings spørsmål

Forsknings spørsmålene er valgt for å belyse hvordan ledere som har erfart brann på institusjonsavdelinger vurderer risikostyring, hvilken læring og nytte brannen har gitt dem for fremtidig risikostyring og deres subjektive vurdering av betydning av tiltak for å forebygge fremtidige branner. Studien avgrenser seg til å omhandle brann og branntilløp i barnevernsinstitusjoner som tilsiktede handlinger.

RQ1: Hva er ledere, som har opplevd brann på avdelingen, sin subjektive opplevelse av risikostyring knyttet opp til forebygging av brann på barnevernsinstitusjoner?

RQ2: Har erfaringen med brann på avdelingen ført til opplevd grad av læring?

RQ3: Har erfaringer med brann ført til opplevd grad av nytte?

1.4 Hensikt

Denne kvalitative case studien har som hensikt å bidra til å fylle et gap i forskning på risikostyring innenfor institusjonsbarnevernet opp mot å forebygge og begrense branner. Ved å få frem institusjonsledere subjektive opplevelse av risikostyring, hvilken opplevd grad av læring har de erfart etter brann, og har erfaring ført til nytte opp mot risikostyring. For å svare ut forskningsspørsmålene ble de gjennomført semistrukturerte individuelle intervjuer av et utvalg på seks institusjonsledere, med ulike organisatorisk tilknytting. Utvalget anses som relevant for å svare på problemstillingen, da alle erfart brann de siste tre årene. Ved å studere lederens subjektive opplevelser av risikostyring, læring etter brann og nytte i ettertid for risikostyring. Hvilke risikoreduserende tiltak har de iverksatt og på hvilken måte vurderer det at andre kan dra nytte av deres læring. Praktisk vil ny presentert kunnskap kunne bidra til en dypere forståelse av risikoen knyttet opp til branner i institusjonsbarnevernet og hvordan denne forståelsen kan overføres til andre med lederansvar innenfor institusjonsdrift.

Hensikten med studien er å belyse hvordan ansvarlige for drift av barnevernsinstitusjoner endrer sin forståelse av risiko og risikostyring etter opplevd brann. Målet er å identifisere hvilken læring de har gjort seg etter brann og branntilløp. Hvordan kan denne læringen gi nytte for forebygging av fremtidige branner og hvordan kan denne kunnskapen gi nytte til å utvikle risikostyringen for å forebygge konsekvensene av fremtidige branner, andre kriser og hendelser. Nytteverdi i denne studien er definert som å forberede den nåværende kunnskapen og ferdighetene som foreligger i risikostyring knyttet opp til forebygging av brann.

1.5 Teoretisk fundament

Det teoretiske rammeverket som er bruk som en rød tråd gjennom studien bygger på senesmaking teorier, og er valgt med bakgrunn i at dette inneholder både lærings og nytte perspektiver.

Studien bruker sensemaking som teoretisk rammeverk. Med bruk av;

Teorier om krise og risiko forståelse; (Aven, 2019, Faulkner, 2001, Sørensen 2017, Weick og Sutcliffe, 2001, 2007 , Engen et al., 2021, Lunde, 2019, Rosenthal et al ,1986, Bråten 2022, Aven et al, 2013, Taleb, 2007, Boine m.fl, 2005, Klein, 2011, Weick 1995, 1999, 2001, 2009).

Teorier om risikostyring; (Aven et al., 2010, Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2008, Kohram m.fl. 2021, Aven,2010).

Teorier om organisatorisk og individuell læring; (Engen m. fl., 2016, Reason, 1997, Drupsteen m.fl, 2013, Jacobsen og Thorsvik , 2021, Agryris og Schön, 1978, 1996, Weick et al., 1999, Sommer og Njå 2011, 2012, Sommer 2014, Vastveit et al., 2016).

Teorier om nytte; (Sørensen m.fl 2020, Berlin og Carlstrøm, 2015, Weick, 1995, Hammer og Høpner, 2014, Hernes og Maitlis, 2012, Olse og Christianson, 2014, Maitlis, 2005, Weick og Ashford, 2001, Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 1999 Sommer og Njå 2012 og Zhou, Battaglia og Frey 2018, Sommer og Pearson, 2007, Hernes 2016, Weick et al., 1999, Woods, 2015, Wenzel et al, 2020).

1.6 Studiens rammeverk

Studien er bygget opp i sekshovedkapitler, med tilhørende underkapitler og delkapitler. I første kapittel gis det en innledning, som redegjør for relevansen for forskningen og aktualitet i knyttet til valg av case, bakgrunnen for problemstilling, presentasjon av forskningsspørsmål, hensikt og formål med studien, teoretisk fundament, studiens rammeverk og avsluttes med begrepsavklaring. I kapittel to presenteres teorier som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene og problemstillingen. I kapittel tre beskrives valgte metode, og tar for seg valg av forskningsdesign, metodevalg, informantutvelgelse, intervjuguide, gjennomføring av intervjuene, validitet og reliabilitet, sterke og svake sider ved studien og etiske hensyn. I kapittel fire presenteres empiriske funn fra undersøkelsen med oppdeling etter læring og nytte perspektivene. I kapittel fem diskuteres det empiriske opp mot tidligere forskning opp mot læring og nytte for risikostyring. I kapittel seks presenteres konklusjon på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og anbefaling for videre forskning.

1.7 Teoretisk og praktisk bidrag

Studien er skrevet innenfor fagfeltet beredskapsledelse, organisasjonsteori, og risikostyring med søkelys på læring og nytte etter kriser og alvorlige hendelser i et sensmakingperspektiv.

Nytteverdi i denne studien er definert som å forberede den nåværende kunnskapen og ferdighetene som foreligger innenfor institusjonsbarnevernets håndteringen av reelle hendelser gjennom sensemaking.

Studien kan anses som et bidrag for de ulike forvaltningsnivåene innenfor institusjonsbarnevernet, institusjonsdrifere og tilsynsmyndigheter i forståelsen av læring og nytte. Studien kan også være en støtte og inspirasjon til andre ledere som har ansvaret for risikostyring og beredskap i organisasjoner med lignende samfunnsoppdrag. Videre kan studien være en inspirasjon til andre aktører med beredskapsansvar, som ønsker å øke egen kunnskap om læring og nytte etter uønskede hendelser og kriser. Praktisk så vil de nye funnene i studien kunne belyse og bidra til en bredere forståelse av risikoforståelse og krisehåndtering innenfor institusjonsbarnevernet.

1.8 Begrepsavklaring

Bufdir (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet) er et fagdirektorat på områdene barnevern, barn, ungdom og oppvekst, adopsjon, familievern, likestilling og ikke-diskriminering, og vold og overgrep i nære relasjoner (regjeringen.no).

Bufetat (Barne-, ungdoms- og familieetaten) er underlagt Bufdir, organisert i fem regioner med ansvarsområder innenfor familievern, fosterhjem, adopsjon, mekling og statlig barnevernsinstitusjoner. Herunder drift og oppfølging av barnevernsinstitusjoner uavhengig av eierskap. Ansvar er blant annet regulert av barnevernsloven og familievernkontorloven (bufdir.no).

I denne studien defineres institusjonsbarnevernet som en samlebetegnelse for alle barnevernsinstitusjoner i Norge. Barnevernsinstitusjonene i Norge drives både av det offentlige, ideelle organisasjoner og andre private aktører. Bufetat har etter barnevernsloven ansvaret for etablering og drift av statlige barnevernsinstitusjoner, og godkjenning av private og kommunale barnevernsinstitusjoner. Oslo kommune har et tilsvarende ansvar innenfor sitt geografiske område. Antall barn og unge som bor i barnevernsinstitusjon har blitt mindre de senere årene. 7% av barn og unge som er plassert utenfor hjemmet bor i barnevernsinstitusjon. Det er hovedsakelig ungdom over 13 år som bor i institusjon. (Bufdir.no)

I denne studien defineres krise som en alvorlig trussel mot strukturer, verdier, normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger (Engen et al., 2021, Lunde, 2019. Krise er en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring. (Sørensen, 2017 Rosenthal et al ,1986,).

I denne studien defineres risiko som et mål som kombinerer sannsynligheten og virkningen av en hendelse. Forholdet mellom uønskede hendelser og usikkerhet (Sørensen, 2020, Aven og Renn, 2010).

I denne studien defineres læring som utvikling og endring, som følge av erfaring (Agryris , 2005, Sommer et al., 2013).

I denne studien defineres meningsskaping som å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff (Hernes, 2016).

I denne studien defineres sensemaking som ; Sensemaking handler om å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff (Weick, 1995)

I denne studien defineres nytte som: å forbedre kapasiteten til å bruke felles interorganisatoriske ressurser for å håndtere kritiske hendelser (Berlin og Carlström 2013) Samt å kunne forbedre dagens ferdigheter og kunnskap man får bruk for når man skal håndtere reelle hendelser (Berlin og Carlström, 2013, 2015).

2 Teori

Det teoretiske rammeverket for dette studiet er forståelse av risikostyring og beredskapsledelse, ved bruk av perspektivene læring, nytte og sensemaking.

Det er gjort et litteratursøk i USNs databaser. Eksempler er Oria, Academic Search Premier (EBSCO), Emerald Management Plus, Web of Science, Scandinavian Journal of Education Research mf. Google Scholar er også brukt. Forsker har benyttet søkeord som: crisis risk management, learning, utility og sensemaking. Søkene ble utført med trunkering og isolering i ulike oppbygginger og sammensetninger. Søkeord ble primært benyttet på engelsk, men også på norsk. I studien er det aktivt søkt på terminologier innenfor risikostyring, risikoreduksjon og beredskapsledelse.

2.1 Kriser

I denne studien er det tatt utgangspunkt i at brann i barnevernsinstitusjoner er villedde, tilsiktede handlinger. De er menneskeskapt på lik linje som terrorhandling, cyberangrep og vold. (Engen et al., 2021, s. 301). 22. juli viste samfunnets sårbarhet overfor kriser som resultat av villedde handlinger. Utfordringer med villedde handlinger har aktualisert krisebegrepet og stiller nye krav til effektiv krisehåndtering (Bråten 2022, s 9). Tilsiktede handlinger kan sies å være knyttet til motivene til de som står bak og utfører en slik handling. Dette kan for eksempel være, selvmord, drap, ildspåsettelse, terrorhandling eller krig (Aven et al., 2013).

Kriser og uønskede hendelser er noe alle samfunn og organisasjoner erfarer. De kan ha sitt utspring, og ramme oss på flere nivåer og arenaer. Kriser er en samlebetegnelse for uønskede hendelser av kritisk betydning. Faulkner (2001) definerer at kriser kjennetegnes ved en utløsende hendelse som utfordrer eksisterende strukturer, operasjoner og overlevelse. Kriser skaper en flytende, ustabil og dynamisk situasjon, har høyt trusselnivå og kort beslutningstid, gir en opplevelse av manglende mestring og har et tydelig vendepunkt (Faulkner, 2001). Kriser kan være et avgjørende vendepunkt eller plutselig forandring (Sørensen, 2017).

Kriser er dynamiske hendelser som innebærer mye på spill, og/eller uklare omstendigheter, og/eller tidspress. Om en hendelse defineres som en krise vil variere ut fra konteksten, omfanget, kompleksiteten og ressursene som er tilgjengelig (Engen et al., 2021, s. 301-302; Lunde, 2019, s. 46). Rosenthal et al (1986) definerer krise som; «*en alvorlig trussel mot strukturer, verdier, normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske*

beslutninger» (Rosenthal et al ,1986). Denne definisjonen understreker de sentrale kjennetegn ved kriser som: trussel, tidspress, usikkerhet og beslutninger.

2.1.1 Kriseforståelse

Uansett om man er aldri så godt forberedt, så skjer det utenkelige noen ganger. Hendelser som ingen kunne forutse, men som man allikevel kunne forklare i etterkant. Om disse hendelsene i tillegg medfører store konsekvenser, kaller man dem for «sorte svaner». Dette er ett begrep Nassim Nicholas Taleb populariserte med boken «The Black Swan» i 2007 (Taleb, 2007). Hendelsene 22. juli i regjeringskvartalet og på Utøya, har i etterkant blitt betegnet som en «sorte svaner» blant annet i evalueringsrapporten beskrivelsen til Gjørsv-kommisjonen. Taleb ,(2007) argumenterer for at sorte svaner er umulige å forutse, har store konsekvenser, og kan forklares rasjonelt etter at de har hendt. Sorte svaner innbefatter i sin natur en del usikkerhet, og usikkerhet er den viktigste årsaken til at sorte svaner inntreffer. Taleb (2007) argumenterer for at vi er blinde for denne usikkerheten, og at vi selv tror at vi har den kunnskapen som trengs for å forutse kommende kriser.

Kriser frembringer stress og får følger for ulike aktørers evne til å foreta sensemaking og informasjonsdeling under kriser (Boin m.fl, (2005). Det å bruke erfaringer fra tidligere kriser vil kunne være avgjørende for kriseforståelsen. Både Boin m.fl (2005) og Klein (2011) påpeker at organisasjoner ofte gjør bruk av analogier og heuristikker, ofte omtalt som "tommelfingerregler" for å forstå kriser. Klein (2011) påpeker at heuristikker kan fungere for hendelser i «streetlights», men hvor heuristikker kan lede oss i feil retning for hendelser i «shadows» (Klein, 2011). Boin m.fl (2005) påpeker at en ikke kan anvende heuristikker fra tidligere kriser i møte med nye, fordi hver krise er en unik situasjon en aldri før har møtt. Der en forankrer fremtiden i lys av fortiden, kan dette bidra til å vanskeliggjøre sensemaking for nye og ukjente hendelser, som eksempelvis sorte svaner. Effektiv krisehåndtering er viktig for enhver organisasjon. Dette omhandler både organisasjonen på strukturelt nivå, og hver enkelt medarbeider. Hver enkelt vurdering og handling har betydning når krisen oppstår, og for hvordan krisen utvikler seg. Dette betyr at alle nivåer i en organisasjon må være forberedt og trent på hvordan krisen skal håndteres (Bråten 2022, s. 9).

2.1.2 Forebygging av konsekvenser av kriser

Det å forebygge konsekvenser av kriser handler om forebygging gjennom beredskap og reduksjon av risiko gjennom blant annet risikostyring og forståelse av sensemaking. Karl E. Weicks teori om retrospective sensemaking (Weick, 1995, 1999, 2001, 2009), med særlig søkelys på situasjoner der organisatorisk sensemaking bryter sammen i en krisesituasjon, et viktig bidraget til studiet av

organisasjonens interne dimensjon av kriser, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Weicks (1988) studie av Bhopal-katastrofen, senere oppdatert i Weick (2010), og Weicks (1993) og studie av Mann Gulch-brannen blir ofte sett på som en paradigmeendring på hvordan man gjennomfører en meningsskapende studie innenfor kriseforståelse.

En brann eller et branntilløp på en barnevernsinstitusjon er en hendelse som kan betegnes som en krise. Kriser er dynamiske hendelser som innebærer mye på spill, og/eller uklare omstendigheter, og/eller tidspress. Om en hendelse defineres som en krise vil variere ut fra konteksten, omfanget, kompleksiteten og ressursene som er tilgjengelig (Engen et al., 2021, s. 301-302; Lunde, 2019, s. 46). Rosenthal et al (1986) definerer en krise som; *“en alvorlig trussel mot strukturer, verdier, og normer i et sosialt system, som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger”* (Engen et al., 2021, s. 301).

Det utvidede krisebegrepet beskriver hvordan en organisasjon beveger seg fra etterkrisefasen til førkrisefasen. Etterkrisefasen danner grunnlag for læring gjennom debrifing, som videre påvirker det forebyggende arbeide i førkrisefasen, og responsen i den neste krisen. Målet er å komme tilbake til status quo, eller en ny normaltilstand. Kriseforståelsen danner grunnlag for beredskapsarbeid og krisehåndtering (Engen et al., 2021, s. 305, Nesse 2016)

Krisehåndtering er summen av alle tiltak som blir iverksatt når en krise har inntruffet og skal begrense skadene og bringe krisen til opphør, herunder beredskapsarbeid. Det handler om å håndtere krisen og redusere konsekvensene for mennesker, miljø, materielle verdier og økonomiske verdier (Engen et al., 2021, s. 320).

2.2 Beredskap

Beredskap er tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser, fordi den neste krisen har som regel ikke hendt tidligere, og den skjer ofte overraskende (Engen et al., 2021, s. 321). Ifølge Engen et al (2021) vil beredskapen være avgjørende ut fra om man bygger en beredskap etter et hendelsesperspektiv eller et risikoperspektiv. Ved et hendelsesperspektiv bygges det en beredskap ved å se tilbake på tidligere hendelser. I et risikoperspektiv ser man fremover og setter søkelys på risikoene som kan komme. Perry og Lindell (2003) beskriver at beredskapen bygger på at det må gjennomføres risikoanalyser i den hensikt å skaffe til veie en oversikt over mulige trusler, farer og utfordringer som historisk sett har, eller i fremtiden kan, påvirke samfunnet. Samtidig som de

påpeker at beredskapen ikke er sikret bare fordi det eksisterer en plan , det kan bli en fallgrube i beredskapsarbeidet ,om fokuset blir ensidig på produksjon av skriftlig planverk og ikke det faktum at planverk i bunn og grunn bare er et verktøy i beredskapsprosess. (Perry & Lindell, 2003).

Til tross for godt utarbeidete beredskapsplaner, er det ikke alltid slik at man er rustet for alle typer kriser og har alle nødvendige ressurser. Selv virksomheter med gjennomarbeidede beredskapsplaner ble overrasket av covidpandemien, og stilte uforberedt i møte med ny risiko. Det er ikke mulig å forberede seg på enhver krise vi blir utsatt for, og utarbeide effektive handlingsplaner før de dukker opp. Enhver krise er unik, og det finnes ingen universell oppskrift for å løse dem (Batorski, 2017).

2.3 Risiko

Det finnes ikke én felles akseptert definisjon av risiko, og når en studerer litteraturen som omhandler risiko finner en at risiko både ses på som en forventet verdi, som en sannsynlighetsfordeling (det tekniske økonomiske perspektivet), eller som forholdet mellom uønskede hendelser og usikkerhet (det psykologiske perspektivet) (Sørensen, 2021, Aven og Renn, 2010). «*Risiko er et uttrykk for kombinasjonen av sannsynligheten for og konsekvensene av en uønsket hendelse.*» (Aven og Renn, 2010)

Begrepet risiko blir i dag brukt i mange ulike sammenhenger og har, som nevnt ovenfor, forskjellig og ofte uklar betydning. Ifølge Aven, Boyesen, Njå, Olsen og Sandve (2004) er oppfatningen og forståelsen en har om risiko viktig, og har en betydning for hvordan en handler for å styre sikkerhet og risiko. (Renn 2008, s. 93). Risiko kan medføre både positive og negative konsekvenser, og begrepet brukes innenfor ulike settinger, fagområder og perspektiver.

I denne sammenheng kan risiko defineres i to kategorier. For det første kan risiko uttrykkes ved hjelp av sannsynligheter og forventede verdier. For det andre kan risiko uttrykkes gjennom konsekvenser og usikkerheter (Aven og Renn, 2010). Førstnevnte kjennetegnes som den tradisjonelle måten å se risiko på, er forbundet med en teknisk tilnærming, og ser risiko som er objektive fakta, hvor det brukes kalkulasjoner og statistikker for å forutsi hva sannsynligheten og konsekvensen av en hendelse kan medføre (Aven og Renn, 2010).

Den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til risiko beskriver den subjektive opplevelsen, vurderingen og oppfattelsen av risiko, og hvordan risiko blir konstruert i samspillet mellom individer

og grupper (Engen et al., 2021, s. 92-93). Forskning innenfor psykologi og sosiologi viser at personlige og samfunnsmessige faktorer er avgjørende elementer for hvordan mennesket opplever og vurderer risiko. Denne studien er knyttet til den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen på risiko, og risiko refereres til som egensikkerhet og sikkerhet for dem man har ansvar for. I følge Amundrud og Aven (2015) er risikovurdering, risikoforståelse og risikoerkjennelse de elementene som påvirker om risiko anses som akseptabel eller ikke. De beskriver behovet for en risikovurdering for å få en tilstrekkelig risikoforståelse, og at en tilstrekkelig risikoforståelse må foreligge for å håndtere risiko. De antyder også at risikoerkjennelse er noe dypere enn risikoforståelse, og bør foreligge for å utløse handling.

2.4 Risikovurdering

Risikovurdering er en systematisk kartlegging av risiko som innebærer å identifisere risiko, trusler, farer og muligheter, og identifiserer hva de potensielle konsekvensene kan være (Amundrud m.fl, 2015). Risikovurdering skal gi et bilde på om risikoen er akseptabel eller ikke. Risikovurderinger er påvirket av verdier, holdninger, erfaringer og egenskapene til leder i kriser (Engen et al., 2021, s. 95). Ifølge Amundrud og Aven (2015) er risikoforståelse kunnskapen man har om risikoene knyttet til en aktivitet, og at risikoforståelse er en forutsetning for å kunne erkjenne og redusere risiko.

