

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

KL350S

Navn på kandidat:

Steinar Dybvik

---

Hvordan evaluere øvelser og hendelser slik at de får betydning for praksis?

---

Dato: 15.11.2017

Totalt antall sider: 71

Studie:

Master i samfunnssikkerhet og kriseledelse

(MOPP)

## **Innholdsfortegnelse**

|  |     |
|--|-----|
| Innholdsfortegnelse .....  | i   |
| FORORD.....  | iii |
| SAMMENDRAG .....   | iv  |
| FIGUROVERSIKT .....  | vi  |
| 1.0 INNLEDNING .....   | 1   |
| 1.1 Brannen i Gudvangatunnelen .....   | 3   |
| 1.2 Skredulykken i Longyearbyen .....  | 4   |
| 1.3 Brannene i Lærdal, Flatanger og Frøya.....   | 4   |
| 1.3.1 Brannen på Lærdal .....  | 5   |
| 1.3.2 Brannen på Flatanger .....   | 5   |
| 1.3.3 Brannen på Frøya .....   | 5   |
| 1.3.4 Fellestrekk .....  | 6   |
| 1.4 Øvelse HarbourEx15 .....   | 6   |
| 1.5 Problemstilling .....  | 6   |
| 2.0 KONTEKST.....  | 8   |
| 2.1 Forskrift om brannforebygging .....  | 8   |
| 2.2 Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen<br>(dimensjoneringsforskriften)..... | 9   |
| 3.0 TEORI.....   | 12  |
| 3.1 Mål og måloppnåelse .....  | 13  |
| 3.2 Individ i et team .....  | 16  |
| 3.3 Team og samarbeid .....  | 19  |
| 3.4 Læring .....   | 21  |
| 3.5 Evaluering .....   | 23  |
| 4.0 METODEVALG .....   | 26  |
| 4.1 Avgrensning .....  | 26  |
| 4.2 Valg av informanter .....  | 27  |
| 4.3 Informasjonsskriv og intervjuguide .....   | 28  |
| 4.4 Gjennomføring av intervjuene .....   | 29  |
| 4.5 Transkribering av intervjuene .....  | 29  |
| 4.6 Anonymitet i forbindelse med intervjuene .....   | 30  |

|  |    |
|--|----|
| 4.7 Pålitelighet og gyldighet.....                                 | 30 |
| 5.0 ANALYSE – Bearbeiding av innhentet datamateriell .....         | 32 |
| 5.1 Målsetting, planlegging og gjennomføring .....                 | 32 |
| 5.2 Kunnskaper, ferdigheter og holdninger.....                     | 35 |
| 5.3 Evaluering i egen virksomhet.....                              | 36 |
| 5.3.1 Implementering etter evaluering .....                        | 40 |
| 5.4 Evaluering i samhandling med andre eksterne aktører .....      | 40 |
| 5.4.1 Planlegging, gjennomføring og evaluering .....               | 42 |
| 5.5 Øvelses- og hendelsesrapporter.....                            | 44 |
| 5.6 Håndbøker og veiledere .....                                   | 46 |
| 5.7 Andre forhold .....  | 46 |
| 6.0 ANALYSE - Drøfting .....                                       | 48 |
| 6.1 Mål og måloppnåelse .....                                      | 48 |
| 6.2 Kunnskaper, ferdigheter og holdninger.....                     | 49 |
| 6.3 Evaluering og læring .....                                     | 51 |
| 6.4 Øvelses- og hendelsesrapporter, håndbøker og veiledninger..... | 53 |
| 7.0 KONKLUSJON .....   | 54 |
| 7.1 Målsetting.....  | 54 |
| 7.2 Kunnskaper ferdigheter og holdninger.....                      | 54 |
| 7.3 Evaluering og læring .....                                     | 55 |
| 7.4 Samhandling.....   | 55 |
| 7.5 Evalueringsrapporter fra DSB, håndbøker og veiledninger.....   | 56 |
| Litteraturliste .....  | 57 |
| Vedlegg 1 .....  | 59 |
| Vedlegg 2 .....  | 62 |
| Vedlegg 3 .....  | 64 |

## **FORORD**

Å skrive en masteroppgave, kan være en stor utfordring for en som om noen år har i tankene å trekke seg tilbake fra arbeidslivet. Når den tid kommer, så har jeg vært ansatt i offentlige virksomheter siden 1980, først innenfor kommunal forvaltning, og videre til brannyrket der jeg jobber i dag.

Jeg har alltid vært opptatt av brannvern og spesielt brannforebygging, og jeg fikk blod på tann da jeg rett rundt årtusenskiftet ble konstituert som teknisk sjef og brannsjef i en liten kommune i Sør-Troms. Vinteren 2004 ble fristelsen så stor at jeg skiftet jobb og begynte som rådgiver/lærer ved Norges brannskole i Tjeldsund.

Høsten 2014 begynte jeg på et studium ved Universitetet i Nordland, nå Nord universitet. Studiet jeg valgte var en erfaringsbasert master i Samfunnssikkerhet og kriseledelse. Jeg valgte dette studiet fordi jeg er opptatt av brannsjikkerhet, både forebyggende brannvern og beredskap.

Å være i full jobb og samtidig være student ved siden av, har gjort at det har gått ut over andre gjøremål, spesielt på fritiden. Som sagt, reisen har vært lang, og jeg har møtt mange utfordringer gjennom studiet, men samtidig har studiet gitt meg mye tilbake. Jeg er blitt mer reflektert over forhold som jeg kanskje ikke tenkte så mye over tidligere. Jeg ser også at brannetaten rundt omkring i landet gjør en fantastisk jobb, både innenfor det forebyggende området og beredsskapsområdet. Det hadde ikke vært mulig for meg å gjennomføre denne oppgaven uten å få intervjuer utvalgte informanter, så takk til alle som bidro til at oppgaven ble en realitet. Med veiledning fra Harald Fardal fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, har det lyktes for meg å komme i mål med oppgaven.

Den som kanskje har lidd mest, er nok min ektefelle. Hun har vært tålmodig og en støtte og en pådriver for at jeg skulle komme i mål. Jeg har nok blitt å slite mere dersom jeg ikke hadde fått hennes oppbacking.

## **SAMMENDRAG**

De fleste øvelser og hendelser evalueres, og spesielt er større hendelser gjenstand for evaluering. Svært ofte finner man et eller flere forbedringspunkter som man ønsker å implementere i en virksomhet. Hvordan slike forbedringspunkter lokaliseres og implementeres i brannetaten, ønsket jeg å finne ut av. I innledningen fremsatte jeg derfor følgende problemstilling:

### **Hvordan evaluere øvelser og hendelser slik at de får betydning for praksis?**

Denne oppgaven er kvalitativ undersøkelse over nevnte problemstilling. Jeg har intervjuet 10 personer fra ulike brannkorps i landet og forelagt dem spørsmål om hvilken målsetting brannkorpset har for planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser og hendelser. Jeg har også stilt spørsmål ved hvordan øvelser og hendelser evalueres i eget brannkorps og i samhandling med andre eksterne aktører. Tilslutt stilte jeg spørsmål om læringspunkter fra øvelses- og hendelsesrapporter på noen måte ble benyttet i brannkorpset.

Studien viser at brannetaten har målsettinger for håndtering av øvelser og hendelser. Det gjennomføres også ulike former for evalueringer, fra det minste møtet på stasjonen rett etter en øvelse til større møter i etterkant av en hendelse.

Evalueringen som gjennomføres er en gjennomgang av de faktiske forhold rundt hendelsesforløpet. I denne prosessen avdekkes forhold som har vært håndtert på en god måte og forhold som kunne vært håndtert bedre. Det er ikke alltid det skrives rapport etter en øvelse, med mindre det har vært gjennomført større øvelser eller det har vært øvelser som ikke har gått helt etter planen. Rapporten fører i noen tilfeller til at rutiner og prosedyrer blir justert.

Kompetansenivået er generelt bra blant mannskaper i et brannkorps, både som enkeltindivid og som team. Mannskaper fra heltidskorps har normalt bedre ferdigheter til å håndtere øvelser og hendelser enn mannskaper fra deltidskorps.

I samhandling med andre aktører synliggjøres viktigheten av å evaluere i felleskap. Denne evalueringen gjennomføres på et overordnet faglig nivå. I et fellesskap der etatene utgjør forskjellige team, vil kompetanse- og erfaringsutvekslingen ha stor verdi. Det skjer ofte at nødetatene ikke får gjennomført fellesøvelse som ønsket.

Læringsmomenter fra rapporter, håndbøker og veiledninger er ulikt implementert i brannetaten. Rapporter synes å være akademisk tunge og vanskelig å lese. Håndbøker og veiledninger er litt mer konkret, men heller ikke godt implementert i etatene.

## **FIGUROVERSIKT**

Figur 1: Elementene i risikobasert forebyggende arbeid (DSB)

Figur 2: Elementene i effektiv erfaringslæring (DSB)

Figur 3: Målhierarki – Etter Jacobsen og Thorsvik (2014)

Figur 4: Sannsynlighetsreduserende- og konsekvensreduserende barrierer (DSB)

## 1.0 INNLEDNING

I dagens samfunn opplever vi at ulykker og hendelser som krever verdier av ulik karakter skjer med jevne mellomrom. I vår verden handler disse verdiene om å verne om liv, helse, miljø og materielle verdier. Dette er nedfelt i ulike sentrale dokumenter og regelverk. Blant annet finner vi dette i LOV-2002-06-14-20, Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver<sup>1</sup>. Dette er en lov som regulerer brannvesenets oppgaver og gjøremål med fokus på personvern og personsikkerhet. I lovens formålsparagraf er det nedfelt krav som setter fokus på de nevnte områder, noe som igjen betinger at kommunene har et system som ivaretar sikkerheten for alle grupper og individer i samfunnet.

### *”§1. Formål*

*Loven har som formål å verne liv, helse, miljø og materielle verdier mot brann og eksplosjon, mot ulykker med farlig stoff og farlig gods og andre akutte ulykker, samt uønskede tilsiktede hendelser.”<sup>2</sup>*

I Ot.prp. nr. 28 (2001-2002) Om lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) og om endringer i arbeidsmiljøloven, ble det stilt krav om at brannvesenet skal være rustet til også å kunne håndtere andre ulykker enn brann. Dette innebærer at kommunen får utfordringer med å vise større fleksibilitet enn tidligere når det gjelder etablering og drift av brannvesenet, og ikke minst hvordan kommunen håndterer de ulike hendelsene i form av kartlegging av risiko, planlegging av beredskap, handling og etter hvert evaluering av hendelsene. Denne utfordringen gjør at ledere og mannskap må inneha kunnskap og ferdigheter til å kunne håndtere ulike hendelse og ulykker. Den store variasjonen av type ulykker og hendelser viser seg i dag å være en stor utfordring for kommunene å håndtere.

I St.meld. nr. 35 (2008-2009) Brannsikkerhet, lanseres videre en grunnleggende visjon om at ingen skal omkomme i brann og et hovedmål som bygger på å redusere antall branner og brannomkomne i tillegg til å styrke beredskaps- og håndteringsevnen. Denne visjonen og

---

<sup>1</sup> Korttittel: Brann- og eksplosjonsvernloven

<sup>2</sup> Endret ved lov av 19.juni 2009 nr. 84



hovedmålsettingen er en del av strategien for å nå de nasjonale mål som regjeringen<sup>3</sup> satte seg for brannvernarbeidet. Kort fremstilt omhandler dette:

- *Færre omkomne i brann*
- *Unngå tap av uerstattelige kulturhistoriske verdier*
- *Unngå branner som lammer kritiske samfunnsfunksjoner*
- *Styrket beredskaps og håndteringsevne*
- *Mindre tap av materielle verdier.*

Dette er bare de nasjonale målene om brannsikkerhet som er nedfelt i brannregelverket. Ansvaret for dette regelverket er tillagt kommunestyret, men forvaltes i stor grad av leder av brannvesenet i den enkelte kommune i henhold til delegert myndighet. I tillegg finner vi lignende nasjonale mål gjeldende for helse- og politiområdet.

I St.meld. nr. 22 (2007-2008) Samfunnssikkerhet, Samvirke og Samordning, er redningstjenesten og nødetatene generelt spesifikt omtalt. I meldingens kapittel 3 om Samvirke og samordning er prinsippene for nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid spesifikt beskrevet. De overordnede prinsippene bygger på ansvar, likhet og nærhet, og defineres slik:

- *Ansvarsprinsippet innebærer at den etat som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.*
- *Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med til daglig skal være mest mulig lik den organisasjon man har under kriser.*
- *Nærhetsprinsippet innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå.*

Disse prinsippene ligger til grunn ved enhver håndtering<sup>4</sup> av øvelser og hendelser i sikkerhets- og beredskapsarbeid.

---

<sup>3</sup> Regjeringen Stoltenberg II

<sup>4</sup> Fra kartlegging, planlegging, gjennomføring til evaluering og oppfølging.

Gjennom ulike øvelses- og hendelsesrapporter fra DSB, har det i den senere tiden blitt satt fokus på hvordan ulike etater og organisasjoner som har vært involvert i hendelsene, har håndtert de utfordringer og oppgaver som har oppstått. Jeg ønsker å trekke frem noen øvelser og hendelser hvor redningstjenesten med nødetatene i spissen har vært involvert. Dette er øvelser og hendelser der direktoratet ønsker å høste erfaringer og læringspunkter som kan bidra til både å forebygge og håndtere ulike hendelser som beskrevet i disse rapportene.

### ***1.1 Brannen i Gudvangatunnelen***

5. august 2013 mottok 110 sentralen i Sogn og Fjordane melding om røyk og gnister fra førerhuset på et vogntog som befant seg om lag 3 km inn i den vel 11,8 km lange Gudvangatunnelen. Meldingen ble ringt inn av en bilist som også befant seg inne i tunnelen. Denne meldingen ble starten på en lang prosess hvor flere aktører etter hvert ble involvert, deriblant flere større brannvesen, politiet i Sogn og Fjordane, Helse Førde og Helse Bergen. I tillegg deltok flere andre statlige og private organer. I etterkant av hendelsen er det utarbeidet en rapport på oppdrag fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Rapporten tar for seg hendelsesforløpet denne augustomorgen, hvilke konsekvenser brannen fikk for trafikanter og infrastruktur, også i tiden etter hendelsen. Rapporten setter også søkelys på evaluering og læring som viktige elementer for å kunne håndtere øvelser og hendelser på en mest mulig effektiv måte.