Risikoforståelse utvikles over tid, hvor vi sammenstiller kunnskap om sannsynlighet for og konsekvenser av, ulike utfall ved objekter og aktiviteter. Risikoforståelsen er med på å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes, og påvirker egensikkerheten- og sikkerheten i kriser (Amundrud og Aven, 2015, s. 42). I følge Amundrud og Aven (2015) handler risikoerkjennelse om å ta til seg risikoen, og dra nødvendige konklusjoner. De definerer risikoerkjennelse som *«innsikten og forståelsen av risikoen man står ovenfor»*. Amundrud og Aven, 2015, s. 42). For å danne risikoerkjennelse er det en forutsetning å ha gjennomført risikovurderinger, og ha etablert en risikoforståelse. Kjernen i risikoerkjennelse er derfor å danne seg en forståelse av situasjonen man står ovenfor, og erkjenne om risikoen er akseptabel eller ikke. Deretter må det vurderes om det må iverksettes risikoreduserende tiltak for å gjennomføre innsats. Risikoerkjennelsen legger føringer for å forebygge, redusere og håndtere risiko. Renn (2008, s. 93) viser til at risiko er en mental modell og at menneskelig adferd i hovedsak er drevet av persepsjon og ikke fakta. Risikopersepsjon er derfor mentale prosesser som oppstår i møte med usikre situasjoner. Det er en individuell og subjektiv prosess hvor vi bruker sunn fornuft, personlige erfaringer, individuelle verdier, sosial

kommunikasjon og kulturelle tradisjoner for å oppfatte og vurdere risiko (Boyesen, 2003; Renn, 2008)

Personer kan stå ovenfor de samme risikoene, men hvordan den enkelt opplever og forholder seg til risiko, er individuelt. Mennesket kobler forventninger, ideer, håp, frykt og følelser opp mot situasjoner og knytter det til mentale mønstre, for å skape en forståelse og vurdering av risiko. Det fører til at mennesket responderer på risiko ut fra egne konstruksjoner og konseptualiseringer (Boyesen, 2003; Renn, 2008, s. 93). De mentale prosessene påvirker hvordan mennesket vurderer sannsynlighet og konsekvens, og om risikoen erkjennes som akseptabel eller uakseptabel.

Risikopersepsjonen til mennesket kan bli påvirket av både tekniske risikoanalyser og av menneskets egne risikovurderinger og persepsjoner. Det er dette som beskriver hver enkelt risikopersepsjon.

Risikopersepsjonen blir også påvirket av mediene og andre samfunnsmessige faktorer. Dette kan forklares gjennom utvalgte psykologiske variabler som beskriver hvordan mennesket selekterer, vurderer, og utveksler informasjon om risiko. De psykologiske variablene er informasjonsutvelgelse, kognitive heuristikker, det psykrometriske paradigmet, semantiske bilder og risikokompensasjon (Engen et al., 2021; Renn, 2008). Risikokompensasjon beskriver at menneskelig adferd påvirkes av det individuelle risikonivået, og mennesket tilpasser seg risikonivået på bakgrunn av den opplevde risikoen. Hvis risikoen oppleves som lav, er mennesket mer risikovillig enn hvis risikoen oppleves som høy. I tillegg er mennesket villig til å utsette seg for mer risiko om risikoen reduseres (Engen et al., 2021, s. 111). Det er ifølge Rausand og Utne (2009) to typer risikoreducerende tiltak:

sannsynlighet- og konsekvensreducerende. Det kommer frem av betegnelsene at sannsynlighetsreducerende tiltak skal hindre den uønskede hendelsen i å oppstå, mens de konsekvensreducerende skal begrense skader etter at uønskete hendelse har oppstått. Det vil være naturlig å hindre at en uønsket hendelse skal oppstå, og derfor er det ønskelig at sannsynlighetsreducerende tiltak prioriteres foran konsekvensreducerende tiltak.

2.5 Risikostyring

Risikostyring kan defineres som «alle tiltak og aktiviteter som utføres for å styre risiko, balansere utviklingen og utforske mulighetene på den ene siden og unngå tap, ulykker og katastrofer på den andre siden» (Aven, 2018, s. 882). Dermed vil risikostyring omfatte alle forhold, hendelser og aktiviteter som potensielt kan få innvirkning på organisasjonens målsettinger (Aven et al., 2010, s. 17). Organisasjoner må inneha evnen til å opprettholde essensielle funksjoner, tåle uønskede

hendelser kriser og evne til å komme tilbake til en normal tilstand gjennom deres motstandskraft. (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2008). Fra et risikostyringsperspektiv har det å bygge motstandskraft både en organisatorisk og administrativ side. På den organisatoriske siden har det å gjøre med til enhver tid å flytte og administrere tilstrekkelig og ressurser som trengs for å reagere på både rutinebaserte og ved ekstraordinære hendelser. Administrativt må organisasjonen bygges robust og svært pålitelig hver dag. Men før tiltak kan iverksettes, må risikoer identifiseres og sårbarheter kartlegges. (Kohram m.fl. 2021)

Dette innebærer å finne løsninger og tiltak for å finne «riktig» risiko, som balanserer ønskene om å skape verdier, med ønskene om å unngå skader og tap (Aven, T. 2010). Risikostyring er prosessen med å identifisere, vurdere og kontrollere risiko. Med bakgrunn i at ingen organisasjoner eller samfunn er fri for alle typer farer og risikoer, må det være systemer på plass som sikrer en systematisk og strukturert tilnærming til risikoreduksjon og beredskap. (Kohram m.fl. 2021 s. 18). God risikostyring er å finne balansen mellom mål, risiko og tiltak (ressursbruk knyttet til risikostyringen og kostnader forbundet med tiltakene og kostnader forbundet med mulige uønskede hendelser (DFØ, 2007). Hvordan ledelsen formidler risikobildet i en organisasjon har betydning for hvordan hver enkelt medarbeider skal forstå og få mening knyttet opp til risikoen.

2.6 Læring

Læring og erfaringer etter hendelser (som for eksempel kriser) er avgjørende for å kunne håndtere fremtidige hendelser med nye og bedre verktøy (Sommer, et al., 2013). Boin et al. (2005) viser til at det synes som at organisasjoner har vanskelig for å lære av kriser. Boin et al (2005 s. 14) fremhever at læring er en av de mest underutviklede delene av krisehåndteringen. Den overordnede målsettingen ved læring og evaluering, er å redegjøre for hvordan vi bedre kan møte neste krise, og hvordan vi kan fatte mer relevante og effektive beredskapstiltak (Engen m. fl., 2016). Kultur for læring er knyttet sammen med sikkerhetskultur, som igjen er forankret i en organisasjonskultur (Reason, 1997). For å forstå mekanismene i en læringsprosess, er det derfor viktig å forstå hele organisasjonen, og hvordan kulturen i en organisasjon tilrettelegger for at man skal kunne lære etter ulykker og uønskede hendelser. Det er i en organisasjons kontekst og kultur at man tilrettelegger for læringsprosesser (Drupsteen, Groenewg, og Zwetsloot, 2013, s. 74). Jacobsen og Thorsvik (2021) beskriver at læring foregår både på individnivå og på organisasjonsnivå, og at det er

sentralt med kommunikasjon, samhandling, og overføring av kunnskap for at organisasjonenes praksis skal endres.

Argyris og Schön (1978) har utviklet en læringsteori som tar for seg hva man faktisk lærer, og hvordan man faktisk endrer praksis. En tradisjonell tankemåte rundt læring er at man ut fra erfaring forsøker å endre adferd og motiveres av mål, og på denne måten blir organisasjoner bedre til å realisere mål (Sommer et al. 2019, Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det er et premiss i Argyris teori at all planlagt adferd motiveres av noe man ønsker å oppnå. (Argyris og Schön, 1978, Argyris, 1982, 1990). Argyris (2005) skiller mellom tre ulike modeller for å presisere formene for læring. Disse benevnes som enkeltkretslæring, dobbelkretslæring og deuterolæring. (Argyris og Schön, 1995). Enkeltkretslæring omhandler organisasjoner som går rett inn i krisen eller problemet og korrigerer feil, uten å se etter mulige bakenforliggende årsaker, kulturelle og eller verdiforklaringer. Denne typen læring endrer ikke på normer og verdiene som praksis baseres på, men håndteres på en slik måte at organisasjonen kan gjøre slik den alltid har gjort. Denne læringsformen korrigerer for feil, samtidig som den konserverer praksisen slik den alltid har vært. Den vil i utgangspunktet ikke føre til endring av praksis eller utvikling av nye strategier.

For at organisasjoner skal kunne lære å endre handlingsmønstre og strategier slik at praksisen kan endre seg, må de ta i bruk det som Argyris og Schön kaller dobbelkretslæring. Det betyr at det søkes etter underliggende forklaringer på praksishandlinger som ikke lever opp til standarder. Til grunn for dobbelkretslæring ligger forståelsen for at praksis er sosiale konstruksjoner forankret i aktørenes verdier, holdninger, og arbeidsplassens kultur. For å få til endring må man løse opp i disse for å skape ny forståelse. Dobbeltkretslæring vil derfor ta utgangspunkt i en konkret førstehåndsopplevelse og undersøker denne bredt og dypt gjennom analyse av underliggende prosesser og hva disse er forankret i (verdier, holdninger, sedvaner og kulturer). Dernest må man søke kunnskap om problemet eksternt, ved å gå til litteratur, vitenskap og forskning, og gjennom eksterne kilder forsøke å forstå det man ønsker å endre på. (Argyris, 2005).

Neste nivå for læring er det (Argyris og Schön, 1995) kaller for deuterolæring, eller andre ordens læring, som innebærer at en organisasjon har et bevisst forhold til hvordan læring skjer, og er i stand til å legge til rette for den læring som organisasjonen krever på det bestemte fagfeltet som bør forbedres. Andre ordens læring er å lære å lære, og er en kunnskap som befinner seg på metanivå. Særlig for ledere, og andre med ansvar for organisasjonslæring, er andre ordenslæring

helt nødvendig for å kunne utvikle og justere læringssystemene til formålet med læringen (Argyris og Schön,1995).

Weick beskriver igjennom begrepet «Preoccupation with failure» - hvordan en organisasjon er- på kontinuerlig søken etter forbedringer og læring. Dette konseptet poengterer at organisasjoner i større grad må ta i bruk tidligere kunnskaper, og erfaringer og historiske data, fra fortidens kriser eller nesten-kriser for å gjøre forbedringer og øke bevisstheten. Ansatte innenfor en organisasjon vil som oftest bli lært opp til å dele og formidle informasjon dersom det har oppstått et problem eller en fare som førte til negative konsekvenser. Denne informasjonen vil bidra til å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt mulige farer og problemer som kan dukke opp på et senere tidspunkt. I dette tilfellet vil ansatte bli belønnet, framfor å bli straffet, for denne informasjonsdelingen (Weick et al., 1999).

2.7 Nytte

Nytteverdi i denne studien er definert som å forberede den nåværende kunnskapen og ferdighetene som foreligger i håndteringen av reelle hendelser (Andersson et al., 2013; Berlin & Carlström ,2015). Som beskrevet i kapittel 2.6 er det ulike forståelser for hvordan læring kan forstås etter en hendelse etter krise. Andreordenslæringen forutsetter at ledere klarer å tilegne seg ny kunnskap og - bruke kunnskapen i ettertid inn mot virkelige situasjoner (Sørensen m.fl., 2020). Det foreligger konsensus om at effekten av å ta lærdom av hendelser og kriser, utvikler beredskapen på en slik måte at beredskapsaktørene står bedre rustet til å løse lignende hendelser i fremtiden (Andersson et al., 2013; Berlin og Carlström, 2015). Nytteverdien etter kriser har ulike teoretiske fortolkninger. Spørsmålet er hvordan kunnskapen skal overføres internt i organisasjonen. Om det skal skje gjennom internkontroll systemer er praktiske øvelser. Berlin og Carlström (2015) undersøkte beredskapspersonells oppfatning av effekten av øvelser, med hensyn til læring og nytte. Funn viste at flertallet av beredskapspersonellet opplevde å ha lært noe nytt under øvelsene, og at øvelsene hadde innvirkning på virkelige hendelser i selve beredskapsarbeidet. Resultatene antydte at øvelser bidro til læring og nytte. Når resultatet av øvelsene ble diskutert mellom ansatte, ble det antydte at antydte at læring og nytte ved faktiske hendelser kunne være styrket. Dette understøtter at det å ta med læring og erfaring etter både hendelser og øvelser inn i beredskapsarbeidet i hverdagen kan være nyttig for beredskapspersonell. Dette støttes også av Engen et al., (2016) som viser til en utstrakt oppfatning om at øvelser gir et godt grunnlag for læring, og at øvelser og trening

er sentrale aktiviteter i beredskapsprosessen. Samtidig at det har vist seg at planlagte øvelser ikke nødvendigvis gir læring og nytte (Berlin og Carlström 2015). Dette underbygges av studien til Sørensen et. al (2019). Som viste til at mindre planlagte og forutsigbare scenarioer i øvelser, ville kunne gi deltagerne mer rom for improvisasjon underveis dersom det uforutsette dukket opp i øvelsen. Enn øvelser med rigide eller standardiserte øvelsesscenarioer, vil mulighet for læring og bruk av erfaring fra virkelige hendelser utenfor en slik standard bli tilsidesatt.

For å vise hvordan organisasjoner kan få nytte etter læring er det valgt i denne studien å bruke sensemaking og et prosessperspektiv for nytte. Dette teoretiske rammeverket kan være med å sette retning for hvordan organisasjoner kan få til nytte av læring etter kriser, på både individ og organisasjons nivå.

2.7.1 Sensemaking (Meningsskapning)

Karl Weick gir en grunnleggende teoretisk forståelse av begrepet sensemaking:

“Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible” (Weick, 1995). Sensemaking handler om å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff (Weick, 1995). Weick (1995) beskriver videre at sensemaking skal forstås bokstavelig, og ikke metaforisk. Han skriver videre at sensemaking skjer ubevisst, og at det skjer hele tiden. Når vi opplever noe, ser begivenheter, eller opplever situasjoner, prøver vi å gjøre det meningsfullt for oss selv (Hammer og Høpner, 2014). Sensemaking er både en individuell og en sosial prosess som foregår kontinuerlig. Det skjer ubevisst og forestillinger om det nye etableres hos den enkelte. Weick (1995)

Sensemaking tar utgangspunkt i at vi handler på en spesiell måte fordi det gir mening. På lignende måte skjer organisatorisk sensemaking ved at man skaper mening ved å handle sammen. Hammer og Høpner (2014) beskriver at Weicks sensemaking er spesielt utviklet til å forstå hvordan aktører kobles sammen gjennom handlings- og fortolkningsprosesser, altså hvordan vi kan forstå prosesser hvor mening formes og endres i fellesskap.

På organisasjonsnivå fungerer sensemaking som et plausibelt bilde med begrunnelseslogikk for adferd. Når medarbeidere opplever tvetydighet og usikre situasjoner - eller kriser, vil de søke å gi dem mening ved å handle der de undersøker og bruker eksisterende organisatoriske og miljømessige signaler. (Weick, 1995; Weick og Ashford, 2001; Weick et al., 2005). Sensemaking kan ses på som dynamisk prosess hvor fokus er på forgjengelighet (ustabilitet) fremfor konstanthet

(Hernes og Maitlis, 2012). For det andre ser det ut til at sensemaking utløses, spesielt når interessenter står overfor uforutsette hendelser (Maitlis, 2005). For det tredje, til tross for at det er en generell oppfatning, bør sensemaking sees på som en sosial konstruksjon, ettersom organisasjoner og individer gir mening basert på deres eksisterende tanker og følelser, og dermed allerede er påvirket av den "faktiske, innbilte eller impliserte tilstedeværelsen til andre" (Allport og James, 1985, s. 3, sitert i Weick, 1995, s. 39 og i Maitlis og Christianson, 2014, s. 66). Et fjerde kritisk element er det faktum at når individer handler for å forstå en situasjon, påvirker det i sin tur selve miljøet de ønsker å forstå, og skaper dermed "rasjonelle beretninger om verden som muliggjør handling» (Maitlis, 2005, s. 21).

Meningsskaping gir et teoretisk rammeverk som gjør det mulig å forstå hvordan tilslutning kan være relatert til forandring. Weick beskriver at meningsskaping skal forstås bokstavelig og ikke metaforisk. Meningsskaping skjer ubevist, og at den skjer hele tiden. Når vi erfarer eller opplever noe nytt, prøver vi å gjøre det meningsfulle for oss selv (Hammer & Høpner, 2014).

Meningsskaping er et teoretisk rammeverk som gjør det mulig å forstå for eksempel hvordan tilslutning kan være relatert til forandring (Hernes, 2016).

2.7.2 Prosessperspektiv

Prosessperspektivet representerer ifølge Hernes (2016) en bred tankeretning innenfor filosofi og samfunnsvitenskap som rommer grunnleggende antakelser om en verden i bevegelse og under konstant forandring. Det vanlige er å tenke på ting som stabile enheter med iboende egenskaper. Å tenke prosess er å se verden litt opp-ned i forhold til dette. Det er å tenke på ting som for alltid er under tilblivelse, det er ikke noe avsluttet eller definitivt, men alltid "in the making" (Hernes, 2014, 2016). Begrepet emergens kan knyttes til dette. Det beskrives som det som til enhver tid er på vei til å bli til noe, det som folder seg ut. Det emergente er det som blir synlig. En metafor for dette er rhizomet, opprinnelig tatt i bruk av filosofene Deleuze og Guattari. Et rhizom er en slags evig voksende underjordisk plante som avgir horisontale skudd og tilfeldige røtter under sin vekst. At den avgir både skudd og røtter betyr at den både er i konstant forvandling og konstant tilblivelse. Det betyr at rhizomet alltid kan bli annerledes, fordi den kan skyte nye knopper. Likevel opprettholder planten sin helhet, slik at de gamle røttene forblir og deltar i ny tilblivelse. Dette kan kalles kontingens, altså at tilveksten rommer et iboende forandringspotensial. Det betyr likevel ikke

at alt kan bli hva som helst. Hovedforklaringen til dette ligger i at rhizomet har en hovedrot som skuddene vokser ut fra.

Hernes (2016) argumenterer for at organisatorisk utvikling sett i et prosessperspektiv betyr at samtidig som man arbeider som om virkeligheten er stabil, må man på samme tid forholde seg til at den forandres. Meningsskapning i denne sammenhengen er en sosial prosess forankret i handlinger som veves sammen, og kan danne forsterkende felleskap som deltakerne gir sin tilslutning til gjennom sine handlinger. Det oppleves meningsfullt å delta i det aktuelle felleskapet og handlingene drives av en helhetsforståelse, samtidig som handlingene påvirker helhetsforståelsen (Hernes, 2016).

Prosessperspektivet synliggjør at ikke alle hendelser er mulig å forutse og planlegge på forhånd. Ut ifra et slikt perspektiv vil ikke leder kunne ta alle beslutninger, men heller være en tilrettelegger for at endringsprosesser kan skje (Hernes, 2016). I den sammenheng trekker Hernes (2016) frem begrepene meningskapning og meningsledelse som sentrale for å få en forståelse for organiseringsprosesser. Hernes fremhever at meningskapning er forankret i handling, og ikke i tenkning. Det bygger på en forutsetning om at en persons handlinger drives av behovet for å skape mening. Å være meningskapende omhandler samarbeid med andre om arbeidsoppgaver som oppleves å være meningsfulle for dem som er involvert. Et viktig poeng er å skape tilslutning til prosessen. Tilslutning skapes og opprettholdes gjennom sosiale prosesser. Meningskapning oppstår gjennom samhandling, og tilslutning fører til nye samhandling som til sammen danner et mønster av samhandling som resulterer i fremdrift av prosesser. Videre fremhever Hernes (2016) at lederen spiller en nøkkelrolle i det å skape mening i det som skal utføres; *«i en verden av bevegelse dreier meningsledelse seg om å forstå hvordan forsøk på meningskapning kan føre til effekter man ikke kunne forutse. Det dreier seg også om å kunne fortolke disse effektene og nyttiggjøre seg dem i det videre forløp»* (Hernes, 2016, s. 77).