Det fremkommer i rapporten etter brannen i Gudvangatunnelen (DSB, 2014a) at formålet med evalueringen har vært:

- *Å etablere en kvalitetssikret fremstilling av hendelsesforløpet fra et brann- og redningsperspektiv*
- *Å vurdere enkelte sentrale problemstillinger i brann- og redningsdelen av hendelsen*
- *Å identifisere eventuelle svakheter i regelverk og veiledninger knyttet opp mot brannsikkerhet i tunnel*
- *Å identifisere mulige tiltak for å sikre bedre forståelse, oppfølging og bruk av regelverk og veiledninger.*

Denne hendelsen er ikke den eneste i sitt slag hvor myndighetene har hatt søkelys på evaluering og læring.

### **1.2 Skredulykken i Longyearbyen**

En annen hendelse som har satt dype spor er den tragiske skredulykken i Longyearbyen i 2015. Den 19. desember dette året gikk det et stort snøskred fra Sukkertoppen ned mot bebyggelsen i Longyearbyen. Skredet var så stort at det rammet og totalskadet elleve bolighus og to menneskeliv gikk tapt, deriblant ett barn. Ulykken gjorde et sterkt inntrykk på et lite lokalsamfunn, og lokalbefolkningen engasjerte seg i redningsarbeidet som fulgte. I etterkant av hendelsen har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap utarbeidet en rapport (DSB, 2016a) som beskriver hendelsesforløpet, hvilke tiltak som har vært iverksatt for å sikre mot skred og varsle om skredfare. Rapporten har beskrevet de involverte aktører under hendelsen, både lokale aktører på Svalbard og aktører på fastlandet. I rapporten beskrives også de lærings- og forbedringspunkter som DSB har vurdert som samfunnsviktige og av betydning for den fremtidige beredskapevnen og krisehåndteringen for øysamfunnet Svalbard. Lærings- og forbedringspunktene er omtalt i mer enn 20 kulepunkter<sup>5</sup> og omfatter ekstremværvarsel, redningsaksjonen, krisekommunikasjon, katastrofemedisinsk håndtering, ivaretagelse av evakuerte, pårørende, etterlatte og berørte og lederdepartementets rolle. I tillegg omtaler rapporten læringspunkter i forbindelse med skredforebygging. Rapporten har for øvrig primært fokus på forebygging mot, beredskap for og håndtering av skredulykker. Det benyttes ofte betegnelsen "krise" i ulike sammenhenger, og det finnes også ulike definisjoner og beskrivelser på hva en krise er. Ved å relatere begrepet "krise" opp mot beredskapsorganisasjoner, beskriver statlige myndigheter ofte en krise slik: "*En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner*".<sup>6</sup>

### **1.3 Brannene i Lærdal, Flatanger og Frøya**

Vinteren 2014 ble kommunene Lærdal i Sogn og Fjordane, Flatanger på Namdalskysten i Nord-Trøndelag og Frøya på Trøndelagskysten i Sør-Trøndelag, alle rammet av branner som, etter norsk sammenheng er betegnet som store, både i form av kompleksitet og omfang. I løpet av 11 dager gikk 40 bygninger i Lærdal, 64 bygninger i Flatanger og en bygning på Frøya tapt i de voldsomme brannene. På Flatanger brant et areal på om lag 15 km<sup>2</sup> gress, lyng

---

<sup>5</sup> DSB (2016b): *Skredulykken i Longyearbyen 19. desember 2015 – Evaluering av håndtering, beredskap og forebygging*

<sup>6</sup> St.meld. nr. 17 (2001-2002) Samfunnssikkerhet.

og vegetasjon. På Frøya brant i tillegg et areal på om lag 10 km<sup>2</sup> med lyng og gress. Ingen liv gikk tapt i disse voldsomme brannene.

### ***1.3.1 Brannen på Lærdal***

Brannen i Lærdal startet på kvelden 18. januar. Værforholdene i ukene før brannen oppsto, gjorde at de klimatiske forholdene i Lærdal var i overkant tørre. Vegetasjonen og brennbart materiale i bygninger var tørt og lett antennelig. Denne januarkvelden var preget av sterk vind, som medførte at brannen spredte seg med stor fart i gress, lyng og treverk. Brannens intensitet gjorde at om lag 680 personer måtte evakueres fra sine hjem. Brannens omfang var på om lag 500 x 200 meter, hvor 40 bygninger, derav 17 bolighus gikk tapt. Store styrker fra brann- og redningsetatene, polititjenestemenn, mannskaper fra Sivilforsvaret, Røde Kors og Norsk Folkehjelp bidro i slukke- og redningsarbeidet. Andre som bidro var et stort antall privatpersoner.

### ***1.3.2 Brannen på Flatanger***

Fire dager etter brannen i Lærdal oppsto en ny brann i Flatanger. I likhet med Lærdal, var også Flatanger preget av tørt vær denne vintermåneden. Værforholdene i Flatanger var preget av meget sterk vind opp mot 20 m/s, og vindkast opp til 28 m/s. Dette gjorde slukkearbeidet særdeles utfordrende og vanskelig. Store ressurser var involvert i redningsarbeidet, deriblant rundt 250 brannmannskaper fra 21 ulike brann- og redningsvesen, samt en større styrke fra Sivilforsvaret. Tre helikoptre fra Forsvaret og ett skogbrannhelikopter deltok aktivt i redningsarbeidet i Flatanger.

### ***1.3.3 Brannen på Frøya***

Bare to dager etter brannen i Flatanger startet, fikk 110-sentralen i Trondheim melding om brann i kratt på Frøya utenfor trøndelagskysten. Også i denne landsdelen var værforholdene preget av meget lite nedbør, slik at lyng- og krattvegetasjonen var tørr og lett antennelig. Sterk vind, med vindstyrke på om lag 15 m/s og vindkast opp mot 23 m/s, gjorde at brannen spredte seg raskt, og slukkearbeidet var tidkrevende og vanskelig. Store styrker fra flere brannvesen deltok aktivt i slukkearbeidet. I tillegg var Heimevernet, Sivilforsvaret, Forsvaret, Industrivernet fra Salmar og frivillige i innsats. To helikoptre fra Forsvaret og to skogbrannhelikoptre var delaktig i slukkearbeidet.

#### **1.3.4 Fellestrekk**

Disse hendelsene viser noen av de utfordringene som redningsetatene i landet står ovenfor. DSB har i sin strategiplan<sup>7</sup> fremhevet viktigheten av evaluering av hendelser for "*å nå målsettingen om å sikre at samfunnet til enhver tid har det beste grunnlaget for krisehåndtering på nasjonalt nivå*". Dette fremkommer i DSBs rapport etter brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinteren 2014. DSB sier i rapporten at formålet har vært å identifisere læringspunkter som skal bidra til å styrke brann- og redningsvesenets brannberedskap og det forebyggende brannvernarbeidet. Det samme gjelder for Sivilforsvarets forsterkningsevne og kapasiteter ved store hendelser. Fellestrekkene for disse hendelsene er at de betegnes som store i nasjonal sammenheng, enten i form av kompleksitet, tapte verdier eller lang varighet. Gjennom evaluering av disse brannene har DSB gjennom rapporten presentert forbedringsområder og konkrete anbefalinger gjennom 17 ulike punkter.<sup>8</sup>

#### **1.4 Øvelse HarbourEx15**

HarbourEx15 var en øvelse som ble gjennomført 28.-29. april 2015 i Oslo. Øvelsesscenariet var en eksplosjon og brann i flere containere med farlige stoffer, brann i tankanlegg, evakuering av røyklagte områder i deler av Oslo og grunnstøting av skip med påfølgende oljeutslipp i Indre Oslofjord. Øvelsen involverte redningsetatene, i tillegg til offentlige myndigheter med beredskapsansvar og internasjonale redningstjenester. Alt i alt var omlag 40 virksomheter involvert i øvelsen i tillegg til private aktører. Målet med denne og tilsvarende øvelser er å forbedre krisehåndteringsevnen på nasjonalt nivå og styrke beredskapsevnen til å kunne håndtere hendelser av en slik karakter som eksempelvis HarbourEx15 kunne ha vært. Med flere involverte aktører i en øvelse eller en større hendelse, vil det alltid være en utfordring å se helheten i øvelsen eller hendelsen, og samtidig se hvordan samvirke og samordning<sup>9</sup> fungerer i praksis.

#### **1.5 Problemstilling**

Når det i større grad settes fokus på læring etter øvelser og hendelser, vil det for meg være naturlig å tenke evaluering opp mot læring. De hendelsene som er beskrevet foran, i tillegg til øvelsen som HarbourEx15, er alle med på å teste beredskaps- og håndteringsevnen evnen til

---

<sup>7</sup> DSBs mål og strategier 2013-2017, pkt. 2.2.

<sup>8</sup> DSB (2014b): Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinter 2014 – Læringspunkter og anbefalinger

<sup>9</sup> Defineres i St.mld. nr. 22 (2007-2008) *Samfunnssikkerhet – Samvirke og samordning*

redningsetatene, deriblant brannetaten. Ut fra dette perspektivet har jeg derfor formuler problemstillingen min slik:

**"Hvordan evaluere øvelser og hendelser slik at de får betydning for praksis?"**

Jeg har gjennom denne innledningen beskrevet ulike rapporter som er utarbeidet etter bestilling fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Rapportene tar i hovedsak for seg en beskrivelse av hendelsesforløp, hvilke aktører som var involvert i hendelsene, og hvordan hendelsene ble evaluert. De ulike rapportene redegjør også for læringspunkter som blant annet henspiller til de problemstillinger og utfordringer som nødetatene står overfor i det daglige. Det gjelder spesielt innenfor brannetatens håndtering av øvelser og hendelser. Jeg vil i senere kapitler også linke problemstilling inn nettopp mot de utfordringene som nødetatene står overfor.

## 2.0 KONTEKST

Brann- og eksplosjonsvernlovens formålsparagraf §1, tar for seg vernebegrepet i forhold til liv, helse, miljø og materielle verdier, og setter søkelys på uønskede tilsiktede hendelser. Lovens intensjon henspeiler mot brannvesenets gjøremål som er spesifikt nedfelt i lovens §11, hvor det legges opp til at brannvesenet har forebyggende oppgaver og oppgaver av beredskapsmessig karakter. De forebyggende oppgavene fremkommer som informasjons- og motivasjonstiltak, hvor brann og ulykker er spesifikt nevnt. I tillegg er de forebyggende oppgavene relatert mot brannforebyggende tilsyn<sup>10</sup>. De beredskapsmessige oppgavene er i stor grad relatert mot innsats<sup>11</sup>.

### 2.1 Forskrift om brannforebygging

I forskrift om brannforebygging (DSB, 2016b) fremkommer disse pliktene i en forpaktning hvor kommunen er satt til å gjennomføre systematisk risikobasert forebyggende arbeid i mye større grad enn hva tidligere forskrift la opp til. Kommunen gis derfor en frihet til å velge hvordan oppgavene skal løses, så lenge forskriftskravet til brannforebyggende arbeid oppfylles. Vi sier derfor at forskriften er funksjonsbasert. Med dette mener vi at det stilles mindre detaljkrav i regelverket. Det skal være muligheter til å velge alternative løsninger for å oppfylle kravene i forskriften.

Prinsippet i dette forebyggende arbeidet går ut på at kommunen plikter å gjennomføre en "Kartlegging" av risikobildet, som da vil gi grunnlag for prioritering, planlegging og gjennomføring av tiltak rettet mot brannforebygging. I "Planleggingsprosessen" vil målet være å sikre at tilgjengelige ressurser benyttes slik at de benyttes der kartleggingen viser at det er størst behov for disse. Når kartlegging og planlegging er utført, kommer "Gjennomføringsfasen". I denne fasen er det viktig at kommunen er fleksibel og responderer fortløpende på nye opplysninger om risiko for brann. I veiledningen til forskriftens kapittel 4, utdyper DSB at "det bør utarbeides og iverksettes som sikrer konsekvent gjennomføring av planen", og at kommunen bør "ha rutiner for oppfølging av hendelser, bekymringsmeldinger og lignende som gir ny kunnskap om risikoen for brann". Det forebyggende arbeidet er ikke

---

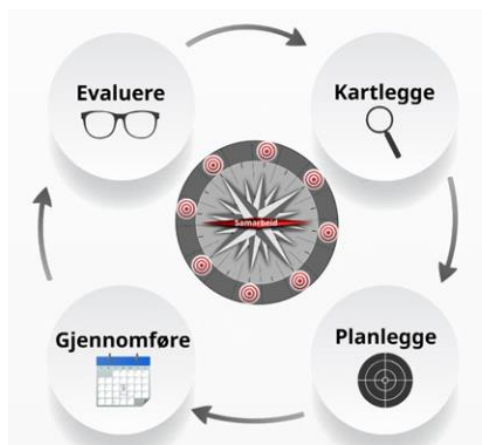
<sup>10</sup> DSB (2004), Veiledning til forskrift om brannforebyggende tiltak og tilsyn.

<sup>11</sup> Kollegiet for brannfaglig terminologi (KBT) definerer innsats som:

"Tiltak som omfatter alt arbeid ute på innsatsområdet, inkludert ledelse og organisering."

gjennomført før det har vært foretatt en "Evaluering" av arbeidet som er kartlagt, planlagt og gjennomført. Målet med evalueringen er kvalitetssikring og forbedring av det forebyggende arbeidet i brannetaten. Derfor må brannetaten "utarbeide og iverksette et helhetlig system for gjennomføring og oppfølging av evalueringene. Rutinene må sikre at evalueringene faktisk blir utført, at de har tilfredsstillende omfang og kvalitet, og at resultatet fra evalueringene blir brukt til forbedring av det forebyggende arbeidet" (ibid.).

Forskrift om brannforebygging er godt implementert i brannutdanningen ved Norges brannskole. Figur 1 viser elementene i det forebyggende arbeidet fra kartlegging til evaluering.



Figur 1. Elementene i risikobasert forebyggende arbeid (DSB)

## **2.2 Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen (dimensjoneringsforskriften)**

Gjennom dimensjoneringsforskriften (DSB, 2003) legges premissene for hvordan et brannvesen skal være organisert og dimensjonert. Organiseringen og dimensjoneringen fremkommer på bakgrunn av blant annet kommunens innbyggertall, men også på bakgrunn av den risiko og sårbarhet<sup>12</sup> som foreligger i kommunen. Dimensjoneringsforskriften og forskrift om brannforebygging er begge funksjonsbaserte. Dette betyr at kommunen og brannvesenet kan disponere sine ressurser for så å velge hvordan ressursene skal utnyttes for å kunne håndtere beredskapen i henhold til kommunens ROS-analyse. I dimensjoneringsforskriftens veiledning knyttet til beredskap påpekes det at alle øvelser som gjennomføres av brannvesenet skal evalueres med tanke på endringsbehov. Videre sier veiledningen at "Branner bør evalueres for å kartlegge hva som fungerte bra, hva det bør øves mer på, og om hendelsen

<sup>12</sup> NS 5814: 2008 Krav til risikovurderinger, definerer risiko og sårbarhet



*avdekket svakheter ved brannvesenets organisering, utstyr/materiell, opplæring eller innsatsplaner." I skrivende stund er ny forskrift under utarbeidelse/revidering.*

Gjennom flere år har brann-Norge benyttet begrepet OBBO ved utrykning til øvelser og hendelser. OBBO er et begrep som er godt innarbeidet i det norske brannvesen, og er en forkortelse av ordene "**O**bservere, **B**edømme, **B**eslutte og gi **O**rdre". I dagens brannutdanning benyttes i større grad betegnelsen "360" i stedet for OBBO. Dette er en fellesbetegnelse som er innført i lederutdanningen for å skaffe oversikt over skadested og vurdere mulige tiltak.

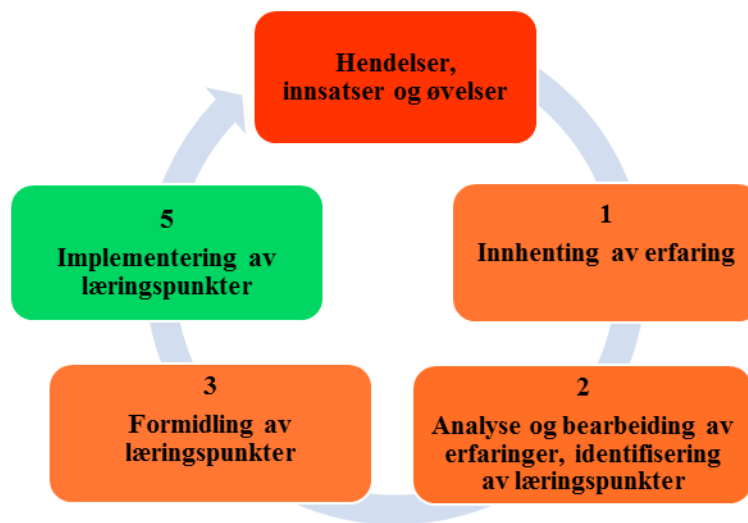
DSB har utarbeidet flere veiledere og temaveiledere som omhandler håndteringsbegrepet for ulike beredkapsområder. En av de sist publiserte veilederne er en veileder i planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelser. Denne veilederen består av en grunnbok og flere metodehefter som gir oss en innføring i hva øvelser er, hvorfor vi øver. I tillegg tar den for seg ulike øvelsestyper og hvilke faser en øvelse består av. Veilederen har til hensikt å gi en helhetlig og felles tilnærming til arbeidet med øvelser, og bidra til at det blir enklere å øve sammen, enten innen egen nødetat, på tvers av nødetatene eller sågar med andre offentlige instanser, private og frivillige organisasjoner. Grunnboken legger opp til at det også skal utarbeides metodehefter som vil omfatte evaluering og oppfølging. Pr. dato er disse metodeheftene ikke ferdigstilt.

Omtalte regelverk, sammen med nevnte grunnbok og metodehefter, vil være styrende for blant annet brannetatens håndtering av beredkapsområdet.

DSB har gjennom en rapport om effektiv erfaringslæring beskrevet erfaringslæring som en prosess bestående av fire hovedfaser:

1. Innhenting av erfaringer
2. Analyse og bearbeidelse av erfaringer og identifisering av læringspunkter
3. Formidling av læringspunkter
4. Implementering av læringspunkter

Ved å synliggjøre disse fire punktene i en loop som vist i figur 2, ønsker myndighetene å fordele ansvar og fokus på DSB og brann- og redningsetaten, der DSB må ta del i de tre første fasene og brannetaten i den fjerde fase.



Figur 2. Elementene i effektiv erfaringslæring (DSB)

### 3.0 TEORI

Der er et gammelt kinesisk ordtak som heter:

*"det jeg hører – glemmer jeg*

*det jeg ser – husker jeg*

*det jeg gjør – forstår jeg"*

*Konfusius (551-479 f.kr.)*

Det er mye fornuft i dette ordtaket. Det starter med at Konfusius sier at man glemmer det man hører, han fortsetter med å si at man husker det man ser, og endelig forstår det man selv gjør. Hvorvidt man skal trekke en parallell inn mot hverdagens gjøremål med øvelser og hendelser i en organisasjon som eksempelvis brannvesenet, kan kanskje være noe overilt, men det kan kanskje være med på å sette søkelys på handlemåten i en organisasjonen. Dersom vi relaterer dette ordtaket inn mot eksempelvis en organisasjon som har som formål å gjennomføre øvelser og håndtere hendelser; hvordan vil et slikt ordtak da lyde? Kanskje ville Konfusius beskrevet det slik: *"Vi hører om en øvelse, og vi glemmer den. Vi ser og er observatør ved en øvelse og vi husker den. Vi er selv med på øvelsen og vi forstår den."*

Hvordan øvelser og hendelser håndteres i, varierer fra organisasjon til organisasjon. Jeg vil forsøke å belyse noen teorier som tar for seg denne utfordringen. For meg vil det være naturlig å bringe organisasjonsteori inn i denne delen. Her er blant annet organisasjonsteorien fra Jacobsen og Thorsvik (2014) sentral. I denne litteraturen har jeg sett på ulike områder som kan føre oss inn mot kjerneområdet evaluering og læring. Siden jeg innledningsvis i intervjuguiden har stilt spørsmål om mål i forbindelse med øvelser er det naturlig for meg å se på teorigrunlaget for mål og verdier. Jeg vil også berøre begrepet samarbeid i organisasjoner før jeg trekker inn DSBs publikasjoner med spesielt vekt på rapporter, veiledninger og håndbøker. Alt dette vil være viktig for evaluering og læring i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2014) er derfor et naturlig valg som litteratur inn mot min problemstilling.

Utenom organisasjonsteori ser jeg også verdien av å benytte teorier rundt strategi og lederskap. I tillegg til Jacobsen og Thorsvik, benytter jeg i stor grad Øyvind Lund Martinsens (2012) artikkelsamling innenfor fagfeltet ledelse. Tredje bok som jeg støtter meg til er Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Roos (2010) bok om strategi.

### **3.1 Mål og måloppnåelse**

Enhver organisasjon har som oppgave å løse ulike oppgaver, og gjerne fylle ulike funksjoner for å kunne håndtere de utfordringer som de står overfor. Jacobsen og Thorsvik (2014) sier at organisasjonene må sette seg mål som beskriver hva som de ønsker å oppnå i fremtiden, og videre utforme strategi som beskriver hva man tenker å gjøre for å realisere målene (ibid). I likhet med Jacobsen og Thorsvik beskriver Roos et al.(2010:29) hvordan målene kan oppnås:

*"Ved å sette opp mål hjelper blant annet bedriften til med å definere omgivelsene, koordinere beslutningstakingen og fastsette evalueringskrav. Det er disse målene som igjen danner grunnlag for utvikling av bedriftens strategi, det vil si fremgangsmåten for å nå målene."*

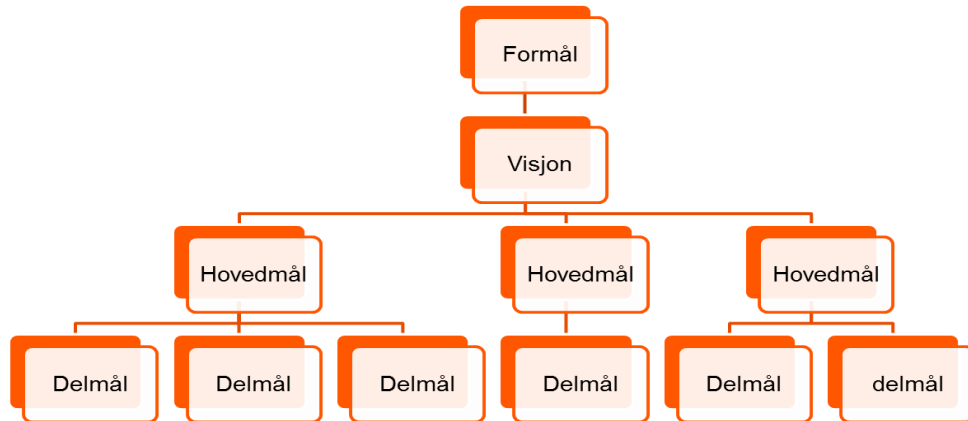
Martinsen (2012) peker på at det er viktig å gi de dagligdagse anstrengelsene retning og mening, og at det er viktig å spesifisere mål på både kort og lang sikt. Martinsen (2012:334) sier at målformuleringer skal være presise og ikke av typen "å gjøre så godt jeg kan".

For brannvesenet vil målene ta utgangspunkt i brann- og eksplosjonsvernlovens formålsparagraf, §1, hvor vernebegrepet står sterkt med hensyn til vern av liv, helse, miljø og materielle verdier. Formålsparagrafen beskriver det overordnede eksistensgrunnlaget for brannvesenet. Det er opp til hvert enkelt brannvesen å ta stilling til hvordan de vil organisere seg for å oppfylle kravet. Gjennom visjon, hovedmål og delmål som beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2014:38) finner vi først visjonen, som *"den ideelle situasjonen"* for organisasjonen i fremtiden. Denne gir et bilde av en ønsket tilværelse for organisasjonen. St.meld. nr. 35 (2008-2009) Brannsikkerhet, lanserte en "nullvisjon" der ingen skulle omkomme i branner. Dette er den grunnleggende målsettingen for brannsikkerhetsarbeidet.

Jacobsen og Thorsvik (2014:37) viser til Etzioni (1982) som blant annet definerer et mål som *"en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand"*, og kan ha ulike tidsperspektiver og grader. Jacobsen og Thorsvik (2014) henter dette frem i et målhierarki<sup>13</sup> som vist i figur 3.

---

<sup>13</sup> Simom (1945), Drucker (1955), March & Simon (1958), Weber (1971)



Figur 3: Målhierarki – Etter Jacobsen og Thorsvik (2014)

Jacobsen og Thorsvik (2007) er opptatt av at mål og strategier har en effekt på hvordan ansatte i organisasjoner tenker og handler. Dette belyser Jacobsen og Thorsvik (2007:41) gjennom noen punkter: *"For det første kan mål og strategier ha en motiverende effekt på ansatte. Hvis den enkelte ikke har mål, er det vanskelig å tenke seg at han eller hun vil yte noe ekstra"*. Motivasjonsfaktoren er en viktig brikke rundt implementering av mål og strategier. Martinsen (2012) er opptatt av at ledere må passe på at medarbeidere og ansatte er motiverte og engasjerte i arbeidet som skal gjennomføres. Martinsen mener videre at ledere bør prøve å inspirere ansatte og i tillegg utfordre dem til gjøre sitt beste. Dette kan ifølge Martinsen gjøres ved å *"involvere de ansatte i beslutninger om hvordan arbeidet deres bør utføres"* (ibid.). Roos et al. (2010) trekker inn motivasjon som en viktig faktor for ansattes innsats. Her sies det videre at en *"viktig motivasjonsteknikk går ut på å støtte de ansattes innsats for å realisere visjonen ved å tilby veiledning, tilbakemelding og rollemodeller, og dermed hjelpe dem med å utvikle seg faglig og styrke selvspekten"* (ibid.:66).

Jacobsen og Thorsvik (2007:42) sier videre: *"For det andre trekkes det ofte fram at organisasjoners mål og strategier kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet, legger begrensninger på ansattes atferd og fungerer som beslutningspremisses for den enkelte ansatte"*. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener i dette utsagnet at de mål som organisasjonen styrer etter, vil være retningsgivende for ansattes beslutninger i ulike situasjoner. Det anbefales at mål og attributter presiseres for et nivå lavere i en organisasjon enn de defineres for (Aarset 2010). Brannvesenets målsetting er å være best mulig er i stand til å løse de oppgaver som man er satt til å håndtere. Dette gjelder både håndtering av øvelser og ikke minst hendelser. Eriksen (2011) viser til at det har vært en generell utvikling på

målstyring i organisasjoner, fra å fokusere på hva som oppnås til å rette fokus på hvordan nå målene som settes. Eriksen henviser til Locke og Natham (1990) og sier det slik: "*Mål er viktige virkemidler for å lede oppmerksomheten mot forhold som skal forbedres, aktivere innsats, øke utholdenheten og stimulere til utvikling av strategier, og handlingsplaner som fører til måloppnåelse*" (ibid:34).

Jacobsen og Thorsvik (2007) fortsetter sin omtale av hvilken effekt mål og strategier har på hvordan ansatte i organisasjoner tenker og handler slik: "*For det tredje kan mål fungere som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til i hvor høy grad en organisasjon når sine mål, og med hvilken ressursbruk*"(ibid.:42). Innen redningsvesenet har kravet til effektivitet i det arbeidet som skal utføres alltid stått i fokus, og vil alltid være i fokus. Det er å verne om liv, helse, miljø og materielle verdier på en best mulig måte. Effektivitet er etter Jacobsen og Thorsvik (2014:49) definert som "*grad av oppnåelse i forhold til ressursbruk*". Innenfor dette begrepet finner vi flere faktorer som spiller inn. Eksempelvis legger Jacobsen og Thorsvik (2014) til grunn at for å være effektiv, må organisasjonen også være produktiv. Til daglig handler produktiviteten om å kunne håndtere øvelser å hendelser på en effektiv måte. Effektiviteten må også ses i sammenheng med tiden som redningsetatene har til rådighet. Eriksen (2011) benytter begrepet KFH som et samlebegrep for kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Eriksen er klar på at kunnskaper, ferdigheter og holdninger blir utviklet, tilegnet og vedlikeholdt ved å gjennomføre trening over tid (ibid.). For redningsetatene handler disse begrepene om kompetanse. Vi tenker ofte på om medarbeidere har tilstrekkelig kompetanse som er tilpasset de oppgaver som skal løses, og om medarbeideres evne og muligheter er tilstede for å utføre oppgavene på en trygg og ikke minst effektiv måte. Gangdal og Angelstveit (2014) sier at det er det viktig å ha fått god opplæring og øving i den for at den skal være verdt noe. Gangdal og Angelstveit sier videre at: "*De som har gjennomført god opplæring og øvd regelmessig, med hele sin ledelse, klarer å ri av stormen langt bedre enn de som slurver med opplæring og øvelser*" (ibid.:164)

Martinsen (2012:210) lenker kompetansebegrepet opp mot "*folks handlingspotensial i forhold til de kravene som arbeidsoppgavene stiller.*" Martinsen (2012) viser videre til Lai (1997:32) som definerer kompetanse som "*samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som*

*gjøre det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*" (ibid.:211). Gjennom nyhetsbrevet "Gode holdninger skaper resultater" publisert i LederNytt<sup>14</sup> 09.november 2013 settes fokus på gode holdninger. Her presiseres det at holdninger er *"innlærte og relativt varige"*, og det som også kjennetegner holdninger er at man *"reagerer ganske likt (automatisk) i situasjoner som ligner hverandre"*. LederNytt beskriver også at holdningene våre som oftest lever *"sitt eget liv, uten at vi selv er dem bevisst"*. Gjennom beredskapsutdanning trinn 3 – fagledermodulen, har Norges brannskole implementert dette ved å gi elever kompetanse, både kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å ivareta brannvesenets ansvar, myndighet og faglige aspekter knyttet til hendelser, som brannvesenet til enhver tid blir satt til å løse.