Ledelse vil innvirke på meningskapningen gjennom de rammene som etableres. Her trekkes blant annet lederskap og narrativ frem som viktige faktorer for å lykkes i meningskapningen. Med lederskap henvises det her til om leder gjennom samhandling og tilslutning til fortellinger, hendelser og visjoner bidrar til å skape mening (Hernes, 2016). Narrativ handler om organisasjonens strategi eller visjon, men kan også bli synliggjort gjennom organisasjonens historie og fortellinger om viktige og lærerike hendelser, suksesser og kjerneverdier (2016). Meningskapning

oppstår gjennom samhandling, og tilslutning fører til nye samhandlinger som til sammen danner et mønster av samhandling som resulterer i fremdrift av prosesser (Hernes, 2016).

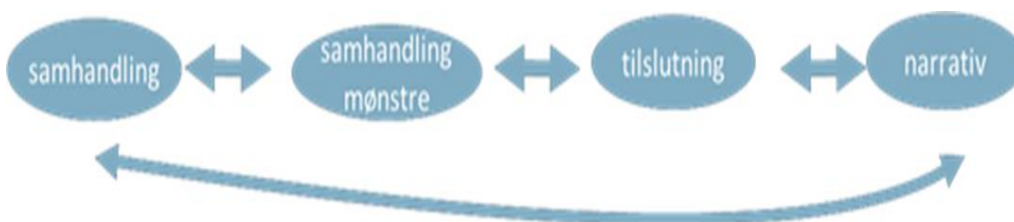
Det viktigste skillet mellom Weick (2001) og Hernes (2016) dimensjoner i sensemaking (meningsskaping) er at Hernes (2016) trekker frem en annen dimensjon i som nevnt Hernes' vektlegging av narrativer, som blir sett på som viktige drivere for meningsskapingen. Hernes legger her opp til at handlinger utføres ut fra et større bilde av hva hele prosessen dreier seg om. Handlinger drives av helhetsforståelse, samtidig vokser helhetsforståelse frem fra handlinger, understøttet av den tilslutning som skapes underveis. Dette er basert på idéen om at mennesker søker etter mening, at mennesket arbeider for å gjøre sin tilværelse meningsfull (Hernes, 2016).

2.7.3 Organisatorisk meningsskaping

Hernes (2016) har utviklet en modell for organisatorisk meningsskaping. Modellen består av følgende elementer; samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning. Samhandling fungerer som en mekanisme som produserer og reproduserer narrative, som gir samhandlingen mening - de handlingene vi gjør i forhold til hverandre er det som betyr noe (Hernes, 2016, s.47).

Samhandlingsmønstre kan deles inn to hovedgrupper – mønstre som er gjentakende og mønstre som relateres til hverandre (Hernes, 2016, s. 51-52). Tilslutning er de handlingene som knytter de involverte og deres handlinger til narrativet. Et viktig poeng med tilslutning er at det ikke handler om at må være enig, men at man handler. Gjennom handling viser man at narrativet er godtatt (Hernes, 2016).

Figur 1: Modell for meningsskaping (Hernes, 2016)



Vi ser i modellen at pilene går i begge retninger mellom to elementer, noe som innebærer at det er gjensidig avhengighet mellom elementene i modellen. Eksempelvis påvirker samhandling samhandlingsmønstre og vis versa. Hernes trekker fram narrativet, som en viktig del i modellen, det

gir et overordnet bilde av hva prosessen handler om er et premiss og en viktig driver for meningsskapings prosessen (Hernes, 2016, s. 38). Ifølge modellen til Hernes (Figur 1), finner meningsskapning sted gjennom samhandling, som fører til nye handlinger. Samhandling utvikler seg fra individuelle handlinger, som kan være muntlige så vel som ikke-verbale: Når folk responderer på hverandres handlinger utvikles mønstre av samhandling preget av gjentakelse, som etter hvert skaper en gjensidig forpliktelse mellom aktørene i samhandlingsprosessen.

Mønstre av samhandling forlenges ved at aktørene opparbeider tilslutning til selve prosessen, som, dersom de blir faste nok i formen, blir til vaner. Det skapes samtidig en forventning til mønsteret av samhandling (Hernes, 2016). Det narrative er et større bilde som kan sammenlignes med en metafortelling. Et narrativ kan inneholde flere elementer som f.eks. strategier, verdier og bakgrunnshistorien til en organisasjon. Det er essensielt at meningsskapning er forankret i handling og er ikke noe som er begrenset til menneskers tankeprosesser (Hernes 2016, s. 40). ISO (2011) beskriver viktigheten av at ledere tar i bruk narrativ kunnskap. Altså hvordan de ansatte snakker om bedriften sin, hva de er opptatt av og hvilke følelser de gir uttrykk for. Han beskriver også at ledere som ikke får fatt i de ansattes fortellinger om bedriften vil være avskåret fra viktig kunnskap da det ligger betydelig mer informasjon i slike fortellinger enn i statistiske og kvantitative undersøkelser (Irgens, 2011, s. 52).

Hernes (2016, s. 48). påpeker at narrativ skapes gjennom handling og at uten handlinger gir ikke narrativer mening . Hernes understreker også viktigheten av samhandling og at handlinger ikke tar del i meningsskapning dersom de ikke er en del av samhandlingen. *“Det betyr at meningsskapning forutsetter interaksjon mellom en eller flere aktører”* (Hernes,2016, s. 49). Modellen er prosessorientert og poengterer at en organisasjon til enhver tid står i et spenn mellom fortid og fremtid, og hvordan vi ser på og bruker fortiden, gir mening og kan brukes for fremtidig endring. Det kan være gjennom tekstbaserte, muntlige og materielle minner, altså minneformer. Modellen belyser endringer gjennom bruk av fortiden, og strategier på hvordan gå inn i fremtiden, med det vi vet fra før og som vi kan velge å ta med oss (Hernes, 2016). I forståelsen av modellen for meningsskapning tar også Hernes (2016) inn begrepet om innramming og overløp.

2.7.4 Innramming og overløp

Innramming er et begrep for de aktive handlingene og artefaktene som blir gjennomført for å lede en organisasjon (Hernes, 2016). Denne kan være et «kart» for organisasjonen som viser hvor og hvordan den skal bevege seg. Den skaper retning for medarbeidere og gir retningslinjer

Innramming beskrives av Hernes som forståelse av ledelse, og utarter seg gjerne i tre former; lederskap, materialitet og fortellinger. Overløp kan forstås som de uforutsette konsekvensene som oppstår av innrammingen. Enhver innramming vil ha uventede konsekvenser, fordi prosessen påvirkes av uforutsigbare elementer i en verden i bevegelse - altså når spillet ikke følger intensjonen. Nettopp fordi innrammingen skjer, oppstår overløpet (Hernes, 2016, s.75-77).

Overløp er et begrep som (Hernes, 2016) bruker til å forklare uforutsette konsekvenser av innrammingen. Innrammingen gir ingen garanti for at den planlagte aktiviteten skal gå som ledelsen har planlagt. Med bakgrunn i at organisasjoner består av enkelt individer vil det alltid være muligheter for uforutsette hendelser, overløp vil da være en naturlig konsekvens av innrammingen. *«Mens innramminger er forsøk på ledelse, hører overløp til meningsskapingsprosessen»* (Hernes, 2016, s. 76).

Hernes (2016) vektlegger at overløp som et resultat av meningsledelse, kan være både positivt og negativt. Hernes beskriver at overløp som naturlige reaksjoner på en endring, og meningsskapning som er knyttet mot oppslutning. Når medarbeidere finner mening i å bryte ut av innrammingen, kan det oppstå et overløp (Hernes, 2016). Innramming er dynamisk og kan bevege seg sammen med og forme seg i forhold til eventuelle overløp. *«Det betyr at når skjer overløp, så oppstår mye forsøk på innramming»* (Hernes, 2016, s. 144). Når organisasjoner er uforutsigbare vil grupper av medarbeidere kunne ha en tendens til å utvikle et samhandlingsmønster som leder til en felles forståelse eller mening. Dette kan føre til en tilstand av uformelle strukturer som ikke er ledelseforankret og som fører til overløpet. Dette er tydelig når det iverksettes tiltak for forbedring og der resultatet ,fører til det motsatte av forventningene og blir noe annet som ikke var tilsiktet. (Hernes 2016). Dette trenger ikke nødvendigvis å være negativ på kort sikt for organisasjon, men det kan være et symptom på manglende innramming fra ledelsen.

2.7.5 Collective mindfulness

Ut fra forståelsen sensemaking utviklet Weick konseptet som beskriver «collective mindfulness». Konseptet innebærer den kollektive bevisstheten eller årvåkenheten som de ansatte har tilegnet

seg rundt de systemene de opererer med i det daglige. Denne bevisstheten vil bidra med å øke oppmerksomheten omkring små avvik som oppstår underveis, der rask respondering vil være helt avgjørende for å unngå at en krise skal få lov til å utspille og utvikle seg. (Weick m.fl., 2007). Ved hjelp av detaljorientert overvåking i ulike deler av en organisasjon, vil dette bidra til å fange opp trusler og farer som kan oppstå. En viktig forutsetning for at «collective mindfulness» skal la seg praktisere, er at organisasjonen har etablert og tilegnet seg et bredt handlingsrepertoar. Dersom man ikke har utviklet et stort nok handlingsrepertoar, kan dette medføre at mange risikoer ikke oppdages, fordi dette ikke blir ansett som anerkjente risikoer. Handlingene til de ansatte blir med andre ord begrenset, der oppmerksomheten og bevisstheten rundt problemene blir enten oversett, neglisjert, ignorert eller ikke forstått. Problemer vil dermed «hope seg opp», der utfallet kan til slutt få fatale konsekvenser (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 1999).

Weick beskriver dette gjennom begrepet «Reluctance to simplify interpretation» - det går ut på at både ansatte og ledere har skaffet seg en forståelse, og at de erkjenner at det systemet de jobber inn under er komplekst. Ved å ha denne erkjennelsen, må de derfor være nøye og detaljert ovenfor alt de foretar seg. I dette tilfellet, vil organisasjonen kontinuerlig søke etter en forståelse, både når det gjelder feil og problemer som oppstår i systemer og prosesser, og også hvordan disse systemene og prosessene bidrar til en best mulig sikkerhet. Poenget her er å tenke annerledes, og være oppmerksom på selv den minste lille detalj (Weick et al., 1999).

«Sensitivity to operations» (Weick et al., 1999) - innebærer at både ledelsen og ansatte må tilegne seg en kjennskap til hvordan deres systemer og prosesser fungerer, og hvordan dette vil kunne påvirke organisasjonen både positivt og negativt. Dersom alle relevante aktører har etablert kjennskap eller kunnskap på hvordan organisasjonen opererer, skal dette bidra til å identifisere feil og mangler, og sårbarheter og svakheter ved organisasjonen. Dette vil igjen peke på hva som må gjøres for å forandre eller forbedre det som allerede eksisterer. Ved dette konseptet vil komplekse organisasjoner tilpasse seg de uønskede situasjonene de står ovenfor, der målet vil være å opprettholde og ivareta sikkerheten. (Weick et al., 1999) Organisasjonene må være proaktive. Dette vil si at man må ta initiativ til å kontrollere uønskede situasjoner eller kriser i forkant, og ikke reagere idet den utspiller seg. Hvis man ikke identifiserer eller kontrollerer slike uønskede situasjoner i forkant, kan det være for sent. Dette vil igjen føre til at ting går galt, og konsekvensene kan bli alvorlige. Dersom en organisasjon tituleres som en god organisasjon, kan de ikke være kjent for å avvente med å reagere før det er for sent. Gjennom en proaktiv tilegning av organisasjonens

systemer og prosesser vil dette kunne bidra til å opprettholde og ivareta funksjonalitet både før, under og etter en krise (Weick et al., 1999). Dette er det som i fagtermologien kalles for resiliens.

Innenfor resiliensbegrepet, er det gjerne fire ulike konsepter som utgjør resiliens. (Woods, 2015) Først og fremst må man forstå resiliens som «rebound». Dersom en organisasjon blir rammet av ytre påkjenninger, i form av en krisesituasjon eller en alvorlig hendelse, og organisasjonen evner å komme tilbake til en normaltilstand eller evner å gjenopprette normale funksjonaliteter, vil dette defineres som en «rebound»-resiliens. Metaforisk kan dette sammenlignes med at man spretter en ball på en vegg, og får ballen tilbake der den var i utgangspunktet, da får en det som kalles for en rebound. «Rebound»-resiliens fokuserer ikke på den perioden fra en organisasjon blir rammet av en krise til den gjenoppretter normal funksjonalitet, men den tar for seg hvilke evner, kapasiteter og ressurser man hadde tilgjengelig før en krise inntraff (Woods, 2015).

Det andre konseptet innebærer en forståelse av resiliens som robusthet. Det vil si organisasjonens evne til å stå imot ytre påkjenninger. Dersom organisasjonen ikke evner å stå imot uønskede hendelser eller forstyrrelser, kan dette resultere i en total fiasko eller kollaps (Woods, 2015).

Det tredje konseptet tar for seg hvordan organisasjoner kan utvide tilpasningsevnen mot uønskede hendelser. Dette konseptet beskriver at organisasjonen må lære fra tidligere uønskede hendelser, og forstå hva som gjør et system sårbart. Tidligere observasjoner og analyser av uønskede hendelser kan være helt avgjørende for fremtidige tilpasninger (Woods, 2015).

Det siste konseptet av resiliens går ut på at man må forstå resiliens som en vedvarende tilpasningsevne. Sentralt i gjennom dette konseptet, er ideen om at organisasjonen må identifisere den grunnleggende strukturen som systemet er bygget opp på, og som blir ivaretatt, til tross for endringene som gjøres for å tilpasse seg uønskede hendelser. Dette beskriver tilpasningsdyktigheten og fleksibiliteten til en organisasjon er (Woods, 2015). Sikkerheten i organisasjonen må anses som mye viktigere enn organisasjonens hierarkier. I dette tilfellet, vil dette bety at de som har tilegnet seg den beste kunnskapen, ferdighetene, erfaringen og kompetansen bør betraktes og inkluderes i en høyere grad, enn de som kun er blitt titulert med høyere posisjoner og status. Med andre ord, autoritet og «lederrolle» bør tildeles de med best forståelse av det systemet man arbeider innunder, og hierarkier vil ha en liten betydning i denne sammenheng (Weick et al., 1999).

Det som er beskrevet over samsvarer med det som Weick (1999) kaller kollektiv bevissthet. Denne bevisstheten skal være med på å skape en organisasjon som på en best mulig måte skal forhindre, tilpasse og forebygge seg imot ulike typer uønskede hendelser, og opprettholde og ivareta funksjonalitet og normalitet gjennom nytte av læring.

3 Metode

I dette kapitlet beskrives hvilken metode og fremgangsmåte som er anvendt for å bevare studiens problemstilling. Innledningsvis i kapitlet presenteres beskrivelse av forskningsdesign og valg av metode, datainnsamling, intern og ekstern validitet, reliabilitet, begrensninger og etikk.

3.1 Design

Denne studien er avgrenset til å beskrive lederens egne fortellinger, erfaringer og tanker rundt arbeidet med risiko knyttet opp til brann. I studien har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign med en eksplorerende tilnærming som er basert på studiens formål, som er å få frem institusjonsledernes subjektive vurderinger knyttet opp til risikostyring for å forebygge fremtidige branner. (Jacobsen 2015). I studier hvor formålet er å undersøke hvordan noe gjøres, oppleves, fremstår eller utvikles er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode. Dette begrunnes med at en kvalitativ forskningsmetode gir studien en fleksibilitet og mulighet til å gå i dybden av fenomenet. I tillegg vurderes det at en kvalitativ tilnærming vil kunne bidra til å belyse flere av aspektene ved læring etter en brann. *«Når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksplorering. "Eksplorering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger* (Jacobsen 2015).

I studien kunne det vært benyttet andre metoder som kvantitative, eller en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metode kalt mixed method. Kvantitative undersøkelser foregår primært via spørreskjema uten mulighet for å stille tilleggsspørsmål, da det var ønskelig å gå i dybden ble denne metoden vurdert som mindre egnet. *»Kvantitative data opererer med tall og kvalitative data med ord, og anses som like gode, men egner seg til ulike spørsmål og problemstillinger»* (Jacobsen, 2015).

Studien har induktiv fortolkningsmetode hvor man *«går fra empiri til teori»* (Jacobsen, 2015).

Med induktiv tilnærming, menes forskning drevet ut ifra empiri, og at man antar eller utvikler generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfeller. (Tjora, 2021 s. 40). (Jacobsen 2015). Ved å bruke en slik tilnærming vil studien ses på som en pågående prosess hvor ulike funn leder til nye oppdagelser som igjen vil kunne føre til nye spørsmål som man må undersøke (Jacobsen 2015).

Studien er avgrenset til å undersøke hvordan ledere i institusjonsbarnevernet som har erfart brann eller branntilløp vurderer risiko og risikostyring etter brannen. Dette er gjort gjennom å undersøke hvordan institusjonsledere erkjenner risiko og tar beslutninger for å begrense risiko for fremtidige branner på sine avdelinger. Dette gjøres ved å anerkjenne deres forståelse, erfaringer og hvordan deres risikoforståelse har utviklet seg etter å ha opplevd brann.

Etter empiri var innsamlet, transkribert og analysert, ble funn diskutert opp mot studiens teoretiske forankring og deretter konkludert som nye funn. Studiens RQ's bar preg av en høy grad av åpenhet og har derfor et eksplorerende uttrykk. På bakgrunn av det viste det seg fordelaktig for studiet å undersøke flere respondenter opp mot deres subjektive forståelse og opplevelse av læring etter brann. Muligheten til å innhente omfangsrik data fra deltakernes egne opplevelser, var derfor styrende for studiens valg av forskningsmetode (Jacobsen, 2015). En annen fordel med dybdeintervju, var muligheten til å skape en trygg ramme hvor respondentene kunne åpne seg fritt uten å være redd for respons fra andre til stede, kunne grave dypere rundt motivasjoner, følelser og holdninger. Da studien er interessert i den enkelte leders subjektive oppfatning, fortolkning og mening i fenomenet ble det valgt å ha å individuelle intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Det ble også vurdert at individuelle intervjuer gjorde at respondentene muligens torde å være mer åpen, uten at de sammenlignet seg med andre– til forskjell fra gruppeintervju.

3.2 Intervjuguide

Studien er bygget opp som en casestudie, hvor det er blitt gjennomført enkelt-intervjuer, forankret i en semistrukturert intervjuguide. Ved utforming av intervjuguiden ble det først forsøkt å finne eksisterende intervjuguiden anvendt ved lignende forskningstema. Det ble blant annet sett på relevante studier funnet på Google Scholar og Oria. I søket ble det ikke funnet en intervjuguide som matchet de forskningsspørsmålene som er utformet for denne studien. Det ble funnet enkelte teorier som gikk igjen innenfor de spesifikke temaer, og disse teoriene ble lagt til grunn for utforming av intervjuguiden. I intervjuguiden ble det hentet inspirasjon og tilnærming fra den danskutviklede undersøkelsen *Internal Crisis Management and Crisis Communication* (ICMCC) (Johansen et al., 2012). Denne undersøkelsen er designet for å måle organisasjonsdeltakeres opplevde interne krisehåndterings- og kommunikasjonsnivåer på et organisasjonsnivå (Johansen et al., 2012). I ICMCC ble det brukt en strategisk, proaktiv og prosessorientert tilnærming der en så på et førkrise stadie, et krise-stadie og ett post krise- stadie (etter krisen) i undersøkelsen ble det brukt

et teoretisk rammeverk rundt krisehåndtering, sensemaking og intern interessent- teori (Johansen et al., 2012).

3.2.1 Testintervju

For å undersøke om spørsmålene i intervjuguiden ga den nødvendige informasjonen som trengtes for å belyse problemstillingen i studien valgte jeg å gjennomføre et testintervju på en kollega som tidligere har vært institusjonsleder. Dette var nyttig for å spisse den semistrukturerte spørsmålsguiden ytterligere og for vurdering av relevansen til bruken av elementer fra ICMCC inn i dette kvalitative studie. Erfaringen fra testintervjuet viste at det bruken av ICMCC var relevant og bidro til bredere forståelse av retrospektive erfaringer etter opplevd brann. Testintervjuet hjalp også med å strukturere rekkefølgen til spørsmålene bedre slik at de ble stilt i en rekkefølge som skaper mening og som besvarer problemformuleringen. Testintervjuet viste at varigheten på gjennomføringen var i underkant av en time.

3.3 Populasjon og utvalg

Det ble vurdert at for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene, ville riktig utvalg være institusjonsledere fra både privat og statlig eierskap som har erfart branner og branntilløp på sin avdeling. Det er gjennomført et strategisk utvalg for studien, strategisk utvelgelse er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) at forskeren først velger en målgruppe som skal delta for å få den dataen man trenger for undersøkelsen, mens det neste steget er å velge hvem i målgruppen som skal delta. For å få tilgang til respondenter fra statlige institusjoner tok jeg direkte kontakt med regiondirektøren i Bufetat region sør for å undersøke muligheten for å intervju institusjonsledere som har erfart brann. I kontakten ble tematikken og formålet med studien lagt fram. Regiondirektøren responderte positivt på henvendelsen og vi ble enig om hvilke avdelinger som var relevante. I tillegg sende jeg ut e-post til private og ideelle institusjonsdrifere på Øst- og Vestlandet med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. Jeg fikk kun positive tilbakemeldinger, og alle som ble forespurt stilte seg villig til å delta.