Dette innebærer at de:

- *"viser god forståelse for og har ferdigheter i hvordan brannvesenets operative oppgaver organiseres og ledes*
- *har gode kunnskaper om brannfaglige og redningsfaglige emner for å kunne støtte og lede innsatsen på et brann- og skadested*
- *har god kjennskap til beredkapsorganisering og kan påta seg rollen som skadestedsleder"*<sup>15</sup>

Det hender ofte at redningsetatene blir presset på tid i form av at vernebegrepet er så sterkt implementert i etatene at disse til enhver tid må være i stand til å løse de utfordringer som presenteres. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at dette faktisk kan bli en trussel mot effektiviteten på lang sikt, for da er organisasjonen mer avhengig av å kunne tilpasse seg nye forhold. Gjennom de forskjellige regelverk om forebyggende brannvernarbeid og beredkapsarbeid er kunnskaps- og ferdighetsmål en særdeles viktig faktor som regulerer brannetatens håndtering av øvelser og hendelser.

### **3.2 Individier i et team**

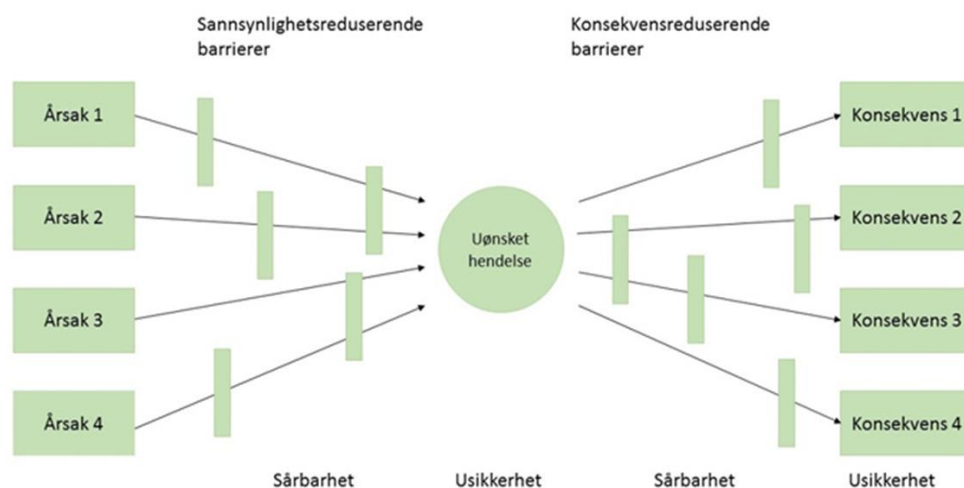
Gjennom formålsparagrafen har nødetatene, deriblant brannetaten et ansvar for å oppfylle lovens intensjon. Det legges det vekt på at individet må ha nødvendig kunnskaper og ferdigheter til å kunne håndtere en øvelse eller hendelse i organisasjonen. Ut fra dette er organisasjonene pålagt gjennom interne regler og prosedyrer å gjennomføre øvelser som står i

---

<sup>14</sup> <https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html> (lastet: 08.11.2017)

<sup>15</sup> Norges brannskole / Kursplan / Beredskapsutdanning trinn 3 / Versjon 1-02 / 2013 - Målformulering

forhold til organisasjonens risiko og kompleksitet. Jeg har innledningsvis referert til disse begrepene i offentlige dokumenter. Det finnes flere definisjoner på blant annet begrepet "Risiko". Lunde (2014) benytter samme definisjon som i de fleste offentlige publikasjoner med å forklare begrepet som "sannsynlighet og konsekvens". Det vi si vi stiller oss spørsmålene om hvor sannsynlig det er for at noe kan gå galt, og hva konsekvensene vil være dersom noe går galt. Lunde (2014:25) viser til Aven (2009) som beskriver risikostyring som "et systematisk forsøk på å styre fremtidsutviklingen, og kan forstås som «alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko»". Det ligger en del usikkerhet i systemet rundt risiko. Lunde (2014:25) viser igjen til Aven (2009) som uttrykker at "risiko kan forstås som en kombinasjon av mulige konsekvenser og tilhørende usikkerhet". For å redusere risikoen i en virksomhet, må tiltak iverksettes i form av sannsynlighetsreduserende- og konsekvensreduserende tiltak. Lindøe, Kringen og Braut (2015) beskriver proaktive barrierer som sikkerhetssystemer som iverksettes for å hindre at uønskede hendelser finner sted og reaktive barrierer som systemer for å redusere konsekvensene hvis noe uønsket skulle skje. DSB har gjennom et sløyfediagram visualisert forholdet mellom sannsynlighetsreduserende- og konsekvensreduserende barrierer. Dette vises i figur 4.



Figur 4: Sannsynlighetsreduserende- og konsekvensreduserende barrierer (DSB)

I en beredskapsverden der risikobegrepet er i søkelyset, finner vi også kompleksitet som en stor utfordring på beredskapsområdet. Når myndigheter gjennom offentlige dokumenter benytter betegnelsen kompleksitet, har man normalt tenkt på at en situasjon kan være vanskelig og komplisert å håndtere. Nødetatene får ofte utfordringer som kanskje er større og



mer krevende enn nødetatene har kapasitet til å løse. Kompleksitetsbegrepet er ifølge Roos et al. (2010) bygd opp av flere elementer. Her skrives det at et sentralt element som bidrar til kompleksitet, er hvilke eksterne faktorer som kan påvirke en organisasjon. Et annet element er ifølge Roos et al. (2010) *"den kunnskapen som er nødvendig for å kunne forholde seg til omgivelsene."*(ibid.:92).

En organisasjon som brannetaten er avhengig av å ha medarbeidere som kan utføre sine oppgaver på individnivå og gruppenivå. Jacobsen og Thorsvik (2014) hevder at når et menneske står overfor et problem, leter det etter en rutine eller regel som nødvendigvis ikke trenger å være et selvstendig valg. Videre beskriver han at når et menneske står overfor et valg, spør man seg selv om hva som har vært gjort tidligere i lignende saker. Ut av dette mener Jacobsen og Thorsvik (2014:319) at *"Jo flere regler en organisasjon har, og jo klarere disse reglene er, desto større vil innslaget av slike regelstyrte beslutninger antakeligvis være"*.

Spørsmål om valg av handlemåte i en øvelses- eller hendelsessituasjon kan føre til usikkerhet i organisasjonen. I følge Roos et al. (2010) blir beslutningstaking ofte betraktet som noe individet foretar seg uten å være påvirket av andre. Enkeltindivider tar med andre ord beslutninger når det føles riktig å gjøre det. Det utdypes videre at hendelser i individets omkrets som oftest er med på å påvirke den beslutningen som tas. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener også at individets atferd kan avvike fra hva man egentlig hadde tenkt å gjøre, men sier samtidig at adferden kan også være i tråd med intensjonene. Til dette tenker Jacobsen og Thorsvik at alt avhenger av ferdigheter og kunnskaper som hvert enkelt individ innehar. *"Det er ikke uvanlig at faktisk atferd avviker sterkt fra intendert atferd, fordi forutsetningene for å handle slik man hadde tenkt, ikke var tilstede"*(ibid.:218).

Begrepet "team" eller lag er noe som er godt implementert i brann- og redningsetatene rundt omkring i landet. Vi kan i samme ordelag si at teamfølelsen også er implementert i de øvrige nødetatene, helse og politi. Vi snakker gjerne om teamfølelse og trekker inn gode og dyktige team. Når vi snakker om team, så kan det betraktes som en spesiell type arbeidsgruppe, som igjen kan ses på som en spesiell type sosial gruppe (Martinsen, 2012). Martinsen viser også til Turner mfl. (1987) som sier at det viktigste kjennetegnet på en sosial gruppe, er at man føler

tilhørighet til gruppen (ibid.). Dersom vi ser på teamet som en arbeidsgruppe, så vil denne i henhold til Martinsen (2012:355) ha "*et felles formål, mål og differensierte roller og arbeidsoppgaver for å nå dette målet*" (Hackman, 1990). Teamfølelsen er en del av nødetatenes hverdag. Jacobsen og Thorsvik (2014:266) belyser teamarbeid ved at "*en gruppe får ansvar for et helt produkt og gis tilstrekkelig selvstendighet og ressurser til at den kan gjøres ansvarlig for resultatet*". For redningsvesenet betyr dette at et team eller et lag gis mulighet til å benytte sine ressurser på best mulig måte, eksempelvis i form av varierte jobboppgaver eller jobbrotasjon i teamet. Ved å gi større variasjon i arbeidet, gis den enkelte "*et direkte forhold til og innsikt i de ulike aktivitetene som er nødvendige for å løse sine arbeidsoppgaver*" (ibid.:266).

Eriksen (2011:50) omtaler blant annet teambegrepet på følgende måte:

*"I et team vil det være viktig at ethvert medlem mestrer sine individuelle ansvarsoppgaver godt. Inntil et medlem er fortrolig med sine individuelle oppgave, vil personen ha begrenset med kapasitet til å fokusere på teamarbeidet. I tillegg til trygghet i sine individuelle oppgaver er det viktig at den enkelte er selvsikker nok til å gi beskjed i teamarbeidet ("assertiveness"). Slike beskjeder kan for eksempel omhandle usikkerhet, bekreftelser, spørsmål og motargumenter. Behovet for fokus på selvsikkerhet er størst i team bestående av medlemmer med ulik status eller i situasjoner med nye teammedlemmer."* (ibid.).

Som tidligere nevnt, knytter Eriksen (2011) også "holdninger" til begrepet KFH. Det kreves at medarbeiderne, i tillegg til å inneha nødvendige kunnskaper og ferdigheter, også må være åpen for gode holdninger til en organisasjon. Spesielt knytter Eriksen holdningsbegrepet til gode team og teamarbeid.

### **3.3 Team og samarbeid**

Gjennom intervjuguiden har jeg fremmet spørsmål som går på samarbeid med andre etater innen redningsfaget. Som beskrevet tidligere, legger myndighetene opp til en utstrakt bruk av samarbeid, både innenfor forebyggende aktiviteter og beredskapsarbeid.

For å løse oppgaver som overgår individuelle kapasiteter, sier Eriksen (2011) at flere personer må løse dette sammen. Eriksen tar også til orde for at samarbeid er et viktig virkemiddel for å

utføre oppgaver raskere (ibid.). I de ulike organisasjonene innen redningsfaget er hverdagen i hovedsak regulert av teamarbeid hvor samarbeid på tvers av teamene i større grad er med på å fylle hverdagen. Eriksen utdyper videre at med økende grad av fagspesialisering er team blitt et viktig verktøy for å mestre sammensatte og komplekse problemstillinger på en effektiv og sikker måte. Videre viser Eriksen (2011:16) til at *"personer med ulike kunnskaper og ferdigheter kan motivere og supplere hverandre, effektivisere problemløsning og skape bedre prestasjoner"*. Dette gjelder ikke minst når en skal håndtere kriser og ulykker (ibid.). Etter Martinsen (2012:338) fremkommer det at

*"Koordinering av innsatsen vil føre til at alle berørte i en gitt organisatorisk kontekst vet at de jobber mot de samme overordnede målsettingene. Dersom man jobber sammen med andre og med komplekse arbeidsoppgaver, vil prestasjonene kunne økes dersom man bruker hverandres kompetanse på en aktiv måte"*.

Å arbeide i ulike team, eksempelvis i brann-, politi- eller helseetaten, krever utstrakt koordinering av de oppgaver som er tillagt de ulike etatene. Brannetaten har sine spesifikke oppgaver, likeså helse og politi. Det er få etater som kan håndtere større hendelser på egen hånd, hverken det å forebygge, hindre eller redusere konsekvensene av større hendelser. Derfor har regjeringen<sup>16</sup> tydeliggjort betydningen av samvirke og samarbeid gjennom St.mld. nr. 22 (2007-2008) om Samfunnssikkerhet. Gjennom det forebyggende arbeidet og beredskapsarbeidet i det norske brannvesen benyttes i dag fellesbetegnelsen "samarbeid" i mye større grad enn samordning eller samhandling. Dette ser vi blant annet gjennom forskriftene som både omhandler brannforebygging og organisering og dimensjonering av brannvesen, hvor dette begrepet er godt innarbeidet.

Ivar K. Lunde kommer i boken *"Praktisk beredskapsledelse"* inn på begrepet *"felles mental modell"*<sup>17</sup>, som kan forstås som *"et menneskes evne til i tankene sine å forberede seg på, forstå og forutsi utviklingen av sin avtale og omforente handling med andre eller med et system"* (Lunde, 2014:148). Teorien viser noen fellestrekk med gode team som eksempelvis:

- *Felles situasjonsforståelse*
- *Felles strategi- og oppgaveforståelse*

---

<sup>16</sup> (Regjeringen Stoltenberg II)

<sup>17</sup> Eid, J. og Johnsen, B.H. (2006)

- Felles forståelse av prioriteringer
- Felles interaksjonsmønster og gjensidig oppfølging av oppgaver
- En kollektiv orientering og mestringsfølelse (ibid. s. 166)

### 3.4 Læring

I brannregelverket legges det vekt på evaluering og læring i forbindelse med øvelser og hendelser. Innen organisasjonsteori finnes det flere definisjoner på begrepet læring. Jacobsen og Thorsvik (2014:353) beskriver læring slik:

*"Vanligvis tenker de fleste av oss at læring er noe som har foregått når personer har tilegnet seg ny kunnskap eller utviklet nye ferdigheter. Forskjellen mellom kunnskap og ferdigheter kan presiseres som følger: Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje. Noen ganger refererer læring til hva man tilegner seg av kunnskaper. Andre ganger refererer læring til hvordan atferden endres fordi man har fått ny kunnskap. I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser begrepet "læring" både til at man tilegner seg ny kunnskap og til at man endrer atferd.<sup>18</sup> Læring er altså en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer atferd på grunnlag av denne kunnskapen."*

Læring er i aller høyeste grad en viktig faktor innen redningsetatene. Første prioritet uansett etat eller organisasjon er å verne om liv, og da stilles det høyt krav til kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å kunne yte den innsatsen som det forventes av en etat eller en organisasjon. Eriksen (2011) sier at det finnes en rekke teorier som forklarer hvordan mennesker lærer. Han nevner eksempelvis stimulus-respons-teorier, kognitive læringsteorier og sosiale læringsteorier<sup>19</sup>(ibid.). Eriksen tenker at man i hovedsak kan tilrettelegge for læring på to måter, ved å stimulere til læring og ved å fjerne barrierer som hindrer læring. Ved å stimulere til læring, trekkes det frem tre punkter som kan hentes fra stimulus-respons-teori og motivasjonsteori (Eriksen, 2011:229-230):

#### 1. Klargjøring og gi mulighet for teamtrening

*Det er enklere å endre atferd dersom alle vet hva som er ønsket atferd. [...] Når den*

---

<sup>18</sup> Argyris (1977), Fiol & Lyles (1985), Levitt & March (1988), Senge (1990), Huber (1991), Garvin (1993)

<sup>19</sup> Haukedal (2005)

*som skal lære, er kjent med sammenhengen mellom atferd og konsekvens, blir læringen mer effektiv. [...]*

## 2. *Gi tilbakemelding*

*Tilbakemelding er viktig for å signalisere om kvaliteten og hyppigheten på teamtreningen er god eller mangelfull. Dersom andre skal vurdere treningen, og en ikke har mulighet til dette selv, er det vanskelig å vite om teamtreningen er tilfredsstillende, uten å få tilbakemelding. [...]*

## 3. *Belønning*

*Vanlige belønninger er ros og anerkjennelse, [...] Belønningen må knyttes til ønsket atferd. [...] Det er viktig at belønningen står i forhold til innsatsen. [...] (ibid.).*

Neste teori som Eriksen refererer til er sosial læringsteori. Her viser han til at mennesker kan lære ved å observere andre. Han sier også at mennesker kan få erfaringer uten å utføre handlinger selv. Jacobsen og Thorsvik (2014:359) sier at gjennom sosial læringsteori kan man "*lære ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart, og relatere erfaringene til egen situasjon*". Både Jacobsen og Thorsvik (2014) og Eriksen (2011) snakker om de samme teorier hvor personer er observatører på øvelser for å lære gjennom observasjon.

Mens Eriksen viser til teamtrening, vinkler Jacobsen og Thorsvik de samme teoriene mer inn mot individuell læring. Jacobsen og Thorsvik (2014:355) sier at "*enhver læringsprosess starter ved at individer ser noe, hører noe, eller opplever noe som man begynner å fundere på hva er og hva betyr*". Innen redningsfaget vil individuell læring og teamlæring være avgjørende for resultatet av en øvelse eller en hendelse. Jacobsen og Thorsvik (2014:355) sier videre at

*"De enkleste teorier om læring bygger på en modell hvor man antar at individer som regelmessig utsettes for bestemte signaler og konsekvenser knyttet til hvordan man reagerer på signalene, over tid vil lære seg å handle på en måte som reduserer ulempene og fremmer nytte."(ibid.).*

Til sosial læringsteori bringer Jacobsen og Thorsvik (2014:359) oss videre inn i teorien ved å utdype "*at vi ikke trenger å oppleve alt personlig for å lære – andre kan gi oss modeller for*

*hvordan vi bør handle i gitte situasjoner". Det utdypes videre at forskning viser at vi mest knytter oppmerksomhet til informasjon fra personer eller organisasjoner vi stoler på (ibid.).*

De andre nødetatene, helse og politi, er de nærmeste etatene som vi kan relatere til organisasjoner vi må stole på. Vi har hver vår oppgave som må håndteres under en øvelse eller en hendelse, og da må vi være sikker på at vi håndterer oppgavene på en tilfredsstillende måte. Eriksen (2011:231) kommer inn på Peter Senges teori om systemtenkning, hvor organisasjoner lærer bedre når personer arbeider i team og disse teamene lærer effektivt.<sup>20</sup> Organisatorisk læring og teamtrening kan derfor påvirke hverandre positivt (ibid.). Jacobsen og Thorsvik (2007:340) trekker også frem Senges systemtenkning. Ved denne tenkingen beskriver Senge gjennom Jacobsen og Thorsvik (2007:340) fem forhold som er viktige for å fremme læring i organisasjoner.

- 1. Personlig mestring - Den enkelte persons evne og vilje til å lære er en forutsetning for læring i organisasjoner*
- 2. Mentale modeller – Alle mennesker har mentale modeller som preger hvordan vi oppfatter og tenker omkring virkeligheten*
- 3. Felles visjoner – Organisasjoner må skape en felles visjon for hvordan fremtiden skal se ut*
- 4. Gruppelæring – For at den enkelte skal kunne se helheten og sammenhengen i egen organisasjon, og utvikle sin læringshorisont, er det viktig at man jobber i grupper*
- 5. Systemtenkning – Dette innebærer at man forstår helheten og sammenhengen i egen organisasjon og den situasjon organisasjonen befinner seg i (ibid.).*

Jacobsen og Thorsvik (2007:341) sier at systemtenkning ifølge Senge er det viktigste forholdet for å utvikle en lærende organisasjon, og "*systemtenkning integrerer alle de andre forholdene i en felles helhet, samtidig som systemtenkingen får fram hvordan de ulike forholdene er gjensidig relatert til hverandre.*" (ibid.).

### **3.5 Evaluering**

Myndighetene har gjennom DSB betydeliggjort evaluering som en viktig faktor for å oppnå læring. Evaluering av øvelser og hendelser er blitt en del av strukturen i blant annet

---

<sup>20</sup> Senge, (1990)

brannregelverkets oppbygging. Eriksen (2011:30) sier at evaluering har flere hensikter og skal blant annet gi svar om:

- *Målene er nådd*
- *Kompetanseutviklingen går i riktig retning*
- *Treningen fungerer tilfredsstillende (ibid.).*

Løvik (2010: 152) sier følgende om evaluering:

*"Hensikten er å identifisere, bearbeide og presentere erfaringene som gjøres under øvelsen slik at læring kan finne sted. Erfaringer innbefatter både de aktivitetene som blir håndtert godt og der det foreligger forbedringspotensial, som for eksempel evnen til kommunikasjon, samhandling og forståelse av rollene innad og mellom deltakerne og de ulike beslutningsnivåer og hvorvidt man har adekvat informasjonstilgang og situasjonsforståelse til på alle nivåer. Evalueringen gir grunnlag for å vurdere opplæringstiltak og forbedringer og om ansatte har de ferdigheter omverdenen forventer av dem." (ibid.).*

Ved Norges brannskole er evaluering etter hvert blitt en viktig del av enhver gjennomføring av forelesning eller instruksjon. Dette gjøres systematisk for å sikre kontinuerlig forbedring av undervisningsopplegg og gjennomføringsprosess. Systematisk arbeide med å videreføre god håndtering, og å styrke beredskapsevnen der det er mulig vil, ifølge Lunde (2014) sikre virksomheten kontinuerlig forbedring av sin beredskap. Systematikken i dag hos de fleste nødetatene, ikke bare brannetaten, er at ved mindre beredskapssituasjoner og øvelser gjennomføres evaluering på en enkel måte, hvor samtale rundt øvelsen eller hendelsen skjer internt i de ulike etatene. Dette kalles gjerne på fagspråket for "hot wash up", eller umiddelbar evaluering. En mer strukturert gjennomgang og evaluering av hendelsesforløpet med de involverte i håndteringen har normalt vært betegnet som en debriefing. Det har vært ulike tolkninger av begrepet debriefing. Selv for nødetatene, deriblant brannetaten, har begrepet hatt ulik betydning. Kollegiet for brannfaglig terminologi (KBT) har derfor gjennom sin database valgt å benytte begrepet oppsummeringsmøte<sup>21</sup> i stedet for debriefing. Gjennom en debriefingsfase, eller et oppsummeringsmøte, er man ute etter å innhente innspill og tilbakemeldinger fra deltakerne. Ifølge Eriksen (2011:68) vil et slikt møte være med på å *"stimulere teammedlemmer til å dele individuell kunnskap og øke teamlæringen"*. Dette vil

---

<sup>21</sup> Kilde: Politidirektoratet 2007: *Håndbok i krisehåndtering*

ifølge Eriksen også bety at mestringsorienterte mål vil resultere i mer effektiv læring enn resultatorienterte mål. Eriksen (2011) viser dessuten til et treningskonsept presentert av Kozlowski (1998) der han argumenterer for at teamtilpasning må fokusere på læringsmål. Tanken bak dette er ifølge Eriksen (2011:225) å gi teammedlemmer *"tilstrekkelig dybdekunnskap og forståelse innen fagområdet for de aktuelle oppgavene som skal utføres"*.

Jeg vil avslutte dette kapitlet med å vise til Løvik (2010:20) hvor han sier følgende:

*"Har du erfaring, løser du en oppgave lettere enn en som ikke har erfaring. For å skaffe seg erfaring må man oppleve noe. Der får vi enten ved å utsettes for en hendelse, eller ved at vi tenker gjennom hva som kan skje og øver på det. Vi øver rett og slett for å bli bedre. Et beredskapsapparat er lite verdt dersom det ikke vedlikeholdes med regelmessige øvelser"*.



## 4.0 METODEVALG

I dette kapittelet presenteres metodikk som benyttes for å analysere problemstillingen. Det benyttes en kvalitativ tilnærming og intervju med et mindre antall informanter. I boken *Analyse i kvalitative studier – Den skrivende forskeren*, av Vivi Nilssen (2012), benyttes konsekvent ordet informant om forskningsdeltakere<sup>22</sup>. Valget på en kvalitativ undersøkelse ble gjort med bakgrunn i at kvantitative undersøkelser i mye sterkere grad fremhever en oversikt eller søker forklaring til en oppgave, mens en kvalitativ metode fremhever innsikt eller søker forståelse av oppgaven (Tjora, 2010: 22). En kvantitativ tilnærming ville ikke besvart problemstillingen på like god måte. Jeg ønsket at informantene kunne beskrive og forklare med egne ord de utfordringer og problemstillinger som jeg presenterte for dem. En kvantitativ undersøkelse tar ofte utgangspunkt i *"en eller flere hypoteser som søkes bekreftet eller avkreftet, og at disse hypotesene som regel utledes fra teori og tidligere forskning"* (Tjora, 2010: 26). I mitt studie er jeg i større grad ute etter å få en forklaring på hvordan vi kan oppnå evalueringer etter øvelser og hendelser som vil ha betydning for praksis fremfor å finne ut hva som egentlig skjer når evalueringer gjennomføres, og dermed forsøke å sette fokus på mulige forbedringsområder når vi tenker evaluering etter øvelser og hendelser. *"Metodevalg må reflektere hva man faktisk ønsker å finne ut"* (Tjora, 2010: 15).

I en kvalitativ undersøkelse legges det vekt på nærhet til informanten, med en åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2010). I denne sammenhengen står man mer åpen til å stille andre spørsmål eller til å stille spørsmål på en annen måte, enn om man tok utgangspunkt i en "survey"-undersøkelse, hvor man benytter såkalte lukkede spørsmål med faste svaralternativer, som vi normalt finner i en kvantitativ metode. *"I den kvalitative varianten vil man derimot kunne få utdypet hvordan informantene redegjør for sin holdning, og dermed hva som bidrar til å skape holdninger"* (Tjora, 2010: 24).

### 4.1 Avgrensning

Evalueringsspektet vil for øvrig også kunne være gjeldende for de andre etatene innen redningsfaget, blant annet politietaten og helseetaten, men jeg velger å konsentrere meg om brannetaten. Jeg velger ut fra dette å trekke ett av hovedtemaene i intervjuguiden inn mot felles planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser og håndtering av hendelser der

---

<sup>22</sup> Nilssen bruker ordet informanter om forskningsdeltakere når andre forfattere har gjort det.

andre aktører er involvert. På denne måten får jeg bragt brannetatens vurdering av de øvrige etatene inn i denne undersøkelsen, og sett hvordan brannetaten ser på politi og helse som en samarbeidende nødetat.

#### **4.2 Valg av informanter**

Med den store tilgangen på informanter satte jeg derfor opp et ønske om å foreta intervju med 8-10 personer fra hele landet. Jeg ønsket informanter fra de aller største kommunale brannvesen, jeg ønsket informanter fra mellomstore brannvesen og jeg ønsket informanter fra små brannvesen. I tillegg var det viktig for meg å nå informanter som også har en funksjon som dekker både heltids- og deltidsansatte innenfor brannetaten. Med andre ord; et vidt spekter av informanter som var villig til å bidra inn mot undersøkelsen min. I et stort brannvesen vil mannskap og ledelse ha konkrete og spesifikke arbeidsoppgaver som blir deres primære hovedoppgave. Deltidsansatte er ofte ansatt i andre yrker utenfor brannvesenet. Dette gjør det interessant å se på de ulike informantenes håndtering av evalueringsarbeidet i forbindelse med øvelser og også hendelser.

I min tid som leder av brannvesenet var det naturlig at det var jeg som ledet gjennomføringen av evalueringsarbeidet etter en øvelse eller en hendelse. Hvordan dette skjedde, kunne variere fra øvelse til øvelse og hendelse til hendelse. Ut fra det prinsipp om at det er et lederansvar å planlegge, gjennomføre og evaluere hendelser og et lederansvar å håndtere hendelser av ulik karakter har jeg valgt ut informanter fra ledernivået i brannetatene. Størrelsen på ledersjiktet varierer fra 1-2 personer i de mindre etatene til flere i de aller største etatene. Jeg valgte ut informanter ut fra en "skoleoversikt" over hvilke personer som hadde en ledende funksjon i et brannvesen, i tillegg til at jeg hadde vært kursleder eller foreleser for flere av personene som ble valgt ut.