Ut fra tilbakemeldingene valgte jeg å sette sammen et utvalgt som besto av seks ledere på barnevernsinstitusjoner. Tre ledere fra statlige barnevernsinstitusjoner, to ledere fra private institusjoner og en leder for en institusjon som tilhører en ideell stiftelse. Utvalget av respondenter som ble valgt har geografisk tilholdssted i Viken, Vestfold og Telemark og Agder. Utvalget består av fire kvinner og to menn Felles for disse er at de som ledere, i sin funksjon sitter med det

overordnede ansvar for driften på institusjonene. I dette ligger ansvaret for ledelse av det faglige innholdet, personalledelse, økonomi og overordnet ansvar for interkontroll. I tillegg valgte jeg å lage inkluderingskriterier knyttet opp til, at de har lederansvar på en avdeling som har opplevd både brann og branntilløp. Ut fra tilgangen til de statlige institusjonene valgte jeg å ta med tre ledere fra akuttinstitusjoner. Dette er ledere på institusjoner som tar inn barn akutt. Det medfører at barnet/ ungdommen kan være lite kartlagt før inntak og institusjonen har noe begrenset informasjon om eventuelt risiko adferd før inntaket.

Etter størrelsen på utvalget så ble det vurdert at seks respondenter holdt til valgte problemstilling, hensyn til både datainnsamling og analyse av funn (Jacobsen, 2015). Dette har også sammenheng med formålet med studien, som er å få frem respondentenes subjektive oppfatning. Informantene ble dermed valgt ut fra det som kan betegnes som kvoteutvelgelse eller stratifisert utvelgelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det vi så at man velger seg kategorier ut fra noen kjennetegn og velger informanter innenfor disse. I studien er det valgt å være en variasjon i utvelgelsen knyttet opp til eierskap, for å fange opp ulike erfaringer, meninger, argumenter og subjektiv forståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

3.4 Gjennomføring av intervju

Før intervjuene ble det avtalt at intervjuene skulle foregå i et møterom hos respondentene. Det ble vurdert mulige fordeler med at intervjuet ble gjennomført på respondentenes «hjemmebane» for å beholde roen og for at respondentene skulle slippe å reise. Det ble også vurdert at det var viktig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Dette for å kunne fange opp nyanser og kroppsspråk hos respondentene. Varigheten på hvert intervju var på i underkant av en time. Som nevnt i avsnittet over hadde jeg bearbeidet intervjuguiden noe og var bevisst på å stille oppklarende spørsmål, både for å avklare om jeg hadde forstått det informantene sa, og for å få konkretiseringer av svarene deres. Jeg brukte også en «sokratisk» utspørring der jeg av og til gjentok det informantene sa for å få dem til å fortelle mer, og også for å anerkjenne deres subjektive vurderinger

Ved å lage en semistrukturert intervjuguide fikk jeg sikret at jeg i alle intervjuene var innom de samme temaene i lik rekkefølge. Det dannet et godt grunnlag når analysen skulle gjøres. Der informantene likevel hadde svært utdypende på spørsmålene ved tidligere spørsmål forekom det at svarene ble gitt noe mer ustrukturert..

Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker i mars 2023. Jeg brukte en løsning med diktafon som app på telefonen, kalt Nettskjema-diktafon. Dette betyr at opptaket umiddelbart blir kryptert på telefonen. Tjenesten er koblet opp med Tjenester for Sensitive Data (TSD). Dette betyr at lydfilene leveres direkte til prosjektets sikre lagringsområde i TSD. Bruken er anbefalt av Universitetet i Sørøst-Norge. Kvalitative intervju er en metode der forskeren og informanten i fellesskap produserer data for å belyse og bidra til økt kunnskap om et tema (Kvale og Brinkmann 2015). Via semistrukturerte intervjuer ble det sikret at de samme temaene ble tatt opp i hvert intervju. Samtidig gir semistrukturerte intervjuer rom for oppfølgingsspørsmål som ikke er planlagt, men som kan være med på å belyse temaet ut fra det informanten forteller der og da (Kvale og Brinkmann 2015).

3.5 Transkribering og koding

Intervjuene frembrakte i underkant av sekst timer med intervjuer. Disse ble transkribert til i overkant av 250 sider tekst ved bruk av Word. Etter hvert intervju ble lydopptaket gått gjennom og transkribert samme dag. Transkribering er tidkrevende, og handler om å overføre det respondentene har sagt over i en skriftlig form (Jacobsen 2015). Dette gjorde at jeg i etterkant kunne bevege meg frem og tilbake i samtalen og finne frem til konkrete deler av samtalen. Dette gjorde at fortolkningen av utsagnene fra respondentene ble nøyaktig nedtegnet. Etter hver transkribering gjorde jeg en renskrivning av intervjuet til bokmål for å sikre anonymitet i til ulike dialekter.

Dataene ble lagt over i et Excel-dokument som var organisert etter kategorier i form av forskningsspørsmålene og spørsmålene i intervjuguiden. Svarene ble kodet med farge som var tilknyttet hver enkelt respondent. Det ble laget kolonner for hvert av temaene og kategorier som var relevante til problemstillingen og forskningsspørsmålet ble belyst. Transkriberte samtaler ble klippet ut, og lagt direkte inn intervjuguiden, og jeg fikk ut et ferdig dokument som var godt systematisert. Dette gjorde at det var forholdsvis enkelt å få oversikt over datamaterialet. En slik renskrivning av intervjuene åpner også for kontroll av rådata for andre for å se om tolkningene forsker har foretatt seg er gode (Jacobsen 2015). Med bakgrunn i denne kategoriseringen ble det utarbeidet hovedtemaer for den videre analysen. En slik kategorisering innebærer oppdeling av temaet i mindre enheter, og deretter samler ulike deler tekst (data) i disse enhetene. Hovedtemaene kobles da opp mot teorien som baserer seg på studiens forskningsspørsmål. Dette

gjorde det enklere å strukturere analysen og gir en logisk oppbygging av denne «(Jacobsen 2015). Etter dette ble dokumentet gjennomgått, analysert og det ble plukket ut relevante sitater som underbygget funnene.

3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet i kvalitativ forskning viser til hvor troverdig studien er, det vil si om metodevalgene som er gjort er hensiktsmessig og undersøker det den er ment til (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Om spørsmålene i intervjuguiden belyser problemstillingen er en måte å belyse studiens troverdighet. Å redegjøre for de metodiske valgene slik jeg har gjort i dette kapitlet bidrar både til studiens pålitelighet og troverdighet. Jeg tilhører Bufetat på regionalt nivå og har selv en rolle knyttet opp til institusjonsbarnevernet, jeg har tidligere arbeidet med godkjenning av private institusjoner, kvalitetssikring av statlige og oppfølging av kjøp av institusjonsplasser gjennom anskaffelse. Dette medførte en jeg var nødt til å være bevisst min rolle med tanke på både relasjon til informantene og posisjonen jeg har innenfor institusjonsbarnevernet (Dette beskrives ytterligere i avsnitt 3.10 Etikk). Studiens troverdighet kan også påvirkes av hvilken måte informasjonen i studien kommer frem på. Strukturen i intervjuene i denne studien ble derfor valgt til å være semistrukturert, slik at man kunne innta en mer tilbaketrukket holdning underveis i intervjuet, samtidig som man sikret at man kom inn på de temaene man ønsket å belyse (Jacobsen 2015).

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker at kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode, da undersøkelsene ikke lar seg gjenta for så å komme ut med nøyaktig det samme svaret. *«En vurdering av kvalitative datas reliabilitet blir egentlig forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, men sikte på å bli seg bevisst mulige feilkilder»* (Ringdal 2014, 248). Det vil si at åpenhet rundt fremgangsmåten og i hvilken kontekst datainnsamlingene finner sted, må beskrives detaljert for å kunne si noe om hvor pålitelige dataene er i kvalitativ forskning. Nå er heller ikke hensikten ved en kvalitativ studie som denne å kunne få etterprøvbare resultater på samme måte som kvantitative undersøkelser. Hensikten har vært å komme dypere inn i et fenomen og tema, og fortolke dette i lys av valgt teorigrunnlag og egen forforståelse. Dette gjør at kvalitative studier sjelden egner seg for generalisering (Brottveit 2018). Et viktig spørsmål er snarere hvorvidt studien har relevans for andre, og for fagfeltet. Hvorvidt studien har relevans og overføringsverdi kan måles i om flere studier oppnår lignende resultater. Denne studiens relevans kan sees opp mot

både relevansen den har for fagfeltet, men også at studiens funn er i tråd med teori og tidligere studier på lignende område.

USN står som ansvarlig forskningsinstitusjon for denne studien (Forskningsetikkloven, 2006), og dette prosjektet er godkjent Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt) med referanse 811723.

Studien her fulgt Sikt retningslinjer. Arbeidssted er ikke knyttet til sitatene for å bevare anonymiteten. Alle sitatene jeg har benyttet i denne oppgaven er imidlertid gjort om til bokmål med hensyn til anonymiteten. Intervjuene ble tatt opp på diktafon som er utarbeidet på Oslo Met, med skylagring av lydfile.

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Derfor plikter studien til å tenke gjennom hvordan forskning kan påvirke de det forskes på, hvordan forskningen vil oppfattes etter publisering og forskningens overføringsverdi. Denne studien datainnsamling er basert på respondentenes subjektive opplevelse av læring og nytte som primærdata. Studiens sekundærdata er hentet inn via andre forskere beredskap, organisasjonsteori og ledelse i vitenskapelige fagfelleverderte artikler. Store deler av studiens teoretiske rammeverk og kapittel er dekket av fagfelleverderte forskningsartikler. Til resterende innhold er det benyttet lovverk og rapporter fra direktorat.

3.7 Antakelser

Basert på min kunnskap til institusjonsbarnevernet vurderte jeg at lederne som institusjonsledere som har erfart brann og ledet i ettertid av brannen ville ha en relevant bakgrunn i forholdet til formålet med studien. Jeg hadde også en antakelse om at individuelle anonymiserte intervjuer på lokaliteten til respondenten vil føre til deling av subjektiv forståelse. Videre ble det antatt at respondentene ville være åpne og villige til å dele informasjon, da de frivillig hadde gått med på å stille til intervju.

3.8 Begrensninger

Begrensningene i denne studien er knyttet til utvalget da data ble hentet inn fra et begrenset antall institusjonsleder i løpet av en relativt kort periode. Effektene av kompetansebakgrunn alder, etatsansiennitet og kjønn ble heller ikke undersøkt i denne studien. Effektene av valgt arbeidstidsordning ble heller ikke målt.

I utvalget som ble valgt ble det kun valgt å ta inn ledere som har opplevde brann på avdelingen. Det kunne ha vært en fordel å også inkludere ledere som ikke har opplevde brann for å kunne vise deres subjektive forståelse av risiko hvis studien hadde en komparativ tilnærming. Studiens formål var læring etter brann knyttet opp til risikostyring og det ble derfor valgt å kun inkludere ledere som har opplevd brann på avdelingen.

3.9 Etikk

Som forsker på et samfunnsmessig fenomen kan en aldri bli en nøytral tilskuer. Forskeren har sin egen måte å se, forstå og fortolke verdenen på. Forskeren har ut fra variable som bakgrunn, alder, kjønn, erfaringer og kunnskap om tema gjort seg opp en mening om hva man skal se etter og hvordan ting henger sammen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). At jeg som forsker har jobbet med drift, kvalitetssikring og anskaffelser av barnevernsinstitusjoner, og dermed har noen teoretiske og praktiske antagelser fra før, kan hatt innvirkning på hvordan jeg stilte spørsmålene, og ikke minst oppfølgingsspørsmålene mine for å forhindre bias.

Datainnsamlingsmetodene som er brukt i studien reiser flere etiske utfordringer. Den største utfordring som jeg vurderer er at respondentene har møtt er det som Jacobsen (2015, s. 166) beskriver som observatøreffekt. Med dette menes at mennesker som opplever å bli forsket på bevist eller ubevist endrer adferd for å tilfredsstille forskeren, eller å unngå å fremstille seg ufordelaktig. Denne effekten gjør at mange forskere som anvender kvalitativ metode vil foretrekke å bruke skjult observasjon. I denne undersøkelsen som omhandler meningsdannelse var det avgjørende at intervjueren forsto sin egen rolle, påvirkningskraft og det etiske aspektet ved dette. I konteksten som skjer i intervjusituasjonen vil det alltid være en påvirkning mellom intervjuer og informant. Det som bør forventes er at intervjuer er klar over dette og hensyntar dette i sine data «*Det vi kan forlange, er at den som gjennomfører undersøkelsen, reflekterer over og diskuterer hvordan konteksten kan påvirke resultatene*» (Jacobsen 2015, s 244). Da jeg selv er ansatt som leder i Bufetat og har en rolle både i institusjonsbarnevernet krevde det kreve etiske og forskningsmessige avklaringer til egen rolle og tilgang til respondenter for å motvirke bias. Alvesson (2009) beskriver fordeler og ulemper med å studere et miljø forskeren er sterkt involvert i, jeg har med min tilhørighet til Bufetat. Fordelen med nærhet til feltet gjennom handlinger, praksis og relasjoner er forståelsen av «stammespråket» og hva som ligger implisitt i uttalelsene fra respondentene. Dette gjør jeg fikk mulighet til å fortelle «the real story». Bakdelen er innvirkningen

jeg kan ha ut fra min rolle i feltet (Alvesson, 2009). Det fremstår ofte kun som fordelaktig å forske på egen organisasjon, siden den faglige kunnskapen forsker besitter anses som svært relevant (Jacobsen, 2015). Det kan tidvis likevel være ufordelaktig for studiens resultater. En organisasjons intern forsker evner ikke like lett å gjenkjenne eller se svakheter, som en ekstern forsker. Det vil være enklere å se seg blind på tendenser i organisasjonen, som alltid har «vært sånn». Med bakgrunn i arbeidserfaringen min, er kunnskapen om det interne språket (stammespråket) så kjent, at det kan være at det var nyanser i samtalene som ikke ble fanget opp.

4 Funn

Dette kapitlet vil presentere hovedfunn fra studien basert på svar fra respondentene. Studien er bygd opp etter tre perspektiver; risikostyring, læring og nytte med underkategorier. Funnene er bygd opp med utgangspunkt i disse tre perspektivene. Første del starter med respondentenes generelle beskrivelse av brannene de har erfart med bruk av begreper om kriseforståelse og risikostyring, så videre til hvilken læring de har gjort etter krisen, for så å undersøke hvordan respondenten kan anvende denne læringen til nytte innenfor risikostyring i ettertid. På grunn av sensitiv informasjon vil det ikke være en utfyllende beskrivelse om hver enkelt respondent. Det er i studien også valgt å ikke omtale informantene med nummer eller pseudonymer for å unngå at disse uttalelsene kan settes i sammenheng og utfordre informantenes anonymitet.

Det demografiske utvalget i undersøkelsen kommer fra Viken, Vestfold og Telemark og Agder. Utvalget består av fire kvinner og to menn som alle er leder innenfor institusjonsbarnevernet. Tre i utvalget er organisatorisk tilknyttet det statlige barnevernet-Bufetat, to respondenter er organisatorisk tilknyttet private barnevern og en tilhører en ideell stiftelse. Alle har institusjonsleder som en del av sin stillingstittel. Disse seks respondentene representerer et bredt utvalg basert på kjønn, alder, arbeidserfaring og utdanning. Gjennomsnittsalderen er 53 år. Alle har grunnutdanning med bachelor innenfor sosial og helse fag. Alle har ulike videreutdannelse, to av seks har master i ledelse. Erfaring fra institusjonsledelse varierer fra 2,5 år til 16 år. De fleste av lederne har flere avdelinger med to til åtte plasser som de er ansvarlige for. De beskriver at de har ansvar for drift på avdelingene, dette innbefatter faglig ledelse, ledelse og styring av personal, økonomi oppfølging, internkontroll og kriseledelse. Kun en av ledere har videreutdanning i kriseledelse.

Alle respondentene har erfart flere branner og branntilløp. De seks respondentene har til sammen opplevd ti branner og trettifem branntilløp de siste tre årene. To av respondentene har erfart at avdelingen hadde brent ned to eller flere ganger; *«To avdelinger brent ned, nærmere 10 branntilløp i året – opplever en negativ utvikling».*

4.1 Risikostyring

Respondentene hadde noe forholdsvis lik oppfattelse av hva en krise er i deres organisasjon. Det er alle inne på at krise for dem er noe uforutsett som skjer, som krever rask handling og ledelse; *Noe*

uforutsett som skjer som krever handling. Der handlingen må skje raskt.» «Brann, dødsfall, ungdom som blir borte, alvorlig skade på personal eller ungdommer

Respondentenes beskrivelser av intern kriseledelse er forholdsvis likt. Alle har en krise og beredskapsplan, der det er formelt pekt ut hvem som skal være kriseledelse og krisestab. Alle har beskriver at de har tydelige rutiner for intern krisevarling i organisasjonen. Når det gjelder rutinebeskrivelser til hvordan ansatte skal håndtere mistanker om planlagte brann stiftelser er svarene fra respondentene forholdsvis like, med unntak av en respondent som beskriver at de ikke har tydelige rutine for hvordan ansatte skal agere ved mistanke om at en beboere skal tenne på. Alle respondentene fører logg ved brann og branntilløp for læring i ettertid; *«Ja de ligger i vårt avvikssystem».*

Respondentene beskriver at de har en beredskapskultur der de ofte snakkes åpent om risikoen for brann på avdelingene. Respondentene beskriver at deres erfaring er, at funksjon eller formell utdanning har liten betydning knyttet opp til hvordan ansatte reagert ved brannene. En av respondentene beskrev at det var de som ikke har formell utdanning som hadde reagert mest adekvat ved brannen; *«Nei- Ser ikke i ettertid om dette har hatt noen betydning – det var både faglærte og ufaglærte til stede under brannen»*

Respondentene viser til ulike systemer for kommunikasjon og varling ved brann, flere har systemer som varsler direkte på mobil; *«Telefon og branntavle koblet direkte opp mot brannvesenet og så får vi jo også altså, både jeg og avdelingsleder får jo SMS varsler en når branntavla slår ut om det er brann eller ikke brann hver gang det kommer et varsel her. Døgnet rundt -året rundt.» «Både sirener, en som har ansvaret og tar styring. Som leder evakuering og tar kontakt med brannvesen. Kommuniserer muntlig med brannvesenet som rykker ut på 3 minutter. I tillegg så er det elektronisk varsling»*

Det er ulikheter mellom respondentene i hvordan de beskriver hyppighetene av risikovurderinger før brannen. Fra en respondent som svarte ukentlig til en respondent som svarer hver måned. Alle respondentene beskriver tydelige rutiner for debrif og bruk bedriftshelsetjenesten som psykologisk førstehjelp etter siste brann for de ansatte som var i situasjonen. Når det gjelder tilbudt til leder var det flere som ikke hadde klare rutiner for dette. De som hadde rutiner for dette, hadde samme tilbudet til leder som ansatte; *«Etter alle kriser -Så har vi både direkte evaluering. Vi har defus som*

på en måte er en tidlig debrief, og så har vi ved større kriser. Så har vi oppfølgende debrief.» «Ja, vi har debrief med avdelingsleder og verneombud og tilbud om bedriftshelsetjeneste.»

Respondentene beskriver ulikt samarbeid med brannvesenet før brannen. Svarene beskriver tydelige forskjeller mellom ulike brannvesen, knyttet opp til geografi. Flere av respondenten påpeker at det interkommunale brannvesen i Agder har definert alle barnevernsinstitusjoner som særskilte brannobjekter med lovmessig oppfølging, men for andre er de kun definert som ordinære bolighus; *Ja -altså vi hadde stadig kontakt med brannvesenet vi i forbindelse med at brannvarsleren her går. Branntavle på avdelingen kobles opp mot automatisk varsling hos brannvesenet. Beboere utløste brannvarslingen og de ansatte på jobb måtte sjekke for brann for så å ringe brannvesenet»*

« Årlig kontroll fra brannvesenet. Vi var jo et særskilt brannobjekt fra den forrige store brannen, så vi hadde jo flere møter og hadde et samarbeid- men ikke tett».

Respondentene hadde i Agder beskriver at de hadde samarbeid med brannvesenet og årlig kontroll; *«I veldig stor grad, ja. Det har vi hatt over ganske mange år og bedt om å bli et særskilt brann for å nettopp få økt høyere kontroll også. I tillegg så har de både drevet det og drevet opplæring, og de har også drevet praktisk trening med oss. Ikke bare utenfor huset på brannstasjon, men også inn i huset med røyklegging og evakuering og den type trening.»*

All respondentene opplevde at brannen havnet i media. Alle har opplevd at lokalmedia har skrevet om brannene. Noen har også opplevd at riksmmedia har hatt saker om brann på deres avdeling. Deres opplevelse av media dekningen er stort sett har vært lite problematisk, men det påpekes at beboere som har vært til stede under brannen, fanger opp media saker og sprer disse på sosiale medier. En respondent beskriver og at de har hatt beboere som har også hengt avisklipp opp som «troféer» på beboerrommet sitt; *«Går veldig fort ut i sosiale medier» «Handlet mye om at vi er privat barnevern og lettgjennkjennelig. Opplever at media er særskilt kritiske til privat barnevern» «Opplevd at ungdommer «tapetsere» saker fra media på rommet sitt» «To delt – Brann dekningen er vært grei – samtidig som skylds spørsmålet har vært problematisk»*

Respondentene beskriver at ansatte reagerte ulikt på mediasaker. En beskriver at mange som jobbet ved brannen har sluttet i ettertid. Det mediepresset var en av årsakene og at de av familiære årsaker ikke ønsket lengre å være tilknyttet en institusjon; *«De blir påvirket at det totale media trykket på brann i institusjoner. Ikke så mye på enkelt hendelser.» «Ansatt synes at de og firmaet blir urettferdig fremstilt og de ble provosert.»*

Repondene ble bedt om å beskrive hva brann har gjort med ansatte gruppen i retro perspektiv. Svarene fra respondentene indikerer at brann skaper usikkerhet og uro i personalgrupper. Fokuset øker på risiko. Flere beskriver turnover og høyt sykefravær i ettertid av brannen. De beskriver også alle at avviksrapporteringen knyttet opp til brann øker etter opplevd brann. En leder respondent påpekte at alle som hadde vært involvert i brannen sluttet i ettertid; «*Alle som har jobbet og opplevd brann har sluttet*».

4.2 Læring

Respondentene har mange læringspunkter som de mener har overføringsverdi for andre, fra søkelys på forebygging, gjennom rutiner og materielle forhold i form av bygg som er tilpasset og med riktig varsling og slokningsutstyr, til kulturarbeidet internt ved å snakke om brannfare og ha fokus på interkontroll; «*Forebygg! Forebygg!, Forebygg!- det handler på en måte om å inkludere brann i alle styringssett*» «*I alle nye eiendommer må brannvern være totalintegret som en av de vesentlige risikoelementene*» «*Få inn risikoen for brann som en levende del av risikostyringen, vi lærer fortløpende underveis når man har hendelser. At man ikke bare skriver avvik for å skrive avvik, når du erfarer noe, så er det alltid ting du kan gjøre bedre, og at man har en kultur for å fremsnakke forbedringsarbeid og det trengs, fordi hvis ikke så tør ikke folk å si ifra.*»

Flere beskriver at konsekvensene av brann er særdeles alvorlig, det er derfor viktig at ansatte får en forståelse av risiko for brann; «*Brann er noe av det mest ødeleggende som finns. Jeg forstår ikke at ansatte ikke er mer opptatt av det, når de sover jo på samme sted selv*» «*Tilrettelegging og sikring. Sikring med varslingsanlegg, rutiner og øvelser. Ungdommer har «kondomer» som de putter over brannvarslere! De prøver brannvarslingen for å «nøytralisere» varslingsutstyret før de går til skrittet å tenne på! Mange pakker en veske med nødvendige ting, for å kunnestikke av når brannen har startet*»

Samtlige respondenter har søkelys på forebygging og risiko for brann. Alle beskriver hvor destruktivt brann har vært for helheten på avdelingen, herunder for beboere og ansatte; «*Ta hver eneste trussel om brann på alvor!*» «*Når du da har gjort en feil, så tør du å innrømme det og du blir verdsatt for at du tør å si ifra. Da kan man klare å ha en forbedring i disse prosedyrene hele veien. Det tror jeg kanskje er det aller viktigste, så må det være toppforankre denne forståelsen*» «*»Brann er stor risiko og svært ødeleggende. Det ligger ute oppskrifter og diskusjons grupper på nettet som gir oppskrift til barn og ungdommer om hvordan det skal tenne på. Det er mange destruktive krefter*

der ute!» «Sikring av bygget er det viktigste- gir personale større trygghet. Når du går inn og sikrer bygget på en måte som gir personalet trygghet! En vet at det å ha gipse vegger kontra i avdeling xxx som brente helt der, der var det overtent på få minutter. Hus med 40 år gammel panel. Knusktørt inn i hele bygget. Det var et fokus vi ikke hadde på det tidspunktet! Vi hadde fokus på en lavere standard. Vi hadde fokus på mange nok seriekoblede varslere -gikk bare Europris og kjøpte det, og ungdom tok ut batteriet på den siden avdelingen der brannen oppsto» «Sikre bygget og materiale. Sikre ledelse fokuset – Hvis ikke vi som ledere har fokus – så mister ansatte fort oversikten.»

Flere respondenter beskriver at utfordringer med at ungdommer ødelegger sensorer; «Når ungdommen begynner å «lefle» med varslingsutstyr. Se det som et forvarsel! Ser ofte at varslingsutstyr på beboerrommet blir manipulert. Ser tilfeller der ansatte ikke forstår manipuleringen av varslingsanlegget og tror at det er teknisk svikt. Dette er farlig!»

Knyttet opp til risikostyring så beskriver flere av respondentene behov for tydelig risiko styring. Det blir også påpekt fra fem av respondenten at risikokartlegging av ungdommene er for dårlig når de flytter inn på avdelingen. Dette betyr i praksis at de ser et potensiale for brann i nesten alle plasseringene de har hos seg; «Viktigste er å holde ledelse fokuset på risikoen for brann! Brann er en del av hverdagen vår, og risikovurderingene er en del av hverdagen vår, og at vi alltid må være på vakt» «Risiko for branntilløp og branntiftelser ofte veldig underkommunisert når vi får inn ungdommer. Ofte utelates det, og vi hører ikke noe om det sånn at vi vi stiller ofte kanskje litt dårlig forberedt i starten av et intakt da. Det kan skje igjen! Ærlig i kommunikasjonen om at ungdommer synes at dette er spennende og at det er en del av deres smerteutrykk»

Respondentenes vurdering av egen organisasjons intern håndtering av brann og branntilløp er preget av at alle respondenten fremsnakker egen organisasjon og sier at det har tatt lærdom av brann og branntilløp. Samtidig så er det et funn at det er store forskjeller hvilken grad en har gått til innkjøp av brannhemmende materialer og tilpasset byggene i forebyggingsøyemed. Dette funnet viser at det er sammenheng med organisatorisk tilhørighet, der det er vesentlige forskjeller mellom statlige og private institusjoner; «Veldig bra. Jeg tenker at Statsbygg som huseier var kjapt på, brannvesenet var kjapt på. Vi fikk liksom startet opprydding veldig raskt. I organisasjonen var fokuset på gjenåpning» «Jeg vil jo si at helt fra direktoratsnivå så er det jo ganske umiddelbart iverksatt og satt ned arbeidsgrupper for statlige institusjoner som jobber med forebyggende med å se på tiltak som kan hemme brann, å sørge for at det ikke utvikles så fort og brannhemmende tiltak som flammehemmere utskifting av madrasser. Utskifting av dyner, puter, sengetøy, innkjøpsavtaler

på denne type materiell som gjør at man sikrer både kvalitet og funksjon. Så er vi i vår region veldig dyktige på eiendom og på eiendomsforvaltning og på eiendomsutvikling. Nettopp med materialvalg konstruksjoner og alt sånn, så blir jo større grad av brannsikkerhet.» «Den første store brannen gjorde noe med vår tenkning. Var for tilfeldig at det gikk bra. Vi håndterer brann og branntilløp bedre nå!»

Respondentene beskriver at det har endret rutiner etter brannen og at det gjennomføres daglige brannvernsrunder på avdelingen, en til flere ganger i løpet av døgnet; *«Ja – flere ganger om dagen. -den inneholder alle type elektriske sjekkpunkt, kaffetraktere, dører, vinduer, søppel, ansamlinger, av tøy med mere» «Ja – Alltid nattevakt».*

Respondentene beskriver at de har gjort endringer i ROS analysene på avdelingen etter brannen. De beskriver at ROS analysene har blitt tydeligere de beskriver mere samstemthet i blant ansatte knyttet opp til forståelsen av ROS analysene. En respondent beskriver at brannene deres er Snapchat branner» som blir delt på sosiale medier. Det betyr at de har også tatt inn aktivitet på sosiale medier i sin ROS analyse; *«Den tas på overlapp hver morgen -Og så skal den kikkles på nytt for hvert vaktlag som kommer på. Og så har de beskjed om at hvis det skjer noe i løpet av vakta, så må de gjøre nye vurderinger» «Flere nivåer – månedlig brannrunde med evaluering av mnd. tiltak. Årlig risikovurdering og årlig besøk av brannvesenet. Daglig risikovurdering og knyttet opp til de som enhver tid bor på avdelingen og med tiltak som blir skriftliggjort» «ROS analyse og rutiner. Vi har hatt tilsyn med arbeidstilsynet. Da fikk vi vasket i rutinene – slik at de ble tydeligere. Vi har en holdning til at dette er kvalitetssikring internt» «Vi er observant i forhold til at ungdommer bruker sosiale medier til å filme branner og branntilløp. Opplevd at de ikke får ungdommene ut av huset ved brannene. De vil bli værende i bygget for å filme. Våre branner har startet utelukkende på bad, og da har vi sett at de henger ut av vinduet for å få mest mulig perspektiv for filmingen. Våre branner er Snapchat branner».*

Respondentene beskriver ulike praksis til samarbeidet med politi og påtalemyndighet. Samarbeidet med politiet beskriver som godt, samtidig som det beskrives ulike praksis for anmeldelse og straffeforfølgning av brannstifteren. En respondent beskriver at de konsekvent anmelder beboeren for brannstiftelse uavhengig av hva påtalemyndigheten velger å gjøre. Vedkommende påpeker at en anmeldelse og dom kan føre til at ungdommer får en annen type hjelp som de kan ha behov av; *«De blir anmeldt hver gang av institusjonen. Flere av ungdommene har blitt pådømt i ettertid» «Mener absolutt at de skal anmeldtes. Hvis vi har ungdommer som tenner på, så gjør de ofte andre*

kriminelle handlinger, og det vil være den beste måten vi kan hjelpe de ungdommene. De og har anmelde de sånn at de kan få kanskje den hjelpen de trenger. Og de trenger de kanskje å sitte i fengsel for å komme i gang med skole og positiv aktivitet» « Ungdommene trår over en grense ved å tenne på de pusher grenser» ««Mange av brannstiftere blir siktet for mordbrann – de passerer en grense! Må gjøres veldig nøye inntak på avdelingen- Setter ikke en ungdom med kjent historie for brann i samme bygg som andre barn»

Respondentene beskriver at brannen har endret samarbeidet med lokalt brannvesen, og de har formalisert og utviklet dette. Svarene viser at det er ulik praksis i knyttet til samarbeid med lokalt brannvesen og det beskrives om et tettere samarbeide i Agder, der alle barnevernsinstitusjoner er definert som særskilte brannobjekter med særskilt oppfølging årlig. Flere respondenter beskriver at de nå tar kontakt med lokalt brannvern når det er avdekket at de har ungdommer inne med risikoadferd knyttet opp til brannstiftelser; «Fått et tettere samarbeid. Når vi får ungdom inn som har kjent brann historikk, så snakker vi jo sammen at da tenker vi at vi øker beredskapen rundt avdelingen» «Har hatt samarbeid i ettertid om særskilte ungdommer som tidligere har vist adferd med risiko for brannstiftelse.» «Utviklet seg veldig etter brannene. Faste møter. Informere når vi har beboere som har vist brann adferd»

Brann reduserende tiltak i form av innkjøp av brannhemmende materialer (Sengeklær, gardiner, møbler, gipsing av vegger) har endret seg etter brannen. De fleste av respondentene har gått til innkjøp av brannhemmende materialer. En respondent utaler at de ikke har gjort dette, fordi dette kan virke som en trigger slik at ungdommene velger å tenne på annet materiale. En annen respondent er opptatt av en bør gipse alle beboerrom for å lage brannceller – som begrenser hvor hurtig en brann sprer seg til andre deler av bygget. Det er et tydelig funn at det store forskjeller mellom private og statlige institusjoner. Statlige institusjoner har fåttføring fra sentralt hold av Bufdir til å gå til innkjøp av dette og har fått avsatt øremerkete midler til dette. Samtidig som en av respondentene fra det private institusjonene også har gått til anskaffelse av dette; «Sengklær og senger, senger og sengetøy – Ikke ferdig med gardiner» «Alle ungdomsrom hos oss har brannhemmende senger, sengetøy og dyner. Flere rom ble oppdatert etter - den store brannen». «Ikke sengetøy eller annet som fast inventar tror at om vi gjør dette så tenner de på alt mulig annet som brennbart. Tror at det trigger ungdommen til å forsøke å tenne på når sengeklær med mere er brannhemmende».

Respondentene beskriver at det er mangler med lovverk og regelverk knyttet opp til driften og risiko for branner. Det blir vist til at det mangler en del på systemnivå, knyttet opp til føringer for brannvesenet knyttet opp til samarbeid lokalt. En respondent fremhever krav om brannintegreerte digitale systemer for varsling av brann;

«Beskrivelser av hva de forventer av oss, men det er egentlig ikke noe mer de forventer av oss enn det jeg forventer heller; «Vi bør alle få full integrering i digitale systemer, altså elektronisk brannbok, altså vi mangler en del på systemnivå som også er kostnadsdrivende som vil kreve en del utvikling fremover, tenker en elektronisk brannbok, elektronisk sjekklister, elektroniske brannrunder hvor man på en måte kan ha med seg lpaden og gå rundt å gjøre jobben» «Gjør mye med vårt interne fokus på brann at brannvesenet i Agder har definert alle barnevernsinstitusjoner som særskilte brann objekter. Dette betyr at vi har årlige tilsyn fra brannvernet! De sier at de er imponert over våre systemer – kontra kommunale institusjoner» «Jeg opplever at der for prisgitt det lokale brannvernet. Litt for tilfeldig» «Ja i utgangpunktet – Man kan gjøre akkurat så mye en vil i forhold til brannvern. Vi har ikke vært i dialog med brannvesenet om å bli særskilt brannobjekter.»

4.3 Nytte

Respondentene beskriver at erfaringen med brannen har ført flere endringer internt i internkontrollen. Flere av respondentene beskriver at de nå gjøres risikovurdering på alle vakt skift knyttet opp til brann. De beskriver også at det her løftet opp fokuset på risiko for brann i opplæringsøyemed; «*Revisjon av brannrutiner. Vi fant ut at her var det noen overlappende rutiner som faktisk var litt sånn, kanskje litt motstridende» «Ja - Både oppfølging av brannøvelser, både varslet og uvarslet skjer hyppigere. Tavleopplæring for alle også vikarer. Evaluering av risikovurderingene har blitt mye bedre» «Større fokus på risiko. Bedre risikovurderinger. Vi har det tidligere flere ganger i året og månedlig, men nå er det daglig altså. Det er et. Det er integrert som en del av den daglige driften daglig overlapp, hvor personalet på vakt faktisk gjør vurderingene. De som er nærmest tette på og som også kan se utviklingen» «Ikke det veldig store endringer på rutiner- men gjort store endringer i fokuset – Vi vil ikke oppleve branner.»*

Respondentene er helt tydelig på at det de subjektivt har økt fokus på internkontroll etter brannen. Samtidig som en respondent beskriver at internkontroll søkelyset på brann, kan føre til at søkelyset har blitt tatt vekk fra andre risikoområder og at dette kan bli en risiko i seg selv; «*Ja – Det viktigste er å følge opp internkontroll. Større søkelys på dokumentasjon av opplæring, brannopplæring og*

HMS runder.» «Jeg har et kontinuerlig sterkt fokus på risikohåndtering og risikoreduserende tiltak. Kanskje brannen har tatt vekk noe av fokuset på andre risikoer»

Ifølge respondentene har opplevd brann vært med på å utvikle og endre risikovurderingen på avdelingen. Alle beskrives at de nå gjør kontinuerlig risikovurderinger knyttet opp til brann, særskilt om de har plasseringer som vurderes til å være utenfor «toleransevinduet» Det vil si at ungdommen har en labilitet til å gjøre noe; «Gjøres tre ganger om dagen, men ikke de blir ikke nødvendigvis skriftlig dokumentert. Men om vi har beboere som er forhistorie som brannstifter så gjøres dette daglig» «Gjøres ukentlig og daglig ved forhøyet risiko», hver overlapp – Hvis vi får en ungdom utenfor toleransevinduet så tenker vi at brann kan være en konsekvens for ungdommene. Dette har endret seg.» «Risikodempende tiltak – Ser om røykvarsler på rom er tildekket eller ikke. På hver vakt. Brannrunde innenfor og utenfor avdelingen. Sjekke alt av slukkeutstyr.» «

Respondentene har blitt beskriver at det har blitt mer oppmerksomme på hver enkelt ungdom; «Tar jo imot ungdom som vi har lite forhåndsinformasjon på som akuttinstitusjon. Gjør at vi har lite kunnskap om brannstiftelse. Men ser på diagnosebilde- Brann som en type smerteuttrykk.» «Påvirkningen av andre beboere- Flere ungdommer som kommer, blir medlemmer i sosiale medier, og bruker aktivt internett, der det ligger beskrivelser hvordan de skal tenne på for å slippe å være videre på avdeling»

En av respondentene påpeker at de har blitt mere oppmerksomme på risiko for brannstiftelse ved inntak på avdelingen; «Gjøres flere ganger om dagen og særskilt i samarbeidet rundt inntak der brann er en av risikofaktorene som blir drøftet og vurdert. Basert på hva som er tilgjengelig kunnskap. Selvsagt så har vi avklaringsmøte og videre samarbeidsmøte hvor dette blir fulgt opp. Så har vi kartlegging som også baserer seg på dokumentert kunnskap, tidligere risikovurderinger og hendelser og så videre som vi følger opp underveis . I tillegg så har vi SABRI. Som er en kartlegging som hovedsakelig retter seg mot voldsanvendelse, men som også har med seg brannrisiko. Det finnes faktisk egne screeninger for brann risiko som kan benyttes. Verktøy som det bør, ses nærmere på!» «Psykisk helse, påkjenninger med endringer – triggere. Venner som har tent på! Vi ser på informasjonen vi ha tilgjengelig å vurdere risiko ut fra dette.» «Det lages sikkerhetsplan for hver ungdom, der brann risiko er en del av dette.»