Iht DSBs Grunnbok: Introduksjon og prinsipper, Kapittel 11 [:64], poengteres det at evaluering er en:

*"systematisk vurdering av et objekt opp mot fastsatte kriterier. Den primære hensikten med en evaluering er å tilrettelegge for refleksjon og bidra til å identifisere behov for*

*fremtidige endringer. Hva gjelder evaluering av øvelser, så er objektet de øvede organisasjonene og kriteriene er øvingsmål og indikatorer".*

Videre sier veiledningen at:

*"I øvelser som involverer flere aktører utarbeides det en overordnet evaluering som vurderer oppnåelse av øvelsens overordnede mål.*

*Planleggingsorganisasjonen ved leder av evalueringsgruppen har ansvar for dette [...].*

Blant annet på bakgrunn av denne veiledningen, og at myndighetene ser det som viktig å foreta evaluering etter øvelser og hendelser, foretok jeg intervju på ledernivået i de ulike brannvesener.

#### **4.3 Informasjonsskriv og intervjuguide**

I forkant av de semistrukturerte intervjuene, sendte jeg ut informasjonsskriv til de forespurte informantene. Skrivet redegjorde for fremgangsmåten under intervjuene og forklarte samtidig at intervjuet var frivillig og at informantene når som helst kunne trekke seg fra deltakelse i undersøkelsen. Allerede på dette stadiet informerte jeg om at jeg hadde tanke om å benytte diktafon ved intervjuene. De forespurte informantene hadde ingen innvendinger til dette. Samtlige har skrevet under på en erklæring hvor de samtykker i å bruke innhentet informasjon i oppgaven.

Intervjuguiden ble deretter utformet med tanke på at jeg skulle ha noen sentrale hovedtemaer, som skulle bygge på øvelser og hendelser i egen virksomhet, i tillegg til at jeg også ville trekke parallellen mot andre eksterne aktører, primært helse og politi. Videre utformet jeg spørsmål som gikk på kjennskap til ulike DSB-rapporter og implementering av momenter fra disse rapportene eget brannvesen. Det samme gjorde jeg med håndbøker og veiledere. Det endte til slutt med at jeg fremstilte fem hovedspørsmål og omformulerte oppfølgingsspørsmålene underveis ettersom intervjuene skred frem. I følge Tjora (2010) stiller man i en kvalitativ undersøkelse andre spørsmål, eller stiller spørsmålene annerledes, når man forsker kvalitativt enn når man forsker kvantitativt. Ved å stille oppfølgingsspørsmål, lyktes jeg i stor grad med å få informanten til å si noe om de spørsmålene som jeg i utgangspunktet hadde beskrevet. Informasjonsskrivet og intervjuguiden fremkommer som vedlegg til denne oppgaven.

#### ***4.4 Gjennomføring av intervjuene***

Intervjuene ble planlagt som ansikt til ansikt intervju ved Norges brannskole, alternativt som Skypemøter der intervjuene ikke kunne gjennomføres ved skolen. Jeg oppdaget etter hvert at det var vanskelig å treffe intervjuobjektene ansikt til ansikt, i og med at jeg hadde valgt ut informanter som jeg vurderte ville være tilgjengelig ved brannskolen. Dette slo raskt feil, og jeg måtte vurdere andre måter å treffe intervjuobjektene på. Det endte med at telefonmøte ble den primære løsningen på min nye utfordringen, i tillegg til at jeg dro fysisk ut til et par av informantene.

Ved innledningen til intervjuene presenterte jeg på nytt oppgaven og informerte om prosedyren ved intervjuene, herunder bruk av diktafon. Ingen informanter hadde innvendinger til dette og samtlige intervjuer ble dermed tatt opp på diktafon. I utgangspunktet hadde jeg beregnet at intervjuene ville ta maksimalt 30 minutter, men jeg opplevde at flere informanter hadde så mye informasjon å komme med at enkelte intervju ble opp mot 40-45 minutter. Siste intervju ble på nærmere en time.

#### ***4.5 Transkribering av intervjuene***

Jeg valgte derfor å transkribere all informasjon som informantene presenterte. Tjora (2010:144) sier at det ofte vil være *"smart å være litt mer detaljert når man transkriberer enn det man tror er nødvendig"*. Der informantene gjorde meg oppmerksom på at "dette må ikke komme med", der unnlot jeg dette i transkriberingen.

Min store utfordringen når jeg startet transkriberingen var å forholde meg til store mengder lydfiler. Enkelte av lydfilene brukte jeg mye tid på å transkribere. En halv times lydopptak kunne utgjøre flere timers transkribering. En annen utfordring som jeg sto overfor var at jeg under telefonintervjuene kun hadde lydfil som referansepunkt. Under ansikt til ansikt intervjuene kunne jeg gjøre notater underveis ut fra visuelle hensyn. Dette falt naturligvis bort under telefonintervjuene. Derfor ble det mer viktig for meg å få med mest mulig av lydfilene transkribert. *"Det viktigste tapet fra selve intervjuet til transkripsjonen er dog tapet av visuelle ledetråder ("visual ques") og informasjon om stemningen i løpet av intervjuet"* (Tjora, 2010:145). Tilsvarende sier Vivi Nilssen (2012:47) at *"De fleste transkripsjoner fanger bare*

*det verbale språket og ikke konteksten, kroppsspråket, blikk-kontakten eller en generell følelse av hva som kan være av betydning av det som foregikk".*

Ut fra at jeg benyttet meg av de to intervjuemetodene; ansikt til ansikt og telefon, fant jeg det derfor viktig å få mest mulig korrekt gjengivelse av intervjuene som ble gjennomført. I noen tilfeller benyttet jeg notater eller stikkord der jeg følte at informanten vektla noe som burde fremkomme i undersøkelsen.

#### ***4.6 Anonymitet i forbindelse med intervjuene***

Jeg tok kontakt med veileder og vi fant i fellesskap ut at det var liten sannsynlighet for at jeg måtte melde denne til NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Jeg gjorde da en test opp mot NDS med informasjon om hvordan jeg hadde tenkt at intervjuene skulle håndteres. Testen indikerte på at jeg ikke trengte å melde dette inn til NSD<sup>23</sup>. Lydfilene som ble tatt opp på diktafon ble kopiert over til en egen og privat harddisk. Denne harddisken var det bare jeg som hadde tilgang til. Lydfilene som ble lagret ble nummerert med dato når tid intervjuene fant sted. Samtlige lydfiler er i dag slettet og er ikke lenger tilgjengelig fra lagringsmediet.

#### ***4.7 Pålitelighet og gyldighet***

Denne undersøkelsen kan ikke betegnes som en omfattende undersøkelse. Til det er grunnlagsmaterialet ikke stort nok. Jeg vil ikke karakterisere det som noen tett forbindelse mellom meg og de informantene som ble valgt ut. Ut fra samtalene jeg hadde med de enkelte informantene, tror jeg flere av dem var mer åpne med informasjon, siden jeg var kjent for de fleste. Flere informanter henviste blant annet til Norges brannskole og til ulike forelesninger ved skolen.

Jeg har i denne undersøkelsen bare konsentrert meg om evaluering og læring, primært innen brannfaget, og med et mindre antall informanter. Siden jeg jobber i DSB med arbeidssted Norges brannskole, er jeg naturlig nok engasjert i brannfaget, og spesielt forebyggende tiltak hvor evaluering innen dette fagfeltet er en del av min hverdag.

Tjora (2013:205) sier imidlertid at:

*"Hvordan informanter har blitt valgt ut, knyttet til dette, hva slags relasjoner det er mellom forsker og informanter, kan ha betydning for påliteligheten. I noen*

---

<sup>23</sup> Svar fra NSD er vedlagt oppgaven

*sammenhenger kan det være tette forbindelser mellom dem: Kanskje var personlig kjennskap eneste mulighet til å kunne gjøre forskning? I så fall blir det avgjørende å kunne beskrive disse relasjonene."(ibid.).*

## **5.0 ANALYSE – Bearbeiding av innhentet datamateriell**

Som beskrevet tidligere i metodekapitlet, har jeg valgt å belyse noen sentrale områder med hensyn til evaluering av øvelser og hendelser. For det første, så har jeg sett på hvilken rutine enkelte brannvesen har på målsetting i forhold til planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser og håndtering av hendelser. Videre så har jeg konsentrert meg om evaluering av øvelse og hendelser i egen virksomhet og deretter i samhandling med andre eksterne virksomheter, for tilslutt å trekke tråden litt inn mot øvelses- og hendelsesrapporter og videre håndbøker og veiledere. Dette er gjort for å vurdere om målsettingen har betydning for evaluering, og hvilken verdi evaluering i eget brannvesen og i samhandling med andre aktører har å si for læring.

### **5.1 Målsetting, planlegging og gjennomføring**

Gjennom intervjuene var det helt naturlig for meg å gripe fatt i virksomhetenes målsetting i forhold til kartlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser og hendelser. Informantene hadde en unison formening om at det var særdeles viktig med klare målsettinger knyttet til disse områdene. Samtlige informanter beskrev målsettingen med evalueringen, med at det på en måte var å bli bedre på å håndtere øvelser og hendelser, både individuelt og som lag, som gruppe eller som organisasjon. Som en informant beskrev det i sin fremstilling: *"Målsettingen er for så vidt grei. Det er å forbedre oss; det er jo et forbedringspotensial i enhver øvelse. Det er jo det som er målsettingen hele tiden"*. Informantene er generelt opptatte av at skal man lykkes med en øvelse eller en hendelse, så må fokus være på å ha klare målsettinger som er beskrevet og nedfelt i prosedyrer, instruksjer og rutiner. En informant sier dette slik: *"Vi la til grunn risikoen vi har i kommunen som går på sannsynlighet og konsekvens, og har laget øvelsesplaner ut fra risikoen."* En annen informant legger til grunn at: *"Men så lenge vi ikke har noe mål med øvelsen så tenker jeg at, og det samme gjelder ved evaluering av hendelser og; hvis det ikke er noe mål ved det vi skal gjøre, så blir det ei historie om hva vi gjorde. Det er en kjempeskjell læringsmessig"*. Denne informanten ser vi er opptatt av at skal vi lykkes med en øvelser, eller få noe igjen etter en øvelse, så må vi presisere målene med øvelsen og vurdere måloppnåelse ut fra dette. En annen informant utdypet dette på denne måten.

*"Jeg skiller på det som er øvelse og det å teste om systemet er godt nok. Og disse uanmeldte øvelsene er nok mer en test og om vi er på et nivå som vi ønsker, mens en øvelse skal inneholde læringspunkter hvor vi går gjennom øvelsen i forkant, steg for steg, og så trener vi på det i etterkant."*

Flere informanter er spesielt opptatt av risiko. Her vektlegger de den utfordringen kommunen står ovenfor med hensyn til hvilke hendelser som er mest vanlig i kommunen. Som en informant beskriver det: *"Målsettingen må bli ut fra den type risikovurdering for hva som kan skje hos oss, så skal vi prøve å lage øvelser sånn at vi kan håndtere den risikoen som vi har hos oss. Det er ambisiøse mål, men det er målet vårt"*.

Som jeg tidligere skal enhver kommune gjennomføre en risiko- og sårbarhetsanalyse slik at brannvesenet er best mulig tilpasset de oppgaver det kan bli stilt ovenfor. Dette fremkommer i brann- og eksplosjonsvernlovens bestemmelser, og skal dokumenteres gjennom et branndokument. Dette dokumentet skal bygge på en gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyse, og skal styre kommunens organisering og dimensjonering av brannvesenet. Informantene benevner en slik analyse noe ulikt. En informant beskriver blant annet målsettingen på denne måten:

*"Nå jobber vi rett og slett etter en ROS-analyse og vi vet hva som foregår av hendelser, og det er det som på en måte styrer, kall det øvingen og treningen vår. Så med andre ord det er en sammenheng mellom ROS-analysene, de hendelsene som vi har hatt de siste årene og de omgivelsene vi tross alt er satt til å gjøre en jobb i."*

Det er svært interessant å se at de aller fleste informanter viser til en ROS-analyse når dem beskriver målsettingen med øvelser og også håndtering av hendelser. Samtlige poengterer imidlertid viktigheten av å ha konkrete mål for en øvelse. En informant sier det slik: *"Vi må ha konkrete mål, det må være tuftet på ett eller annet"*. Vedkommende fortsetter med: *"Og har vi ikke et mål med en øvelse, så har vi heller ingenting å evaluere"*.

På et spørsmål om hva som kan betegnes som en god øvelse for virksomheten, var det flere informanter som trakk frem nettopp måloppnåelse som en viktig faktor. En informant sier det blant annet slik: *"En god øvelse for meg er en øvelse som først beskriver hva vi skal gjennom. Vi må ha et godt mål, hvor du kan avdekke om du har et måloppnåelse. Du må kunne ha en evaluering for å se om målet er nådd, og det må være litt læring i dette."* En tilnærmet lik formulering eller beskrivelse av en god øvelse var det flere informanter som tok til orde for. Samtlige informanter kom inn på læring som en nødvendighet. Slik det ble beskrevet i en samtale, fremkom det kort og godt at *"har man en måloppnåelse og det er læring i det, [...] så har vi en god øvelse"*. Innenfor redningsfaget, er læring viktig for håndtering av hendelser av ulik omfang og karakter. Hvordan hendelser håndteres i hverdagen, betinger i stor grad av hvordan øvelser utspiller seg i forhold til læringspunkter. En informant beskriver dette slik: *"... det må være læringspunkter, og at vi ser at vi har noe igjen for å øve. Å øve for at det*



*bare skal være en øvelse, det blir kjedelig. Det må være at hver enkelt sitter igjen med en følelse at dem har lært noe."* Her ser vi at informanten skiller mellom en god og en mindre god øvelse. Han redegjør for hva han legger i betegnelsen en god øvelse. I redegjørelsen beskriver han at enhver øvelse må ha et innsnitt av læringspunkter for at den kan betegnes som en god øvelse.

Et annet moment som gjenspeilet seg som en god øvelse var graden av effektivitet og relevans. Hvor relevant er øvelsen i forhold til det som vil være realiteten for en øvelse eller for en hendelse. Her tekkes frem eksempelet der sivilforsvaret bidrar inn mot en planlagt øvelse. To av informantene trakk frem eksempelet der sivilforsvaret er part i en øvelse. En informant sier det slik: *"Ser enkelte ganger når vi kommer på øvelser så ser vi eksempelvis sivilforsvaret, som er ferdig rigget med telt, osv. Da ser vi en tidsfaktor som ikke henger på greip."* Det poengteres også fra andre informanter at skal man rigge en infrastruktur, så tar det tid å få den på plass. En annen informant er også opptatt av tidsperspektivet, spesielt når det gjelder sivilforsvarets medvirkning i en øvelse. Han beskriver det slik:

*"Vi er med på øvelsen til sivilforsvaret og så kommer dem etter 10 minutter etter at vi er kommet på skadestedet, mens det normalt tar en time eller to og tre timer til dem kommer. Dette blir litt feil når vi skal evakuere noen sammen og er ferdig etter 10-15 minutter."*

Effektivitet og relevans tas også opp av en tredje informant som i samtalen kommer inn på nytteverdien av øvelsene. Han mener også at øvelsene må henge sammen med den virkeligheten som de lever med til daglig og fortsetter: *"Det skal oppfattes å både være høyst aktuelt og at selve gjennomføringen i utførelse er bra slik at man i etterkant kan avrunde med et smil"*. At intervjuobjektene er opptatte av kvalitet og effektivitet i øvelsene vises tydelig gjennom intervjuene. En informant redegjorde for sin oppfatning av en god øvelse på denne måten:

*"Jeg er veldig opptatt av at hvis vi skal øve, så må vi ha et mål, og så øver man opp mot det målet. Og har man en måloppnåelse og det er læring i det og at man får bedre kvalitet i forhold til effektivitet, tid eller verktøy eller samhandling, så har vi en god øvelse"*.

Den siste informanten som jeg intervjuet var opptatt av at øvelsene skulle kunne måles. Han poengterte dette slik: *"En god øvelse for meg er en øvelse der vi kan måle; det må være*

*målbart. For meg er en øvelse uten mål ingen øvelse, det er bare bortkastet tid. Og når jeg sier at en øvelse skal være mulig å måle, så betyr det at en øvelse henger opp i at vi skal bli bedre."*

## **5.2 Kunnskaper, ferdigheter og holdninger**

Enhver redningsetat, enten vi snakker om nødetatene eller andre som etater bidragsyttere til nødetatene, er avhengig av at et redningsoppdrag fungerer på en optimal måte. En av forutsetningene for at et redningsoppdrag skal være vellykket er at kunnskaps- og ferdighetsnivået ved en redningsoperasjon er ivarettatt på en god måte i organisasjonen. På spørsmål om mannskapenes kunnskaper og ferdigheter til å kunne håndtere øvelser og hendelser i brannvesenet, svarte informantene stort sett at kunnskaps- og ferdighetsnivået var bra. Som en informant beskriver det: *"Varierende, fra de helt, helt topp motiverte, de har et veldig, veldig bra kunnskaps- og kompetansenivå, til de som ikke tar ting like alvorlig"*. Variasjonen i kompetansenivået kommer tydeligst frem der vi har med heltids- vs. deltidskorps å gjøre. For heltidskorps er der en generell god kompetanse blant mannskapene. En annen informant sier at *"... mange ganger kunne det vært øvet mer, spesielt ute i distriktene i deltidskorpene"*. Han viser blant annet til bruk av materiell og ferdighetene ved eksempelvis å utøve diverse brannsløkketeknikker, og fortsetter: *"En fra heltid slukker smartere og lettere fordi han har gjort det så mange ganger at det sitter i ryggmargen"*. For å eksemplifisere dette sier han avslutningsvis: *"En god jazzpianist er ikke skikkelig god før han behersker også det klassiske. Først da kan han spille piano og da kan han improvisere når han har alt i ryggmargen. Da først kan du takle en hendelse når du har alt i ryggmargen"*.

For mange brannkorps handler det om å utøve sitt arbeidsoppdrag på en trygg måte. Trygghet er for mange individer ensbetydende med kunnskap og ferdighet i en redningsoperasjon. Flere av informantene har i sitt system vektlagt å ansette praktikere når nye stillinger lyses ut. En informant er svært fornøyd med rekrutteringen til nye stillinger, Han sier at: *"Vi er heldige, og det tror jeg alle kasernerte korps er. Vi kan faktisk velge fra øverste hylle. Når vi søker, så er det ca. 40 søkere når vi skal ha ei stilling."* Informanten beskriver også hvilken type personer som kommunen primært er ute etter: *"Vi velger den personen i den beste alderen med det rette fagbrevet i fra før, og så får han internopplæring."* En annen informant tenker det samme når det gjelder ansettelse. Informanten sier at de ansetter praktikere, *"gjerne folk med praktisk bakgrunn som er i stand til å håndtere praktiske problemstillinger, nettopp for å kunne bruke kreativiteten og være løsningsorientert på skadestedet"*.

Noen kommuner sliter med å oppfylle kompetansekravene som stilles etter dimensjoneringsforskriftens krav. Det gjelder særlig for mindre deltidskorps. I samtale med en informant kommer det frem at det er vanskelig å beholde kvalifisert arbeidskraft i brannvesenet. Han sier videre: "*I [...]*<sup>24</sup> *der sliter vi med å få navn på listen; navn som kan stå. Det er så få som bor på [...], at vi får ikke 16 navn på lista, og hvis vi får det, så sliter vi med å få dem opplært, og får dem opplæring, dem får sertifikat, så ... så flytter dem bare sånn plutselig*".

Ett lite varsko kommer imidlertid fra en annen informant som føler litt bekymring når mannskapet eksempelvis melder inn at de ikke har kunnskap nok om bruk av eksempelvis brannpumpa. Informanten sier at "*det blir jo færre av de gamlegutta som kan pumper, som kan hydraulikk, som på en måte intuitivt forstår hvordan en liten motor virker.*" Informanten viser litt bekymring ovenfor mannskapet, og han sitter også med følelsen av at mannskapet er mer opptatt av å fortelle hva dem kan og kanskje ikke så flink til å fortelle hva de ikke kan.

### **5.3 Evaluering i egen virksomhet**

Når øvelser evalueres, er det ifølge informantene viktig å ha fokus på målsettingen med øvelsen eller om den er i henhold til prosedyren som gjelder for den bestemte øvelsen. Dette ble synliggjort i samtalene jeg hadde med alle informantene. De var av den oppfatning at når man skal gjennomføre evaluering, så var det viktig å ha en klar målsetting for en øvelse, i tillegg til å ha en struktur eller prosedyre som forteller hvordan slike øvelser skal gjennomføres. Under samtalene kom det deretter frem ulike vinklinger nettopp på hvordan evalueringene gjennomføres i det enkelte brannvesen. Fellesnevneren i denne sammenhengen er at samtlige også var opptatt av læring, og at læring var noe som skulle føre til varig endring av adferd. Dette ble beskrevet noe ulikt av intervjuobjektene.

Flere informanter var spesielt opptatt av ærlighet som premiss i en evalueringsfase. En informant var helt klar i sin forståelse av dette ved å si at man "*gjennom en evaluering ikke skal være redd for å si det som det er.*" Informanten kommer også inn på at etaten til tider opplever at det kan være et nederlag for mannskapet eller individet å innse at det kanskje har

---

<sup>24</sup> Anonymisert

vært gjort en feil, og så kommer ikke alle ting frem. Informanten er også opptatt av at det å være åpen og ærlig er særdeles viktig, slik at den erfaringen man gjør seg kan tilflyte andre. I en nødetat som brannvesenet, så vil erfaringsoverføring internt mellom individer og mellom ulike team eller vaktlag være svært viktig for å kunne få full læreeffekt i en handlingsprosess. Denne læringen er viktig å ta med seg inn i den rollen man er satt til å fylle i et brannkorps. Den samme informanten sier også at enkelte på et lag kan føle at det er ubehagelig å innrømme feil. Gjennom intervjuene ble evalueringssprosessen trukket frem og en informant beskrev spesifikt hensikten med evalueringen, at det ikke er for å ta noen: *"Hensikten er en læringsprosess"*.

På spørsmål om hvordan evaluering foregår i virksomhetene, var svarene gjerne knyttet opp mot ulike fagbegrep som "Hot wash up" og "debriefing"<sup>25</sup>. Et par informanter brukte også begrepet "after action review"<sup>26</sup>. De fleste intervjuobjektene beskrev en eller annen form for evaluering etter en øvelse eller hendelse, og flere trakk også frem det umiddelbare møtet etter en øvelse eller en hendelse der samtlige involverte møtes for å gå gjennom øvelsen eller hendelsen. En informant var tydelig på det at ingen som får forlate etter en hendelse eller en øvelse for, som han sier: *"Da møtes vi etterpå og så går vi gjennom teknisk sett; fra meldingen kom – hva gjorde vi? – hvem som meldte seg på radio – hva gjorde vi når vi kom frem? Det vi si vi går gjennom hendelsen på nytt"*. Denne form for evaluering, gjerne kalt en debriefing, gjenspeiler seg i de samtalene jeg hadde med intervjuobjektene. En informant snakket mye om å nøste opp i et hendelsesforløp for å få en felles forståelse av hva som egentlig hendte under en aksjon. Informanten var tydelig på at det var viktig å få *"nøstet opp i grubletråder"*, slik at alle får en forståelse av å ha vært på samme hendelse og, som han sier videre: *"for å få en felles forståelse av hva som foregikk"*. På den måten mener informanten at man har mulighet til trygge personene i den jobben som utføres, når alle får den samme oppfatningen og forståelsen av å ha vært på den samme hendelsen. Ved å gjennomføre en debriefingsprosess som beskrevet, ble det av flere informanter poengtert viktigheten av at all reell informasjon måtte fremlegges under prosessen. Som en informant påpeker: *"På denne måten, så blir man bevisst på å tenke på hva man har gjort godt og hva man kunne gjort enda bedre"*. Ved å stille seg selv spørsmålet om hvor lett informasjonen flyter i en

---

<sup>25</sup> Kilde: Kollegiet for brannfaglig terminologi: "Gjennomgang og evaluering av en hendelse med de som har vært involvert i håndteringen".

<sup>26</sup> Kilde: <https://www.regjeringen.no/contentassets/4597967756a342178fe1a39a3108d643/prosjektverksted-kompetanse-og-rekruttering.pdf>

evalueringsspross, så beskriver intervjuobjektene jevnt over at mannskapet er mer meddelssom i små grupper enn i støtter grupper. En informant beskriver: *"Jeg føler at hvis vi klarer å bryte ned på mindre lagsøvelser, eller på hver enkeltes basicferdigheter, da er vi mannskapene ganske nært, så føler vi tilbakemeldingene og to-veis kommunikasjonen går godt under øvelsen og spesielt etter øvelse"*.

Evalueringer ser ut til å følge i flere operasjoner. Først det umiddelbare møtet rett etter en øvelse eller en hendelse, der man går gjennom øvelsen eller hendelsen fra ende til annen. I denne evalueringssprossen gis det bare rom for å bringe frem faktiske forhold rundt øvelsen eller hendelsen. Følelser er i henhold til en informant ikke noe som tas i en evaluering. Informanten beskriver det på denne måten: *"Følelser har ikke noe med evaluering å gjøre"*. Informanten er helt klar på at følelser må tas i en annen setting enn i en evaluering og en evalueringssrapport. Det som skal gjennom en evalueringsspross er ifølge informanten det faktiske hendelsesforløpet. Han fortsetter slik:

*"Evaluering er noe som er faktisk; noe som skjedde eller ikke skjedde. Ikke de personlige oppfatninger av hva som skjedde. Der må vi skille. Og der jeg kan, der prøver jeg å gjennomføre er sånn; vi kaller det ei "Hot-defusing", og det er sikkert et veldig galt ord da, men der stiller ansvarlig ledelse opp, og vi bruker å ha rom for at alle skal fortelle hvordan dem følte det. Det skal være kort, og vi aksepterer ikke der heller kritikk, stygge ord og saker og ting. Men vi kaller ikke det for evaluering, for evaluering er en prosess, og den kommer i ettertid, og er et lederansvar"*.

Her bringes begrep defusing inn. Dette benyttes i større grad som en bearbeidessamtale<sup>27</sup>; en samtale med de involverte i en alvorlig hendelse for å bearbeide inntrykk og følelser. En informant er tydelig på at der det eksempelvis er skade på mannskap eller personell, da ville det være oppmøtekrav: *"vi skal møtes og prates – nå!"*.

Det er ikke hver gang det utarbeides evalueringssrapporter etter eksempelvis en øvelse. Mindre rutineøvelser ender gjerne opp med en enkel gjennomgang uten at det skrives rapport etter

---

<sup>27</sup> Kilde: Kollegiet for brannfaglig terminologi

denne. Noen brannkorps ser på de grunnleggende øvelsene som drill- og rutineøvelser, og skriver nødvendigvis ikke evalueringsrapporter etter disse med mindre det har vært gjennomført større øvelser der det øves på en bestemt type oppdrag, eller har vært en øvelse som ikke har gått helt etter planen. En informant sier det slik: *"Ja, hendelser blir det ofte en litt større rapport på. På øvelsene kan det bli noen punkter hvor vi bare snakker litt om. Det avhenger av øvelsen"*. Ut fra informasjonen fra informantene, viser det seg at de fleste benytter seg av en slik type evalueringsprosess der rapport først blir skrevet etter hendelser eller større øvelser. En informant er svært opptatt av at det skal lages en tidslinje for enhver hendelse. Hensikten med en slik tidslinje er ifølge informanten å kartlegge hendelsesforløpet. Som han sier: *"Vi har veldig fokus på tidslinjer. Vi bruker nesten hele evalueringen på å lage en tidslinje med viktige beskrivelser av hendelser, og når tid ble beslutninger tatt"*. For at tidslinjen skal ha noen verdi er det etter informantens mening viktig at alle involverte deltar, og at all informasjon rundt hendelsen kommer frem. Denne tidslinjen er i henhold til informanten et hjelpeverktøy som benyttes i evalueringsprosessen til å registrere alt rundt en hendelse. Alle spørsmål som skulle dukke opp blir belyst og satt inn i tidslinjen. En ferdig tidslinje vil da i henhold til informanten inneholde en detaljert oversikt over hendelsesforløpet, både i form av at man kan se hvordan hendelsesforløpet utspant seg, og man får en oversikt over hvordan ulike tiltak får innvirkning på hendelsesforløpet. Som han selv beskriver under intervjuet: *"Når tidslinjen er ferdig, så begynner vi å lage grafer som viser hvilke ressurser som genererte til hva opp mot det praktiske brannforløpet"*. Av dette har han deretter mulighet til å finne ut hvordan innsatsen har influert på hendelsesforløpet, eller som han sier: *"Har vi hatt nok ressurspådrag, har vi hatt for stort ressurspådrag, eller har vi hatt bra ressurspådrag?"* Ut fra en slik tidslinje vil det ifølge informanten være enklere å finne konkrete læringspunkter som kan implementeres i brannkorpset

Som beskrevet tidligere, så evalueres øvelser og hendelser gjerne opp mot en nedfelt målsetting, enten i form av en prosedyre eller en rutine. Hensikten med evalueringen er å skape læring for varig forbedring. De erfaringene som man gjør seg underveis kan føre til endring av rutiner. En informant skisserer det slik: *"og når man driver disse øvelsene, gjør seg noen erfaringer underveid, så kan det være en loop som faktisk gjør at vi også endrer kvalitetssystemet vårt, for vi kan oppdage ting underveis som gjør at vi må gå tilbake og rett og slett endre rutine våre"*.