Alle respondenter beskriver at det har en aktiv rolle i de daglige risikovurderingene knyttet opp til forebygging av brann, flere påpeke betydningen av tilstedeværelse av leder; «Deltakelse på

overlappingen: Overlappings skjema fordi at det er ett overlappings skjema for hele. Leser fast gjennom overlappingskjema og gir tilbakemelding om det ikke fungerer eller er preget av «copy paste» «Vi må sjekke at de faktisk har gjort den daglige vurdering. Se at det står beskrevet skriftlig ja. forhold til de daglige, så har jeg en internkontroll funksjon. Vi må sjekke at de faktisk har gjort den daglige vurdering»

En respondent er helt tydelig på at brannen og brannstiftelsen har gjort at tidligere brannstifting er et ekskluderings kriterier for inntak på deres avdelinger; *«Vi har sluttet å ta inn ungdommer som tidligere har antent branner»*

Respondentene har etter brannen videreutviklet sine rutiner for brannøvelser. Noen gjør dette fra hvert halvår til hver måned og når det flytter inn nye ungdommer; *«4x pr. år» «Ja – hver måned og når det flytter nye ungdommer inn.»* Det er ulik praksis knyttet opp til praktiske brannøvelser. De fleste avholder praktiske øvelser hver gang de har øvelse, mens det er en respondent som beskriver praksis at de ikke gjennomfører praktiske øvelse; *«Nei – er på planen i år» «Ja hver gang – i tillegg har vi gjennomgang med ungdommen ved inntak i avdelingen» «Ja – slukkekurs to ganger i året hos privat leverandør.»*

Respondentenes vurdering av det optimale tiltaket for å unngå fremtidige branner ut fra deres subjektive forståelse, herunder læring etter erfart brann. En av respondentene sier at det optimale vil være å være så tett på ungdommene hele tiden (relasjonelt) slik at det ikke lenger er aktuelt for ungdommen å tenne på. I tillegg så er respondentene opptatt av bygg og materialer som minsker faren ved brann. En respondent mener at det å ha med ungdommene på praktiske brannøvelser vil gi dem innsikt i hvor farlig brann er og virke forebyggende i seg selv; *«Fokus på det vi selv kan gjøre noe med. Men jeg tror ikke, vi kan få gjort noe med selve ungdommen. Være tett på- sørge for aktiviteter – Motvirke «fanteri» «Men det er klart at det er alt dette her med brannhemmende, altså at man tenker det helt fra bygg teknisk da når man lager bygg både brannceller, materialer som blir brukt.» «Det optimale måtte jo ha vært å jobbe så forebyggende med ungdommene at det er helt uaktuelt å tenne på.» «Årvåkne medarbeidere! Nattevakter og tilstedeværelse av ansatte!»*

4.4 Anvend læring til risikostyring

Respondentene beskriver at det er flere læringsmomenter som de har erfart som har gitt dem nytte i utøvelsen av risikostyring ,og som de ser overføringsverdi til andre. Flere av respondentene er

opptatt av viktigheten av de som ledere i sin risikostyring og administrering av avdelingen, sørger for tilstedeværende ansatte som følger opp ungdommene på de arenaer de er. De nevner også her viktig med materielle forhold og beskriver at det bør vær særskilt krav til de som skal drifte akutt institusjoner. De er også opptatt av forebygging gjennom gode rutiner og interkontroll som sørger for at rutiner blir fulgt og dokumentert; «Å være daglig og tett på ungdommene. Ansatt må være til stede på de arenaer ungdommer er. Må følge opp de ungdommene som isolerer seg på rommet» «Jeg tenker i hvert fall på det bygningsmessige, altså hvordan er institusjonene våre utformet både planmessig, men også byggeteknisk. Risikovurdering og daglig oppfølging» «Tilgang på personell krever noen ganger to til en – Være en reguleringstøtte for å forebygge smerte utrykkene til ungdommene. Skal vi utsette andre ungdommer med faren med å bo sammen med en brannstifter?» «En må jobbe så tett på ungdommer man at det at det å tenne på ikke er aktuelt. Altså utgangspunktet så tenker jo at det å faktisk utøver risikostyring i praksis - Det er mennesker vi har med å gjøre og alle er forskjellige! Det viktigste er forebygging – at rutiner blir fulgt og alt blir dokumentert.»

Respondentene beskriver at de ser paralleller til andre organisasjoner som har forhøyet risiko i det feltet de tilhører. Flere av respondentene beskriver at brann er kun et av høyrisikoområdene som de opplever. Andre kjente risikoer på som beskrives av respondentene er; alvorlig utagering med vold og trusler mot andre ungdommer og ansatte, gjentatte selvmordsforsøk, gjentatte rømminger, omfattende og eskalerende rusbruk eller selvskading, skadelig seksualisert adferd og flere ungdommer med store udekkede behov for psykisk helsehjelp. Respondentene beskriver at et nøkkelområde for å møte dette er tilstrekkelig bemanning, særskilt å ha våkne nattevakter. De beskriver også behovet for en større felles kunnskapsdeling innenfor institusjonsbarnevernet. Søkelys på ledelse og kriseledelse og det å få risikostyring inn som en integrert del av driften.

Flere av respondentene beskriver et det har høyt fokus på kulturbygging internt for å håndtere risikobilde. Flere nevner også sosiale medier som et særskilt høyrisikoområde. De beskrives at det flere steder på sosiale medier ligger oppskrifter for hvordan ungdommene skal tenne på.

Dette er alle opptatt av samarbeid med brannvesenet som en viktig forebyggingsarena. En respondent er opptatt av å finne mer ut hvilket behov en ungdom får dekket ved å tenne på. Hvilket behov dekker adferden med brann? Bedre kartlegginger gir mer mulighet til å gi ungdommene riktig støtte og det vil føre til at tendensen til å skulle utøve risikoadferd minimiseres; «Risikostyring handler

om å ta dette på alvor. «Våken nattevakt er særskilt viktig! Viktig å jobbe med ledergruppe for å holde konstant søkelys på risikostyring» «Finnes elementer for læring hos hver enkelt institusjonsleder. Sitter på hver vår tue – bør få en felles forståelse og kompetanseløft. For riskobelastet til at vi skal sitte som konkurrenter» «Har et eksempel der en 12 åring gjennom face time fikk oppskriften hvordan han skulle tenne på.» «Vi driver med høy risiko for brann og vold og fare for drap, her er det fryktelig mye mange ting som kan gå galt» Og så du må gjerne gjøre risiko og vurderinger, og du kan sette inn tiltak som reduserer noe. Men du har ikke tiltak som reduserer hundre prosent» «Ungdomsgruppene har endret seg. Det er fryktelig mye som kan gå galt – vold, hærværk og trusler- vi må være høyrisikobasert» «Jobbe med hvorfor skjer dette? Hva er det som gjør at de tenner på? Hva er det som gjør at det den risikoen oppstår i det hele tatt?»

Flere av respondentene påpeker deres frustrasjon for at det ikke brukes flere kartleggingsverktøy for å avdekke eventuell risiko; «Kartlegge mye bedre, det finnes verktøy for å kartlegge også brannrisiko, innlemme det som en del av prosessene når vi skal ta imot og jobbe med disse barna. - Det tror jeg er helt nødvendig og viktig, for da kan vi vite hva de har behov for. Da kan vi vite i større grad hvordan vi skal ja støtte de i hva som er deres behov, og da vil jeg nok sannsynligvis altså tendensen til å skulle utøve risikoadferd gå ned.» «Integrere bedre risikoen i kartleggingen. Så vi kan møte behovet for ungdommene. Hvilket behov dekker adferden med brann! «Burde kartlegge bedre. Da kan vi vite hva de har behov for – bedre støtte dem og tendensen til å skulle utøve risikoadferd minimiseres. Elefanten i rommet er sosiale medier – for sårbare barn, der får de oppskriftene og blir sterkt påvirket»

Respondentene er også opptatt av det komplekse utfordringsbildet det opplever at mange av de plasserte ungdommene har; «Kompleksiteten er så stor - Det er behov for å endre rammevilkårene for institusjonsbarnevernet –«Systemet motarbeides gjennom bemanningsnormen i avtalene – vi blir hele tiden utfordret på antallet på jobb! Smerteuttrykkene blir større og kraftigere og mer varierte for å si de sånn, de slåss ikke lenger. De stikker med kniv eller truer!» Vi ser tydelig utfordringer med kompetansekrav, vi kan ikke bare ansette akademikere som ikke forstår hva de vil si å jobbe på en barnevernsinstitusjon – vi må få muligheten til å kombinere alder og kompetanse. Utviklingen kommer ikke til å gå godt - Ungdom som kommer inn, tar makta fra oss. Vi har ingen ting som kan hindre utageringer! Politiet brukes altfor mye. Ungdommene har heller ikke godt av å få så mye maktanvendelse!» «Vi har gått fra den ene til den andre grøften– Bli prøvd for mange tiltak for hver enkelt ungdom. «Viktig med institusjon erfaring for de som skal sette regelverket og en nedenfra og

opp forståelse» «Ta inn sosial medier som høyrisiko område – ungdommer risser inn hvor på nettet de finner oppskrifter -Under senger – på dørlister for eksempel, hvis vi snur senger for eksempel, da så ser du på bjelken under, adressen til nettstedet der det ligger oppskrifter. Ungdommer har veldig god oversikt over hva som skjer på andre institusjoner i hele landet» «I den samfunnsutviklingen vi har altså hvis du ser kompleksiteten i de behovene de barna og ungdommene som vi skal hjelpe. Vi må en tilstedeværende ledelse og beredskap, ikke minst kriseledelse og oppfølging som også ivaretar barna og de ansatte. Det krever altså en robusthet en rigg som også koster penger. Det betyr at vi må ha folk. - Det er en av veldig mange risikoer det handler om er på en måte om å ha risikostyring som en grunnleggende del av driften, og du må forstå hvor viktig den faktisk er for å klare å forebygge hendelser. Tenke forebyggende, hva kan vi gjøre? Altså, risikodempende tiltak. Hvordan påvirker vi ungdomskulturen? Hvordan påvirker vi samfunnet? Hvordan påvirker vi sosiale medier til å gjøre noe med ungdomskulturen»

5 Diskusjon

Studien retter seg mot å identifisere læring og nytte hos institusjonsledere etter opplevd brann knyttet opp til risikostyring. I diskusjonen er delt inn med de samme perspektivene, som nevnes innledningsvis i problemstillingen og forskningsspørsmålene, og som har vært førende for denne oppgaven; risikostyring, læring og nytte knyttet opp til et teoretisk sensemakingperspektiv. Med utgangspunkt i Hernes(2017) modell for meningskaping.

5.1 Risikostyring

Respondentene har forholdsvis god forståelse av krisebegrepet, og beskriver mange paralleller i egen og organisasjonens krisehåndtering opp mot risikostyring. Ut fra beskrivelsene som gis av informantene så er det variabelt i hvilken grad hvordan alle deler av organisasjonene er forberedt på en eventuelt ny krise. Ut fra Hernes (2016) så vil dette som omhandle både samhandling internt, reproduksjon av narrative til organisasjonen, som igjen vil ha betydning for tilslutningen og herunder organisasjonens meningskaping knyttet opp til gjennomføring av risikostyring. (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2008). Respondentene har ulike måter å beskrive hvordan risikostyringen fungerer i praksis. Mange av respondentene fremhever egen rolle og tilstedeværelse og de har ulik tilnærming til krise og risikostyring. Ledelse og styring vil innvirke på meningskapingen ut fra de rammer som etableres intern i hver organisasjon. Hernes (2016) beskriver ledernes nøkkelrolle i meningskapingen. Gjennom begrepet meningsledelse beskriver Hernes(2016) viktigheten av ledere forstår forstå hvordan forsøk på meningskaping kan føre til effekter man ikke kunne forutse. Det dreier seg også om å kunne fortolke disse effektene og nyttiggjøre seg dem i det videre forløp. Dette har en parallell til det utvidede krisebegrepet, hvor det beskrives hvordan en organisasjon beveger seg fra etterkrisefasen til førkrisefasen. Etterkrisefasen er danner grunnlag for læring, og vil påvirke det forebyggende arbeidet i førkrisefasen og responsen i den neste krisen. (Engen et al.2021, Nesse, 2016).

Respondentene har ulik forståelse av begrepet risiko i sammenheng med styring og ledelse. De er opptatt av egen subjektiv risikoforståelse, og er ikke i like stor grad opptatt av hvordan risikoforståelsen blir konstruert i samspelet mellom individer og grupper. Dette samsvarer med tidligere funn knyttet opp til risikoforståelse (Engen et al., 2021, s. 92-93). Hernes (2016) fremhever at meningskaping er forankret i handling, og ikke i tenkning. Det bygger på en forutsetning om at en persons handlinger drives av behovet for å skape mening. Å være meningskapingende omhandler

samarbeid med andre om arbeidsoppgaver som oppleves å være meningsfulle for de som er involvert. Et viktig poeng er å skape tilslutning til prosessen. Tilslutning skapes og opprettholdes gjennom sosiale prosesser. For at respondentene i høyere grad skal kunne lykkes med tilslutning til sin risikostyring vil de være avhengig av tilslutning av medarbeidere gjennom samhandling og samhandlingsmønstre. Samhandling fungerer som en mekanisme som produserer og reproducerer narrative, som gir samhandlingen mening - de handlingene vi gjør i forhold til hverandre er det som betyr noe (Hernes, 2016). Risikostyringen vil innvirke på meningsskapingen gjennom de rammene som etableres. Her trekkes blant annet lederskap og narrativ frem som viktige faktorer for å lykkes i meningsskapingen. Med lederskap henvises det her til om leder gjennom samhandling og tilslutning til fortellinger, hendelser og visjoner bidrar til å skape mening (Hernes, 2016).

Respondentene beskriver at de er trent igjennom sin erfaring som institusjonsledere til å identifisere risiko, trusler, farer og muligheter og identifisere hva de potensielle konsekvensene kan være. Dette samsvarer med (Aven, 2018) sine beskrivelser av systematisk kartlegging av risiko. Respondentene virker å en god utviklet risikoforståelse og kunnskap om sannsynlighet for og konsekvenser av ulike utfall ved risikoer og aktiviteter. Deres risikoforståelse kan være med på å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes, og påvirker egensikkerheten- og sikkerheten i kriser (Amundrud og Aven, 2015, s. 42). Dette samsvarer med Weick (1995) beskrivelse av at sensemaking handler om å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff. Når respondentene har erfart brann på avdelingen, vil de forsøke å gi mening til dette (Hammer og Høpner, 2014). Weick (1995) beskriver at sensemaking skal forstås bokstavelig, og ikke metaforisk. Sensemaking skjer ubevisst, og at det skjer hele tiden.

Alle respondentene har en god risikoerkjennelse der de beskriver at brann er et av flere risikoområder. Andre områder de har med i deres risikoerkjennelse er vold mellom beboere, vold mot ansatte, suicid, overdoser og rømninger. følge Amundrud og Aven (2015) handler risikoerkjennelse om å ta til seg risikoen, anerkjenne den og dra og nødvendige konklusjoner. Risikoerkjennelsen legger føringer for å forebygge, redusere og håndtere risiko (Amundrud og Aven, 2015). Renn (2008) viser til at risiko er en mental modell og at menneskelig adferd i hovedsak er drevet av persepsjon og ikke fakta. Den risikopersepsjon som respondentene internaliserer etter brann og andre kriser er mentale prosesser som oppstår i møte med usikre situasjoner. Det er en individuell og subjektiv prosess hvor mennesket bruker sunn fornuft, personlige erfaringer, individuelle verdier, sosial kommunikasjon og kulturelle tradisjoner for å oppfatte og vurdere risiko

(Boyesen, 2003; Renn, 2008). De observerte ulikheter i risikoforståelsen til respondentene kan forklares ut fra begrepet om risikopersepsjon (Boyesen, 2003; Renn, 2008). Respondentene viser gjennom svarene ulik risikopersepsjon og dermed er deres risikostyring og risikokompensasjon ulik. Risikokompensasjon beskriver at menneskelig adferd påvirkes av det individuelle risikonivået, og mennesket tilpasser seg risikonivået på bakgrunn av den opplevde risikoen. (Engen et al., 2021, s. 111).

Funn fra studien viser at alle respondentene beskriver elementer av risikostyring i sin tilnærming til forebyggings perspektivet. De viser alle en forståelse av hva risikostyring er og hvordan dette kan anvendes hos dem. Ut fra funnene ser det ut til at alle beskriver gode kulturer for å diskutere risiko. I lederens daglige virke er risikovurdering og risikostyring prosesser som pågår hele tiden. Dette samsvarer med Aven(2010) sin forståelse av at risikostyring omfatter alle forhold, hendelser og aktiviteter som potensielt kan få innvirkning på organisasjonens målsetninger (Aven et al., 2010, , Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2008). Prosessperspektivet til (Hernes, 2016) synliggjør at ikke alle hendelser er mulig å forutse og planlegge for på forhånd. Ut ifra et slikt perspektiv vil ikke leder kunne ta alle beslutninger, men heller være en tilrettelegger for at endringsprosesser kan skje. Gjennom deres eventuelle vektlegging av narrativer som drivere for meningskaping (Hernes,2016).

Alle respondentene var tydelige på at de gjennom risikostyring, har ansvar for å opprettholde drift, uavhengig av hvilke kriser eller risiko de står ovenfor. Dette samsvarer med beskrivelser og funn av Weick, Sutcliffe og Obstfeld(2008) og Woods (2015) sine beskrivelse av at organisasjoner må inneha evnen til å opprettholde essensielle funksjoner, tåle uønskede hendelser kriser og evne til å komme tilbake til en normal tilstand gjennom deres motstandskraft. (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2008, Woods, 2015). Respondentenes beskrivelse av egen risikostyring under og etter krisen omhandler det en fra et risikostyringsperspektiv, kan kalle å bygge motstandskraft. På den organisatoriske siden har det å gjøre med til enhver tid å flytte og administrere tilstrekkelige ressurser som trengs for å reagere på både rutinebaserte og ekstraordinære hendelser. Kohram m.fl (2021) beskriver at for at en skal treffe må risikoer identifiseres og sårbarheter kartlegges.

Tiltakene og rammene som respondentene setter gjennom risikostyring på sine avdelinger vil ha innvirkning på meningskaping (Hernes,2016) og sensemaking for ansatte (Weick, 1995; Weick og Ashford, 2001; Weick et al., 2005). De vil være særskilt viktig når de står ovenfor en potensiell risiko (brann) som allerede har vært utløst på avdelingen. Dette vil frembringe en konstant ustabilitet (Hernes og Maitlis, 2012). Respondentenes ulike beskrivelser av reaksjonene til ansatte i et retro

perspektiv tilsier at tilslutningen, samhandlingsmønstre og narrative til dem selv og ansattgruppen har endret seg. En respondent beskriver at alle ansatte som var til stede ved brannen har sluttet i ettertid, samtidig som andre beskriver at ansattgruppen har blitt mer samlet etter brannen. De beskrives også at behovet for informasjon og en tydelig risikovurdering har trådd frem. Tilslutningen og den kollektive risikopersepsjon (Boyesen, 2003; Renn, 2008) har endret seg etter krisen. Tilslutning skapes og opprettholdes gjennom sosiale prosesser. Meningsskaping oppstår gjennom samhandling, og tilslutning fører til nye samhandlinger som til sammen danner et mønster av samhandling som resulterer i fremdrift av prosesser. Hvis vi ser tilbake til metaforen rhizomet vil dette tilsvare den nye tilstanden og det som vokser frem og er i bevegelse (Hernes, 2016). Ledere vil ha en nøkkelrolle for å få dette til. (Hernes, 2016).

Respondentene beskriver at de opplever at både dem og ansattgruppen har fått skjerpet sin årvåkenhet etter brannen, de er mere opptatt av gjennomføring av risikovurdering og har økt fokus på oppfølging av rutiner. Dette samsvarer med begrepet «collective mindfulness» (Weick m.fl, 2007). Konseptet innebærer den kollektive bevisstheten eller årvåkenheten som de ansatte har tilegnet seg rundt de systemene de opererer med i det daglige. Denne bevisstheten vil bidra med å øke oppmerksomheten omkring små avvik som oppstår underveis, der rask respondering vil være helt avgjørende for å unngå at en fremtidig krise (brann) skal få lov til å utspille og utvikle seg. (Weick m.fl 2007). Dette samsvarer med det Hernes (2016) beskriver som tilslutning til narrativ i organisasjonen som igjen vil ha betydning knyttet til samhandlingen og samhandlingsmønstrene internt. Selv om respondentene beskriver elementer av en slik «collective mindfulness» forutsetter dette at det har utarbeidet et bredt handlingsrepertoar, som igjen kan anvendes som risikoreduserende tiltak ovenfor fremtidige kriser. Dersom lederen og avdelingen ikke har utviklet et stort nok handlingsrepertoar gjennom prosessen med meningsskaping, kan dette medføre at mange risikoer ikke oppdages, fordi dette ikke blir ansett som anerkjente risikoer. Handlingene til de ansatte blir med andre ord begrenset, der oppmerksomheten og bevisstheten rundt problemene blir enten oversett, neglisjert, ignorert eller ikke forstått. Problemer vil dermed «hope seg opp», der utfallet til slutt kan få fatale konsekvenser (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 1999). Det synes å være bred forståelse av risikoen knyttet opp til brann hos respondentene. Likevel, som Weick (1999) poengterer, kan man få veldig forskjellig mening selv om grunntrekkene i forståelsen er lik (Hammer og Høpner, 2014). Det kan derfor antas at ikke alle medarbeidere ser det samme risiko bildet. Årsaken kan være det som Hernes (2016) referer til som overløp og som i neste gang vil skape behov for ny innramming.

5.2 Læring

For å kunne bli bedre rustet til å håndtere fremtidige kriser er det helt avgjørende at institusjonsbarnevernet evner å lære av både reelle hendelser og øvelser og skape mening av risikoen knyttet opp til brann. (Sommer og Njå 2011, 2012, Sommer 2014, Vastveit et al., 2016). Hernes (2016) argumenterer for at organisatorisk utvikling sett i et prosessperspektiv betyr at samtidig som man arbeider som om virkeligheten er stabil, må en på samme tid forholde seg til at den forandres.

Et sentralt funn i undersøkelsen er at det ikke finnes systematiske erfaringsdelingsprosesser på tvers av enheter innenfor institusjonsbarnevernet. En respondent beskriver det på følgende måte; *«Finnes elementer for læring hos hver enkelt. Sitter på hver vår tue – bør få en felles forståelse og kompetanseløft. For riskobelastet til at vi skal sitte som konkurrenter»*

Det var flere av respondentene som påpekte behovet for erfaringsdeling og læring på tvers av enheter og eierskap. Det ble påpekt at dette gjelder både brann som risiko, men også risikoen knyttet opp til sosiale medier blant ungdommer og hvordan disse har innvirkning på ulike risikoområder på institusjonen. Funn knyttet opp til manglende erfaringsdeling kan også sammenlignes med funn i andre studier. (Weick et al., 1999). Læring etter hendelser blir sett på som en viktig faktor for å identifisere forbedringspunkter og gjennomføre effektive forbedringstiltak i etterkant. Det at respondenten beskriver en opplevelse av at det ikke er systemer for erfaringsdeling etter brann, kan føre til at nytteverdien etter branner forblir taus kunnskap og ikke fører til felles forståelse og endringer av rutiner og øvelser innenfor institusjonsbarnevernet som helhet. Dette er sammenfallende med funn i studien til Sørensen et al., (2019). Dette indikerer en dominans av singleloop læring, og en manglende konstruktiv avstemming mellom planlagte læringsaktiviteter og ønsket læringsutbytte. Denne deling av kunnskap gjennom læring fra respondentene, kunne ha ført til at andre institusjonsleder kunne ha fått utviklet sin meningssskaping gjennom læringen av tidligere branner og hendelser knyttet opp til brann. De kunne få en annen erkjennelse av risiko, og tilpasser et risikobilde i endring. Dette samsvarer med det som Argyris og Schön (1996) beskriver som læring som fører til endring i adferd og styrende variabler. Respondentenes beskrivelse av ansattes reaksjoner i ettertid av brannen, knyttet opp til usikkerhet, uro, turnover ville kunne være nyttig kunnskap å samle og dele. Dette kunne ha vært med å gi og endring av risikoforståelse og behov for innramming (Hernes 2016) hos andre

institusjons ledere. Noe som kunne ha ført til endringer knyttet opp til deres samhandling og interne risikostyring.

I resultatet fra studien til Johansen (2012) ble det vist til at det var en sterk sammenheng mellom å ha et kriseledelsesteam/en kriseleder i organisasjonen og de typiske reaksjonene på kriser blant ansatte. Organisasjoner som har etablert et kriseledelsesteam eller utpekt en kriseleder ser ut til å oppleve tap av motivasjon og engasjement i mindre grad enn organisasjoner uten dette strategiske instrumentet. De ansatte oppleves som mindre frustrerte, de føler seg mindre utrygge og er mindre redde i en krisesituasjon. De ansatte ser heller ikke ut til å forlate organisasjonen i krise. Dette samsvarer i stor grad med svarene respondentene har gitt i denne studien. I tillegg er det nødvendig å påpeke at i studiene til Johansen (2012) vises det til effekter av organisasjonsstørrelser og eierskap mellom privat og offentlig. Dette samsvarer med funnene som er gjort i dette studiet. Svarene viser at det kortere kommunikasjonslinjer hos private aktører enn de institusjonene som har statlig eierskap. Svarene indikerer også ulikheter knyttet opp intern koordinering av kriser. Hos flere av respondentene hos private er det beskrevet en stor grad av avhengighet at tilstedeværelse fra leder knyttet opp til alle forhold i oppfølgingen av krisen, mens det statlige har en større organisasjon å spille på.

Intuitivt kan man anta at store organisasjoner ville håndtere kriser mer profesjonelt på grunn av akkumulert kunnskap og organisatorisk læring på bakgrunn av tidligere kriseerfaringer og ha et bredere spekter av kompetanse. Dette studie bekreftet ikke denne antakelsen, da resultatene ikke klart indikerte en sammenheng mellom organisasjonsstørrelse og krisehåndtering. Dette samsvarer ikke med svarene i undersøkelsen til Johansen (2012).

Respondentenes vurdering av egen evne til å håndtere kriser samsvarer med svarene i undersøkelsen til Johansen (2012) som viste at over 90% av ledere var generelt godt fornøyd med egen krisehåndtering. Til tross for dette viser svarene fra respondentene i denne studiet, at de ser et behov for å styrke krisehåndteringen. Når det gjelder formell kompetanse hos medarbeidere beskrives det fra respondentene at dette har mindre betydning. Dette samsvarer med undersøkelsen til Johansen (2012). Samtidig viser både undersøkelsen fra Johansen (2012) og svarene fra respondentene, at formell kompetanse og erfaring hos leder har betydning i krisehåndteringen.

Respondentene beskriver at det har fått et endret og tydeliggjort fokuset på brannøvelser, revisjon, spissing av rutiner og kompetansetiltak internt knyttet opp til forebygging av brann og krisehåndtering ved brann. Respondentene beskriver samlet at de har etablert en god kultur for å gjennomføre evaluering, og det oppleves at medarbeidere har fått en større forståelse for dette. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorsvik (2021) som beskriver at god risikoforståelse får de ansatte både gjennom tilegnelse og deltakelse, det er også knyttet til systemtenkning og formalisert organisatorisk kunnskap gjennom kunnskapsproduserende systemer. Samtidig viser funn i studien utfordringer med å omformulere disse erfaringene, til organisatoriske læring og senesmaking. Først og fremst skyldes dette ifølge to av respondentene at de ulike læringspunktene og tiltakene ikke følges opp i tilstrekkelig grad, og at det i mange tilfeller skyldes prioritering av andre arbeidsoppgaver og risikoområder, og økonomiske hensyn.

Flere av respondentene påpeker viktigheten av å gi både informasjon og opplæring av ansatte etter brannen, dette for å øke bevisstheten knyttet opp til egen adferd og risikoen for nye branner. God risikoforståelse får de ansatte både gjennom aktiv tilegnelse og deltakelse, og er også knyttet til systemtenkning og formalisert organisatorisk kunnskap gjennom kunnskapsproduserende systemer (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Dette samsvarer med tilslutnings begrepet til Hernes(2016) – som beskriver at tilslutning er de handlingene som knytter de involverte og deres handlinger til narrativet. Et viktig poeng med tilslutning er at det ikke handler om at må være enig, men at man handler. Gjennom handling viser man at narrativet er godtatt

Et annet sentralt funn er brannsikring gjennom tilpassete bygninger med riktig varslingsutstyr, nødvendig slokningsutstyr og optimalisering av beboerrom ved til å lage disse som egne brannceller. Innenfor dette ligger også anskaffelse av brannhemmende gardiner, sengklær, møbler med mere. Funnene viste at det innenfor dette temaet, var store ulikheter mellom respondentene. I statlige institusjoner er det avsatt ressurser til bedre sikring av de materielle forholdene gjerne i samarbeid med Statsbygg, mens i det private og ideelle institusjonene var dette mere tilfeldig, og styrt av enhetens egenvurdering av risiko. Dette på tross av at eierskap ikke har noen betydning i for risiko for brann, sannsynligheten for brann er lik uavhengig av eierskap. Det barna og ungdommene som plasseres institusjonene har stort sett de samme utfordringene. Respondentene viste til at i Agder har brannvesenet definert alle institusjonsavdelinger som særskilte brannobjekter. Dette gjør mye med samarbeidet og oppfølgingen fra lokalt brannvesen.

Respondentene har gitt flere læringspunkter som det vurderer har overføringsverdi for andre. De viser blant annet til fokus på forebygging gjennom rutiner og kulturarbeidet intern ved å få til meningskaping og et felles narrativ knyttet til risikoen for brann. Ut fra læringsteorien til Argyris og Schön om hvordan en organisasjon faktisk lærer og hvordan en endrer praksis (Argyris og Schön, 1978) gir studien indikatorer på at læringen etter brann i institusjonsbarnevernet skjer i det som beskrives som enkeltskretslæring (Argyris og Schön, 1995). Dette kan betyr at institusjonene i sin tilnærming går rett inn i krisen eller problemet, og korrigerer feil, uten systematisk å se etter potensielle bakenforliggende årsaker, kulturelle og eller verdiforklaringer. Faren med denne typen læring er at den endrer ikke på normer og verdiene som praksis baseres på, men håndteres på en slik måte at organisasjonen kan gjøre slik den alltid har gjort. Denne læringsformen korrigerer for feil, samtidig som den kan føre til en konservering av praksisen slik den alltid har vært.

5.3 Nytte

Ut fra funnene i studien så kan det tyde på at de undersøkte institusjonene har utviklet trekk som vurderes som resilience (Woods, 2015, Weick). Respondentene beskriver rammer for beredskapen internt hos dem som legger til rette for resilent utøvelse. Samtidig som alle respondentene viser til forbedringspotensial på ulike områder knyttet opp mot risikostyring.

Det foreligger konsensus om at effekten av å ta lærdom av hendelser og kriser, utvikler beredskapen på en slik måte at beredskapsaktørene står bedre rustet til å løse lignende hendelser i fremtiden (Andersson et al., 2013; Berlin og Carlström, 2015); Argyris, 2005; Sørensen m.fl, 2020).

Om institusjonsbarnevernet skal kunne lære å endre handlingsmønstre og strategier slik at praksisen endres, så må de ta i bruk det som Argyris og Schön kaller dobbelkretslæring (Argyris, 2005). Det betyr at det søkes etter underliggende forklaringer på praksishandlinger som ikke lever opp til standarder. Til grunn for dobbelkretslæring ligger forståelsen for at praksis er sosiale konstruksjoner forankret i aktørenes verdier, holdninger og arbeidsplassens kultur. Denne samsvarer med prosessperspektivet til Hernes (2016). For å få til endring så må man løse opp i disse for å skape ny forståelse. Dobbeltkretslæring vil derfor utgangspunkt i en konkret førstehåndsopplevelse og undersøke denne bredt og dypt gjennom analyse av underliggende prosesser og hva disse er forankret i (verdier, holdninger, sedvaner og kulturer). Dernest må man søke kunnskap om problemet eksternt, ved å gå til litteratur, vitenskap og forskning, og gjennom eksterne kilder forsøke å forstå det man ønsker å endre på. (Argyris, 2005). Ut fra svarene fra

respondentene er ikke deres perspektiver tatt inn i overordnede føringer knyttet opp mot brann risiko. Studien viser at det er et behov for å få frem disse perspektivene, fordi det er de som til daglig befinner seg i "risikozonen" og som kan drive forebyggende arbeid gjennom årvåkenhet og observasjon av omgivelser der endringer kan forekomme. Når deres risikopersepsjon ikke er tatt med kan det stilles spørsmålsteget ved om en brann og andre «sorte svaner» kan bli oppdaget før de blir en realitet. Ettersom studien avdekker at det mangler en felles ramme for forståelse av sentral terminologi for krisehåndtering og beredskapsplanlegging og risikostyring, indikerer dette en sentral svakhet innenfor institusjonsbarnevernet. Samtidig gir studien en indikasjon på at respondentenes ulike læringer gir nytte i forhold meningskaping på hver enkelt enhet. Dette fordi deres meningskaping og utviklet narrativ, og herunder kriseforståelser, er basert på kriser i form av brann som allerede er opplevd, forstått og delt blant medarbeidere. Funnet viser at det er potensiale for at denne kunnskapen kan deles med andre organisasjoner innenfor feltet. Weick (1999, 2001) poengterer at organisasjoner i en større grad må ta i bruk tidligere kunnskaper, og erfaringer og historiske data, fra fortidens kriser eller nestenkriser for å gjøre forbedringer og øke bevisstheten. Ansatte innenfor en organisasjon vil som oftest bli lært opp til å dele og formidle informasjon dersom det har oppstått et problem, eller en fare som førte til negative konsekvenser. Deling av denne informasjonen vil bidra til å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt potensielle farer og problemer som kan dukke opp på et senere tidspunkt også for andre innenfor feltet (Weick et al., 1999).

Argyris (1977) påpeker at organisatorisk læring kan sees på som en prosess for å avdekke og utbedre feil. Tolket ut fra konteksten knyttet opp til institusjonsbarnevernet blir innsikt i organisatorisk læring dermed en forutsetning for utvikling av institusjonsbarnevernets resiliens og sensemaking (Woods 2015, Weick 1999). Læringsprosesser inkluderer det å finne og korrigere feil, øke kunnskapsnivået og deretter ta lærdom for å kunne forutse og håndtere det usikre, det uventede, det overraskende, det ukjente, det uforutsigbare, det utenkelige, det usannsynlige og det tilfeldige. En resilient kultur kan knyttes til de fem egenskapene; respondere, overvåke, lære, forbedre og forvente hendelser. Forbedring av resiliens og sensemaking i institusjonsbarnevernet, kan bidra til en bredere forståelse av adferdsmønstre innen beslutningstaking og organisatorisk læring, og dermed innholdet i risikostyringen og strategiene som settes inn for å respondere på fremtidig branner. (Weick 1999, 2005).

Funnene i studien gir tydelige indikasjoner på at risikoforståelse og risikostyringen hos respondentene har endret seg etter brann. De beskriver selv at de har blitt i større grad proaktive, og de beskriver alle, at de har endret og utviklet både risikoforståelsen, bruken av internkontroll systemer og sin egen risikostyring. God risikoforståelse betyr at både respondentene og deres ansatte har fått til en sensemaking og collectiv mindfulness til hvordan deres systemer og prosesser fungerer, og hvordan dette vil kunne påvirke organisasjonen både positivt og negativt.

Denne forståelsen kan bidra til å identifisere feil og mangler, og sårbarheter og svakheter ved organisasjonen. Dette vil igjen peke på hva som må gjøres for å forandre eller forbedre det som allerede eksisterer (Weick et al., 1999). Ved anvende disse konseptene vil institusjonsbarnevernet kunne tilpasse seg de uønskede og komplekse situasjonene de kan møte, der målet vil være å opprettholde og ivareta sikkerheten til sårbare barn og ansatte

Funnene viser at flere av respondentene har utviklet en subjektiv robusthet og resiliens for fremtidige branner. De har utviklet tilpasningsevnen og har tatt lærdom av tidligere uønskede hendelser og gjort tilpasninger internt for bedre å kunne stå imot risiko for brann. (Woods, 2015). Funnene viser også at respondentene har med seg elementer fra Weick og Sutcliffe (1999, 2001, 2005, 2007) knyttet opp til sensemaking og collectiv mindfulness. Som betyr at de har organisert seg, på en slik måte at en er bedre i stand til å legge merke til det uventede i tilblivelsen og stanse utviklingen av de uventede og fokusere på begrensinger av risikoen (Weick, 1999, Hernes 2016). Respondentenes svar tyder på at flere har lyktes med å utforme en form for «collectiv mindfulness» lokalt på avdelingen deres. Samtidig vider denne studien at denne forståelsen kan adopteres inn, og har en overføringsverdi til å styrke risikostyringen for flere aktører innenfor institusjonsbarnevernet. Funnene indikerer at respondentene har tatt læring av opplevd brann og har lyktes med å innlemme mange av læringspunktene inn i risikostyring i ettertid.

6 Konklusjon

Denne kvalitative studien har hatt som formål å belyse hvordan ledere i institusjonsbarnevernet har tatt til seg læring etter brann, og hvordan denne læringen har gitt nytte for risikostyring i ettertid. Studiet har hatt tatt sikte på å vise respondentenes subjektive opplevelser, læring og nytte i et risikostyringsperspektiv gjennom bruk av forskningsspørsmål med fokus på instiusjonsledere subjektive forståelser.

Studien viser at institusjonsledere beskriver endret forståelse av risiko, som læring etter brann som en krise på avdelingen. De har anvendt denne læringen med en nytteeffekt mot risikostyringen for å dempe risikoen knyttet opp til fremtidige branner.

Funn indikerte både organisatorisk læring og individuelle læring for hver enkelt leder. Ledere viser vilje og evne til å lære av branner og de evner å ta denne læringen inn i organisasjonen. Studien viser også at ferdigheter og forståelse for den risikoen de opererer under som omhandler flere risikoområder enn brann. Gjennom empirien kommer det frem beskrivelser av gode kulturer for læring og ledere som evner å ta denne læringen ut i praksis for å forebygge fremtidige branner gjennom deres risikostyring. Funnene viser også at det er rom til forbedring når det gjelder å verifisere at tiltakene i deres risikostyring er effektive når det gjelder å unngå fremtidige branner.

Studiet viser at institusjonslederne er dedikerte, og stadig mer kompetente aktører for å få til god risikostyring innenfor et fagfelt som stadig blir mere sammensatt, der risikoen på flere områder øker. Studien gir et veldig godt inntrykk av lederne som fanebærere for å få til god risikostyring fremover. Gjennom media og utredninger skapes det fort et inntrykk av barnevernsinstitusjonene som dysfunksjonelle enheter med store faglige utfordringer. Studien gir et distinkt inntrykk av at institusjonslederne er genuint opptatt av å drive endringsarbeid, internkontroll og risikostyring for å senke risikoen knyttet opp til brann. Studiet viser at det er strukturelle utfordringer knyttet til deling og forståelse av risikobilde som er i barnevernet knyttet til brann. Studiet brukes som en tilgang for å øke forståelsen, og til å se kompleksiteten i fenomenet med påsatte branner i institusjonsbarnevernet.

Oppsummert viser funnene i studien, at det er områder der det er rom for forbedringer av risikostyringen innenfor institusjonsbarnevernet. Empirien viser at det det stor vilje og forståelse fra institusjonsledere som har erfart brann til å utvikle virksomme tiltak for forebygging av brann.

Tilgang til ressurser når det gjelder personal, opplæring og materielle forhold vil være en utfordring, samt deling av informasjon og læring både horisontalt mellom driftere av institusjoner og forvaltningsnivåer og forståelse horisontalt, knyttet opp til rammevilkår og overordnet lovgivende og bevilgende myndighet. Studien indikerer en realitet og nåsituasjon, som viser et for stor variasjon internt i institusjonsbarnevernet for å kunne møte det sammensatte risikobilde som institusjonsledere møter i dag. Læring etter alvorlig hendelser, herunder brann er for tilfeldig. Det mangler tydelige retningslinjer og rammevilkår for å drifte med forhøyet risiko knyttet opp til brann. Det mangler arenaer for deling av kunnskap for forebygging av branner og for stor del av ansvaret er ligger lokalt hos den enkelte institusjonsleder.

Anbefalt videre forskning

Det anbefales iverksetting av følgeforskning for å vurdere effekter av tiltak iverksatt for å minske risikoen for brann. Det er også avdekket et behov for videre forskning av de psykologiske faktorene og triggere som gjør at barn velger å tenne på den bolig de selv bor i. De er også en tilrådning til at overordnet myndighet innenfor institusjonsbarnevernet fremover ser på videre på hvordan det kan gjennomføres systematisk erfaringsdeling, læring og nytte etter ekstraordinære hendelser og kriser på tvers av institusjonsbarnevernet, der man også får frem miljøpersonalet på institusjonsavdelingene sin læring og nytte. Dette kan føre til bedre ivaretagelse av helheten av risiko tilknyttet driften av barnevernsinstitusjoner.

Referanser/litteraturliste

Aksnes, S. N. og Nøsen, A. E. (2023, 1.mars 2023). *Toppe etter auke i brannar i barnevernet: – Eg er litt sjokkert sjølv*. NRK. <https://www.nrk.no/mr/klarere-ikkje-a-stoppe-brannar-pa-barnevernsinstitusjonar---nytt-rekordar-i-2022-1.16212268>

Aksnes, S. N., Nøsen, A. E., Holø, R. M. Steinum, S. NRK (2023, 1.mars 2023) Brannalarm. NRK. https://www.nrk.no/mr/xl/brannalarm_-sterk-okning-i-antall-branner-pa-institusjoner-i-barnevernet-1.15911264

Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: struggling with closeness and closure. I S. Ybema, D. Yanow, H. Wels og F. Kamsteeg. (Red.), *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life* (s. 156-174). SAGE Publications Ltd.

Argyris, C., og Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley

Argyris, C., og Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading: Addison Wesley, 305(2), 107-120.

Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., og Sandve, K. (2013). *Samfunnssikkerhet* (5. opplag). Oslo: Universitetsforlaget.

Aven, T. og Renn, O. (2010). *Risk management and governance: Concepts, guidelines, and applications*. Springer.

Aven, T. (2018). An emerging new risk analysis science: Foundations and implications. *Risk Analysis*, 38(5), 876-888

Aven, T. (2019). The Call for a Shift from Risk to Resilience: What Does it Mean? *Risk Analysis*, 39(6), 1196-1203. 10.1111/risa.13247

Amundrud, Ø., og Aven, T. (2015). On how to understand and acknowledge risk. *Reliability Engineering & System Safety*, 142, 42-47.

- Batorski, J. (2017, juni). *Crisis Management Within an Organisation*, Research Gate, https://www.researchgate.net/publication/328429335_Crisis_Management_Within_an_Organisation
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. og Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. (14. utg.). Cambridge: Cambridge University Press
- Boyesen, M. (2003). *Risikopersepsjon: En innføring i fagfeltet*. Retrieved from <https://docplayer.me/1365887-Risikopersepsjon-en-innforing-i-fagfeltet.html>
- Renn, O. (2008). *Risk governance: coping with uncertainty in a complex world*. London: Earthscan.
- Bufdir (2019) *Kartlegging av institusjonstilbud i Norge og utvalgte europeiske land*. Deloitte https://bibliotek.bufdir.no/BUF/101/Kartlegging_av_institusjonstilbud_i_Norge_og_utvalgte_europeiske_land%20.pdf
- Bråten, O. A. (2022). *Håndbok i krisehåndtering*. Cappelen Damm Akademisk.
- DFØ (2023, (5.april 2023)). <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/risikostyring/risikostyring-i-staten>
- Drupsteen, L., Groenewg, J., og Zwetsloot, G. I. (2013). Critical steps in learning from incidents: Using learning potential in the process from reporting an incident to accident prevention. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)*, ss. 63-77).
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P., Olsen, K. H., Olsen, O. E., og Gould, K. A. P. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (2. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Forskrift om brannforebygging (2015). Forskrift om brannforebygging (FOR-2015-12-17-1710). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-17-1710>
- Hafting, T (2021) *Krisehåndtering: planlegging og handling*. Fagbokforlaget 2017.
- Hammer, S., Høpner, J. (2014) *Meningskabelse, organisering og ledelse – en introduction til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur

Helsetilsynet (2019). "Barnas hjem. Voksnes ansvar". Oppsummering av landsomfattende tilsyn med barnevernsinstitusjoner i 2018. Retrieved <https://www.helsetilsynet.no/publikasjoner/rapport-fra-helsetilsynet/2019/barnas-hjem-voksnes-ansvar-oppsummering-av-landsomfattende-tilsyn-med-barnevernsinstitusjoner-i-2018/>

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. København: Cappelen Damm.

Hernes, T., og Maitlis, S. (Eds.). (2012). *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press.

Irgens, E. J. (2011). Dynamiske og lærende organisasjoner – Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Bergen, Fagbokforlaget

Johansen, W., Aggerholm, H. K., og Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. (3. utg.) Oslo. Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg). Cappelen Damm AS.

Khorram-Manesh, A., Goniewicz, K., Hertelendy, A. J. og Dulebenets, M. A. (2021). *Handbook of disaster and emergency management* (Second Edition.). Gothenburg, Sweden.

Klein, G. (2011). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. Cambridge. MIT Pre.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo. Gyldendal akademisk.

Lillevik, O.G., Strømgren, B., Søvig, H.K, Ulset, G., Furre, A., Borgenvik, A.J. og Stokvold, Ø. (2016). *K* https://bibliotek.bufdir.no/BUF/101/Kunnskapsgrunnlag_for_arbeid_med_trygghet_og_sikkerhet_i_barnevernsinstitusjoner_201117.pdf

- Lunde, I. K. (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse - etablering av beredskap, potensialbasert beredskapsledelse, proaktiv stabsmetodikk*. (2. utg.). Oslo. Universitetsforlaget.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., og Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of management annals*, 8(1), 57-125.
- Nesse, S. (2017). *When leadership matters more than leaders: Developing a processual perspective on leadership during organizational crises* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole] Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2567464>
- Perry, R. W. & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process Disasters, 27(4), 336-350. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2003.00237.x>
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Farnham. Ashgate.
- Rosenthal, U., Boin, R.A., Comfort, L.K. (2001) *Managing crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C. Ythomas. Springfield, IL, USA.
- Sommer, A., og Pearson, C. M. (2007). Antecedents of creative decision making in organizational crisis: A team-based simulation. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(8), 1234-1251.
- Sommer, M., og Njå, O. (2011). Learning amongst Norwegian fire-fighters. *The Journal of Workplace Learning* Vol. 23 No. 7, 2011. (435-455).
- Sommer, M., og Njå, O. (2012). Dominant learning processes in emergency response organizations: A case study of a joint rescue coordination centre. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(4). 219–230.
- Sommer, M., Braut, G. S., og Njå, O. (2013). A model for learning in emergency response work. *International Journal of Emergency Management*, 9(2). 151-169.

SSB - Statistisk sentralbyrå (2023, 1.mai 2023). *Barnevernsinstitusjoner*. SSB.

<https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/barne-og-familievern/statistikk/barnevernsinstitusjoner>

Sørensen, J. L. (2017). Samfunnssikkerhet og beredskap: Det norske beredskaps- og krisehåndteringssystemet. I Kristiansen, E., Magnussen, L. I., Carlström, E. (Red.). *Samvirke: en lærebok i beredskap* (s. 19-32). Universitetsforlaget.

Sørensen, J. L., Carlström, E. D., Torgersen, G. E., Christiansen, A. M., Kim, T. E., Wahlstrøm, S., & Magnussen, L. I. (2019). The organizer dilemma: Outcomes from a collaboration exercise. *International Journal of Disaster Risk Science*, 10(2). (261-269).

Sørensen, J.L.; Halvorsen, C.; Aas, J.P.W.; Carlström, E. "Share Your Tools"—A Utility Study of a Norwegian Wildland-Fire Collaboration Exercise. *Sustainability* 2020, 12, 6512.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/16/6512>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal Akademisk.

Underhaug, A. R., Cayeux, E., Engen, O. A., Gresgård, L. J., Hansen, K., Iversen, F., . . . Nygaard, S. K. (2011). *Læring av hendelser i Statoil*. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/11250/2632505>

Vastveit, K.R., Orzak, M., Njå, O., Kraslawski, A. (2016). *Learning from Incidents at a Norwegian and a Polish Refinery*. Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). (102-108).

Weick, K. E., og Ashford, S. J. (2001). *Learning in organizations. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 704, 731.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. S. Sutton and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Volume 1* (pp. 81-123). Stanford: Jai Press.

Weick, K. E., og Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.

Weick, K. E., og Sutcliffe, K. M. (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science* 16(4):409-421.

Weick, K. E. og Sutcliffe, K. M. (2007) *Managing the unexpected – Resilient performance in an age of uncertainty*. USA: John Wiley & sons, Inc

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., og Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Process of Collective mindfulness. Research in *Organizational Behavior, Volume 1*, PP 81- 123.

<http://wendynorris.com/wp-content/uploads/2018/08/Weick-et-al-2008-Organizing-forHigh-Reliability-Processes-of-Collective-Mindfulness.pdf.pdf>

Weick, K. E. og Sutcliffe, K. M. (2015) *Managing the unexpected – Sustained performance in a complex world*. USA: John Wiley & sons, Inc.

Wenzel, M., Stanske, S., og Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.

Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9.

Zhou, S., Battaglia, M., Frey, M. (2018). Organizational learning through disasters: a multi-utility company's experience. *Disaster Prevention and Management Vol. 27 No. 2*, 2018. (243-254).

Vedlegg

Vedlegg 1: Kvittering fra Sikt- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse på organisasjonsnivå med samtykkeerklæring

Vedlegg 3 : Forespørsel om deltakelse utvalg

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 1: Kvittering på godkjenning fra Sikt- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør

Meldeskjema / Masteroppgave Master innovasjon og ledelse USN / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

10.01.2023 ▾

Referansenummer
811723

Vurderingstype
Automatisk ⓘ

Dato
10.01.2023

Prosjektittel

Masteroppgave Master innovasjon og ledelse USN

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Jarle Løve Sørensen

Student

Gaute Ingeson Fossbakk

Prosjektperiode

06.12.2022 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgte) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

b6515db63

Chat med oss på hverdager fra 12-14

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT ORGANISASJON

Mitt navn er Gaute Ingeson Fossbakk. Jeg er masterstudent på Universitetet i Sørøst-Norge. Jeg er nå i gang med masteroppgaven på masterprogrammet i Innovasjon og Ledelse på USN Handelshøyskolen. Min veileder er førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen.

Jeg ønsker i masteroppgaven å forske på forebygging av brann innenfor institusjonsbarnevernet med særskilt fokus på risikostyring

Bakgrunn og formål

Tema for masteroppgaven er: Brannalarmen har gått i barnevernet! En casestudie om forebygging av brann på barnevernsinstitusjoner

Problemstilling: Hvordan påvirker arbeidet med risiko institusjonslederens risikopersepsjon knyttet opp til brann på barnevernsinstitusjoner.

Hensikt

Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke ledere på barnevernsinstitusjoner oppfattelse av risikostyring, hvilke læring de har gjort seg etter brann og branntilløp. Hvordan kan denne læringen brukes opp til forebygging av fremtidige branner. Studien vil sette denne læringen sammen med teorier og perspektiver fra beredskapsledelse, risikoledelse og organisasjonsteori. Formålet er å vise hvordan kan institusjons barnevernet kan bruke kunnskap om tidligere branner og branntilløp ved en avdelinger til å iverksette virkningsfulle tiltak på systemnivå.

Forskningsspørsmål

For å belyse og besvare problemstillingen er det utarbeidet fem forskningsspørsmål

FS1: *Hva er ledernes subjektiv opplevelse av fokus på risikostyring knyttet opp til brann på barnevernsinstitusjoner?*

FS2: *Har fokuset på risikostyring ført til opplevd grad av læring?*

FS3: *Har fokuset på risikostyring før til opplevd grad av nytte?*

Målgruppen

Målgruppen for undersøkelsen er ledere i instiusjonsbarnevernet som har opplevd brann eller branntilløp på en avdeling de er ansvarlige for.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Innsamling av data skjer via intervju og notattaking og vil bli tatt opp på bånd. Det vil bli fremstilt flere spørsmål.

Innsamlingsmetoden :Kvalitativ metode

Fint hvis et egnet møterom kan stilles til disposisjon. Det vil i etterkant bli en samlet registrering av alle innsamlede data. Alle data vil bli anonymisert og ikke mulig å spore til enkeltpersoner.

Hva skjer med opplysningene om de ansatte når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette er i utgangspunktet en enkeltstudie, men dersom ytterligere forskningsmidler innvilges kan dataene inngå som del av et større framtidig forskningsprosjekt. Lik håndtering av personopplysninger vil da gjelde. De anonymiserte dataene vil bli oppbevart av institusjonen etter at prosjektet er avsluttet. Koblingsnøkler som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner vil derimot bli slettet ved prosjektslutt.

De ansattes rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om seg,
- å få rettet personopplysninger om seg,
- få slettet personopplysninger om seg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av sine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om organisasjonen og ansatte?

Vi behandler opplysninger kun basert på de ansattes samtykke.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og deltakerne kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom ansatte ønsker å delta eller har noen spørsmål til studien, ta kontakt med:

1. Gaute Ingeson Fossbakk, Tlf 46617779 – e-post gaute.fossbakk@hotmail.com
2. Veileder: Førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen (jarle.sorensen@usn.no)

Studiet blir meldt til NSD – Norsk senter for forskningsdata

Dersom dere godkjenner at jeg kan forske på deres organisasjon, ber jeg om at vedlagte samtykkeerklæring enten:

- a) Klippes inn i et dokument der organisasjonens logo kommer tydelig frem sammen med godkjennerenes signatur, tittel og kontaktinformasjon. Dette kan returneres til meg enten per post eller e-post.

- b) Klippes inn i en e-post der godkjennerenes signatur, tittel og kontaktinformasjon tydelig fremkommer.

Jeg håper på et positivt svar. Dersom dere har noen spørsmål, er det det bare å ta kontakt med undertegnede.

Med vennlig hilsen

Gaute Ingeson Fossbakk

epost : gaute.fossbakk@hotmail.com

Tlf: 46617779

Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse utvalg

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Brannalarmen har gått i barnevernet»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt.

Mitt navn er Gaute Ingeson Fossbakk. Jeg er masterstudent på Universitetet i Sørøst-Norge. Jeg er nå i gang med masteroppgaven på masterprogrammet i Innovasjon og Ledelse på USN Handelshøyskolen. Min veileder er førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen. Jeg ønsker å forske forebygging av brann innenfor institusjonsbarnevernet

Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut mer om hvordan en bedre kan forebygge brann på institusjoner. Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke ledere på barnevernsinstitusjoner oppfattelse av risikostyring, hvilke læring de har gjort seg etter brann og branntilløp. Hvordan kan denne læringen brukes opp til forebygging av fremtidige branner. Studien vil sette denne læringen sammen med teorier og perspektiver fra beredskapsledelse, risikoleidelse og organisasjonsteori.

Målsetningen er å vise hvordan kan institusjons barnevernet kan bruke kunnskap om tidligere branner og branntilløp ved en avdelinger til å iverksette virkningsfulle tiltak på systemnivå.

Invitasjon til deltakelse sendes ut i samarbeid med din organisasjon

Ved å delta bidrar du til ny kunnskap om brann på barnevernsinstitusjoner og hvordan en i fremtiden kan forebygge dette bedre. Målsetningen er å fremskaffe ny kunnskap som både kan brukes i din organisasjon og ellers i samfunnet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Gaute Ingeson Fossbakk i samarbeid med veileder Jarle Løwe Sørensen ved Universitet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen da det er offentlig kjent at din det har vært brann eller branntilløp på din institusjonsavdeling

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du delta på et intervju med studenten.

Det er frivillig å delta

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

Du godkjenner deltakelse ved å skrive under på vedlagte samtykkeskjema.

Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være forskere ved Universitet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til innsamlet data.*
- *Alle dataene vil bli anonymisert. Eventuelle koblingsnøkler vil bli oppbevart separat fra det anonymiserte datamaterialet.*

Alle persondata, inkludert navnet på kommunen, vil bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil bli gjenkjent ved en eventuell publisering

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette er i utgangspunktet en enkeltstudie, men dersom ytterligere forskningsmidler innvilges kan dataene inngå som del av et større framtidig forskningsprosjekt. Lik håndtering av personopplysninger vil da gjelde. De anonymiserte dataene vil bli oppbevart av institusjonen etter

at prosjektet er avsluttet. Koblingsnøkler som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner vil derimot bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Sørøst-Norge* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Universitetet i Sørøst-Norge ved student Gaute Ingeson Fossbakk eller førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen (jarle.sorensen@usn.no) eller*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gaute Ingeson Fossbakk

Tlf 46617779

e-post: gaute.fossbakk@hotmail.com

Intervjuguide

Master oppgave: «Brannalarmen har gått i barnevernet»

Master i innovasjon og ledelse

Av: Gaute Ingeson Fossbakk – Mars. 2023

Ingress:

Hvilke erfaringer og læring har du og din avdeling gjort dere etter brann/branntilløp på avdelingen? Med disse spørsmålene ønsker jeg å belyse ledere på barnevernsinstitusjoners opplevelse av å ha brann på avdelingen. Hvilken oppfattelse av risiko hadde de før brannen og hvordan har deres risikovurderinger og risikostyring endret seg etter brannen.

Personvern:

Jeg vil starte intervjuet med å opplyse om studien, tidsbruk og at det blir gjort opptak og at intervjuene vil bli anonymisert i etterkant for å ivareta ditt personvern.

Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved USN er det jeg som forsker som vil ha tilgang til opplysningene. Etter utført intervju vil disse bli kodet slik at det ikke er mulig å finne ut av personidentiteten til informanten. Informasjonen som innhentes i intervjuet skal kun brukes som beskrevet i hensikten med studien. Lydopptak og tekst fra intervjuet, samt alle opplysninger behandles uten navn og fødselsnummer eller andre gjenkjennbare opplysninger. Du vil bli tilknyttet et pseudonym ved transkribering av intervjuet, og opplysningene er dermed ikke identifiserbare. Lydopptak og transkribert materiale slettes ved prosjektets slutt/når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2023. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i studiens resultater når de publiseres.

Dato:

Personlige opplysninger

1. Kjønn: K M

2. Alder:

3. Utdannelse / Erfaring – Fortell om din utdannelse og erfaring?	
4. Hvilken stillingstittel har du?	
5. Hvor lenge har du vært i denne stillingen?	
6. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen som avdelingen tilhører?	
7. Hvor mange ansatte er det på din avdeling?	
8. Hvor mange beboere er dere godkjent/kvalitetssikret for?	
9. Hva er din funksjon/ ansvarsområde som institusjonsleder?	
10. Inngår kriseledelse/ krisekommunikasjon som en del av din funksjon eller ansvarsområde?	

11. Har du noen videreutdannelse i kriseledelse?	
--	--

Kriseoppfattelse:

12. Hva mener du best kan beskrive en krise i din organisasjon?	
---	--

13. Du er valgt ut i et utvalg med institusjoner som har erfart brann eller branntilløp på avdelingen. Kan du beskrive hvor mange ganger de siste tre årene dere har hatt brann eller branntilløp?

0-1

2-4

5 eller flere *eventuelt antall om de har oversikten!

14. Hvordan reagerte medarbeidere på brannen? Vurdering I retro perspektiv

Spørsmål	
Ble de passive?	
Gikk de i panikk?	
Mister de tilliten til ledelsen?	
Viste de sinne mot brannstifteren?	

Mistet de motivasjon?	
Ble det splittelse i personalgruppen?	
Viste de utrygghet?	
Fikk dere økt turnover?	
Har ansatte blitt mer anspente på jobb?	
Har sykefravær økt?	
Har ansatte fått et større behov for informasjon?	
Skjer det oftere misforståelser internt?	
Har ansatte blitt mere opptatt av risiko?	
Har ansatte blitt mere mistroiske mot beboere?	
Har ansatte blitt mere støttende mot hverandre?	
Melder ansatte avvik oftere?	

15. Har funksjon eller formell utdanning noen betydning til hvordan medarbeidere reagerte ved brannen?

– På hvilken måte vurdere du at dette har betydning? Gi gjerne eksempler.

16. Hvordan opplevde du samarbeidet med brannvesen fungerte ved brannen?

Hadde dere samarbeid med dem før brannen?	
Er det opprettet samarbeid i ettertid?	

--	--

17. Hvordan er samarbeidet med politiet?

Ble beboer anmeldt for forholdet og eventuelt har du kjennskap til om saken ble pådømt?	
---	--

INTERN KRISELEDELSE

18. Har dere en krise og beredskapsplan knyttet opp til brann? JA ELLER NEI	
19. Er det formelt pekt ut hvem som er krisestab og leder av krisestaben? JA eller NEI	
20. Er det beskrevet særskilt hvem som skal informer ansatte ved denne typen krise JA eller Nei	

21. Forebygging av brann fremover

Spørsmål	
Har dere årlige brannøvelser?	
Avholdes det praktiske brannøvelser?	

Er det klare rutiner som gjør at ansatte vet hvordan de skal håndtere om det får mistanke til at en beboere skal tenne på?	
Blir det før logg ved branner / branntilløp for læring i etterkant?	
Har der en «beredskaps kultur» dere dere snakker åpent om risikoen for brann?	
Blir det gjort daglig risikovurderinger i for brann?	
Gjennomføres det daglige brannrunder på avdelingen?	

22. Hvordan gjennomføres risiko vurderinger til brann hos dere?	
---	--

23. Har dere kjøpt inn brannhemmende materialer – Sengeklær, gardiner, møbler med mere?	
24. Hvilke kommunikasjonskanaler er planlagt brukt ved en brann	

--	--

25. Har det blitt tilbudt psykologisk krisehjelp etter brannen?

- Til ansatte? Beskriv
- Til leder? Beskriv

26. Har dere opplevd at branntilløp/ brann har havnet i media?

Hvordan opplevde dere media dekningen?	
I hvilken grad ble de ansatte påvirket av media saken?	

27. Hvordan vurderer du at din organisasjon håndtere brann og branntiløp internt?	
---	--

--	--

Læringsperspektivet: Subjektive læringen til lederen knyttet opp til risikostyring

28. Hva er den viktigste læringen du/dere har gjort dere?	
Oppfølging: Hvorfor er dette viktigste?	

29. Vurderer du at regelverket / lovverket godt nok for forebygging av brann?	
---	--

--	--

Har fokuset på risikostyring ført til opplevd grad av læring?

30. Har dere gjennomført store endringer av internkontrollen etter brannen?	
31. Har du som leder endret fokuset på internkontroll etter brannen?	

<p>32. Gjøres det daglig risikovurderinger i forhold til brann hos dere?</p>	
<p>- Eventuelt hvordan vurderes risikoen knyttet opp til hver enkel beboer?</p>	
<p>- Hvilken rolle har du som leder de daglige risikovurderingene?</p>	

<p>33. Hva vill være det optimale tiltaket for å unngå fremtidig branner ut fra din subjektive forståelse?</p>	
--	--

<p>34. Om du skal fremheve det viktigste andre kan lære av deres erfaring når det gjelder å ha opplevd brann? Hva vil dette være i et risikostyrings fokus?</p>	
<p>35. Hvordan vurderer du at risikobilde knyttet opp til brann og andre risikoområder bør håndteres fremover</p>	

<p>36. Et det noe annet du ønsker å tilføye som du tenker er relevant i forhold med bakgrunn i gitte informasjon om forskningsprosjektet?</p>	
---	--

--	--

***Takker** for deltakelse og beskrive hva som skjer med oppgaven i ettertid. Anonymisering knyttet til publisering.