### **5.3.1 Implementering etter evaluering**

Under intervjuene var det for meg også interessant å få vite på hvilken måte evalueringene blir implementert i brannkorpset. På mange måter var det ingen stor overraskelse at de fleste informantene koblet dette sammen med læringspunkter og målsetting. Som en informant beskriver det: *"Vi skal kunne takle dette i det virkelige liv"*. Det handler derfor om å knytte lærdom av en handling. En annen informant illustrerer dette på denne måten: *"Det som ofte skjer er at når vi avdekker avvik, kan du si, så kan det hende vi gjør grep med å endre rutinen eller prosedyren vår, kan du si. For vi har jo prosedyrer for det meste. Og foretar vi endringer der, så blir det også lagt inn på Enovate<sup>28</sup> og blir kommunisert ut til mannskapet"*. Flere av intervjuobjektene fremhever betydningen av å endre på rutiner etter hvert som evalueringen avdekker svakheter med gjeldende rutiner. Ett eksempel vises ved denne fremstillingen: *"Så den øvelsen gikk egentlig veldig dårlig, synes vi som deltok i øvelsen, men gav oss veldig mye fordi vi avdekket feil, som igjen har ført til at vi har lagt om rutiner på hvordan vi løser sånn type oppdrag"*. En tredje informant tenker også at det handler om å erindre hvordan blant annet en hendelse utvikler seg, og hvordan brannkorpset evner å håndtere hendelsen ut fra de ressurser som er tilgjengelig. Han beskriver det slik:

*"Vi plukker den tråden opp igjen for at ikke folk skal glemme det. Det er ikke noen rutine annet enn vi, skal vi si at når vi har en så stor hendelse så tenker vi: husker dere tilbake! ... det gjelder jo alle sammen, at ...; ja, vi må passe på det at ikke det skjer igjen! Det blir jo litt uformelt på en måte, men folk husker det som gikk bra og det som gikk dårlig"*.

Ved implementering etter evalueringer i et brannkorps, handler mye om å trekke lærdom av hendelser og de handlinger som utspiller seg i korpset. Øvelser utvikler seg gjerne ikke slik som beskrevet i prosedyreverket, og hendelser kan ofte bidra til at prosedyrer og rutiner må endres.

### **5.4 Evaluering i samhandling med andre eksterne aktører**

Ved samøvelser og større hendelser er utfordringene noe annerledes for et brannkorps enn hvis korpset håndterer øvelsen eller hendelsen på egen hånd. For det første har etaten som helhet gjerne et felles hovedmål. Fellesmålet er gjerne en beskrivelse av et scenario. En informant beskriver det på denne måten. *"Vi må i vertfall være enige om et scenario, et*

---

<sup>28</sup> Et nettbasert administrasjons- og fagsystem for brannvesen.

*scenariebeskrivelse, et plott. Og så kan vi se hvordan vi agerer sammen".* For det andre har hver enkelt etat sine delmål som igjen må være tilpasset hovedmålet. Dette bemerker en informant ved å si at: *"Det er helt vesentlig slik at aktører oppnår de målene de har som sin del av øvelsen".* Informanten fortsetter med: *"For å få til en god øvelse, så har vi ofte flere delmål i en øvelse".* Denne formuleringen setter informanten inn i sammenheng med fellesøvelser. De ulike nødetatene har hver sine primære oppgaver som skal utføres ved en hendelse. Oppgaver av helsemessig karakter er en del av ambulansetjenestens primære arbeidsfelt mens orden og skadestedsledelse er tillagt politietaten. Grunntanken er at etatene gjennom en øvelse eller en hendelse skal samhandle for å kunne håndtere øvelsen eller hendelsen på en god måte.

Ved øvelser og hendelser der eksterne aktører har en medvirkende rolle, er det også viktig at det gjennomføres evaluering. Under intervjuene kom det frem at informantene svært ofte opplever at det kan være vanskelig å få med politietaten og til dels helseetaten på øvelser. Det kan være flere faktorer som spiller inn i forhold til dette. Økonomi nevnes av flere informanter som mulig årsak til at eksempelvis politietaten ikke alltid stiller opp på øvelsen eller evaluering av øvelsen. En annen mulig årsak kan, ifølge flere informanter være at enkelte brannkorps er organisert på ulik måte; heltids- og deltidskorps. En informant skisserer det på denne måten:

*"Det som er spesielt for oss<sup>29</sup> er at for det første, så er det kun kveldstid og ettermiddagstid. De har ordinært arbeid på dagtid, så når vi har øving, så må det foregå på kveldstid og av og til helg. Da kan det være litt vanskelig for de andre, for da har de vært på jobb hele tiden. De er kasernerte og politiet går vakter og turnus og sånne ting. Så det er jo den store forskjellen som gjør det vanskelig, at vi bare kan på ettermiddag og kveld".*

En annen informant bekrefter dette og nevner blant annet at de sjelden har øvelser sammen med andre, hvor han fortsetter: *"Vi har mye å gå på der".* Vedkommende ønsker at det gjennomføres flere samøvelser der nødetatene er samlet. Som en tredje informant sier det: *"Vi inviterer DE<sup>30</sup> med oss, men det er sjelden DE dukker opp".* Det er også en tilnærmet lik oppfatning av at det er enklere å få med seg ambulansetjenesten på fellesøvelser. Ulik

---

<sup>29</sup> Informanten tilhører et deltidskorps

<sup>30</sup> Politiet



organisering av nødetatene kan derfor virke som en barriere i forhold til å få en god effekt ut av fellesøvelser.

#### **5.4.1 Planlegging, gjennomføring og evaluering**

På spørsmål om hvilken betydning felles planlegging har å si for gjennomføring av øvelser, gav informantene uttrykk for at det har stor betydning. Fellesøvelser krever, på linje med etatsøvelser, god planlegging opp mot et felles mål. Man må, som en informant påpeker det, få en felles situasjonsforståelse for hvorfor man skal planlegge i fellesskap. *"Vi kan sparre litt med hverandre for å se på utbytte"*. En annen informant trekker inn læringselementer i dette og sier blant annet: *"Jeg mener at vi kan tilføre hverandre noe når det gjelder planlegging og gjennomføring av øvelser. Å tro at vi er så god at vi ikke kan hente lærdom, da tror jeg vi har bommet"*. Bare det å møtes under en planleggingsprosess, ble trukket frem av flere informanter som betydningsfull. *"Det er viktig at vi for det første treffes. Selv der lærer man jo mye av bare at man er i lag, [...]"*. Slik beskrives det av en informant. En annen tenker i samme bane og påpeker at:

*"Det er en viktig side, og det er at vi blir veldig godt kjent med de andre etatene gjennom samarbeidet. Vi lærer mye av måten de tenker på og ikke minst det her med respekt for andre etater for hvordan de tenker og vi blir respektert for hvordan vi tenker og vår måte å tenke på, [...]"*.

Dette er noe som flere informantene nevner under intervjuene. *"Vi lærer av hverandre"*, er det en informant som uttrykker det, og fortsetter: *"..., og vi forstår tankegangen i hva de tenker"*. En annen informant poengterer at det bekjentskapet og kontakten som dannes er viktig i et samarbeidsforhold med andre etater. En stor utfordring for enkelte brannkorps er, ifølge informanten å jobbe sammen med folk som man ikke kjenner så godt. *"Det er vel den største barrieren. Det gjelder da både øvelser og hendelser; så som når vi jobber med mennesker som vi ikke kjenner, og som vi ikke jobber med til vanlig"*, poengteres det. Et annet moment som ble trukket frem var betydningen av bare å være deltaker under en øvelse, selv om man ikke har fått tildelt de store oppgavene. En informant sier det slik: *"Det er viktig å delta på slike øvelser for de som ikke får gjort noe, fordi det blir læring av det også, selv om de ikke har oppgaver hele tiden"*. Informanten mener det er viktig å kjenne på kroppen hva som skjer, hvor han derpå fortsetter:

*"Erfaringene vi gjør er at selv om det av og til kan være at noen av mannskapene blir satt litt på sidelinjen og ikke har oppgaver hele tiden, så er det viktig at de får delta på store øvelser. For det blir spenning også å se på, og det tror jeg er en motivasjon det å delta på store øvelser og hendelser".*

På spørsmål om på hvilken måte det gjennomføres felles evaluering etter en øvelse eller en hendelse, og påfølgende oppfølgingsspørsmålet om hvilken betydning felles evaluering har å si for læring, ble flere momenter trukket frem. Noen informanter kom inn på tanken om hvordan eksempelvis helse og politi kan influere brannetaten i evalueringsprosessen. En informant sier følgende til dette: *"Politi og helse kan komme inn og gir oss et annet inntrykk av innsatsen. Dette kan være viktig".* Her handler det igjen om gjensidig respekt og forståelse for hverandres handlemåte. Til tider kan dette være vanskelig å forstå hverandre slik denne informanten uttrykker det:

*"Jeg har inntrykk av at vi burde egentlig kjenne hverandre litt bedre med tanke på måten vi jobber på; spesielt brann, politi og ambulanse. [...], men samtidig kan det oppstå situasjoner der vi eller noen ikke forstår hvorfor vi handler som vi handler, og det handler om at vi kjenner hverandre litt for dårlig".*

I enkelte sammenhenger kan det forekomme misforståelser mellom etatene. Dette eksemplifiseres gjennom en samtale jeg hadde med en informant: *"Så er det misforståelse; ting som dukker opp; som ikke var fanget opp under, eller kommunisert godt nok da".* En annen utfordring som også fremkom under intervjuet var hvordan de eksterne etatene håndterte evalueringene i etterkant. Informanten var bekymret for hva som blir resultatet etter alle evalueringene. Som han selv sier: *"Hva kommer ut i den andre enden; om det blir en happening; om det får en slags følge for utviklingen, det er jeg litt usikker på".* Hvorpå han fortsetter: *"Men vi sliter litt med at når det kommer til endringer, så er vi ikke sikker på om det blir fulgt opp. Det kan stå veldig fint i rapporten, men så hører vi i grunnen ikke så mye mer".*

En annen informant ser det som en utfordring at enkelte etater kan ha forskjellig forståelse av evaluering og mål. Han beskriver det ved å vise til eksempelvis politiets forståelse av begrepet ELS<sup>31</sup>. Informanten skisserer politiets tanker: *"ELS, hva er det for noe? Følger dere ikke politiets måter å gjøre ting på? Hvorfor skal vi være med på evaluering og sånn? Dere*

---

<sup>31</sup> DSB (2011): Veileder om enhetlig ledelsessystem. Ved håndtering av hendelser innen brann, redning og akutt forurensning.

*gjør det annerledes. Og jeg sier da at; Jeg ser ikke at det gjør noe at ting gjøres annerledes, men vi kunne evaluere i fellesskap". Videre oppsummerer informanten: "Og selv om vi går kledd i mørkeblått og politiet i lyseblått; målet vårt er jo det samme under en aksjon og på en øvelse. Men jeg opplever noen ganger at hvis man ikke er villig til å følge deres metodikk, så synes jeg ofte at det kan bli en barriere". Her ser vi at ulike evalueringsmetoder kan bidra til å skape misforståelser, ikke bare i evalueringsfasen, men også i en etterfølgende implementeringsfase.*

### **5.5 Øvelses- og hendelsesrapporter**

I innledningen refererte jeg til noen konkrete ulykkesrapporter og en øvelsesrapport. Samtlige rapporter er skrevet på bestilling fra DSB. Disse rapportene er noen få i en stor mengde rapporter som ligger tilgjengelig på DSBs hjemmeside. Hensikten med å innlede med disse i oppgaven var å beskrive ulike hendelsestyper som nødetatene kan bli stilt ovenfor, og samtidig sette søkelys på hvordan rapportene blir brukt av de ulike brannvesen rundt omkring i landet. Hvor godt kjent er disse rapportene i brannetaten? Benyttes rapportene som grunnlag for læring på noe vis? Etter samtalene med informantene kan det virke som om dette varierer stort. For noen brannvesen vektlegges ikke dette materialet i særlig høy grad. Spesielt fra de store brannvesen signaliseres det at der finnes så mye eget materiell at rapportene ikke har nevneverdig betydning. Flere av informantene reflekterer over at rapportene er vanskelig å lese. Dette fremkommer gjennom følgende uttalelse: *"Det som DSB kan, er å fylle rapportene med ord, mange ord. Ofte er de akademisk og langtekkelig å lese".* Informanten ville gjerne sett at rapportene var utformet på en mye enklere måte. *"De kunne gjerne vært redigert til noen få sider i stedet for en blekke som er så tykk"*, fortsetter han med. I mange tilfeller settes det også spørsmålstegn ved innholdet i disse. En informant sier at mannskapet ofte tolker en rapport som førende på brannvesenet. Han opplever å høre i sinne og frustrasjon: *"... hadde vi bare slått oss i lag med noen som var veldig mye større enn oss, så hadde alt vært bra".* Slik tolker mannskapet enkelte ganger rapportene. Dette kan virke demotiverende på mannskapet, og det er samtidig ei utfordring for en leder å håndtere en slik frustrasjon. En annen informant mener at slike overordnede dokumenter må leses ut fra hvem som har skrevet dem, hva de har hatt i fokus, og prøve å se på at det ikke er så mye detaljer i disse.

En annen informant var opptatt av hvordan rapportene kunne fremstå bedre. Eksempelvis kunne han ønske seg at materiellet var lettere tilgjengelig på nett, kanskje i form av en databank. Når rapportene er store og omfattende, er det en gjengs oppfatning av at da leses ikke mye av rapportene. En informant forteller at i slike rapporter leses som regel innholdsfortegnelsen og sammendraget, "*... og så prøver vi å få med oss grovpunktene, selv om ikke rapportene blir gjennomgått i detalj*", avslutter han med. Dette er noen uttalelser som fremkom i samtalene. Der er interessant å se at rapportene ikke ble vektlagt så mye. Informantene var i mye større grad opptatt av andre former for informasjon fra myndighetene. Flere informanter kunne ønske at DSB benyttet eksempelvis fagbladet "Brannmannen" og ikke minst nettstedet "Facebook" i mye større grad enn det gjøres i dag. På Facebook nevnes spesielt gruppen "Brannpraten" av noen informanter. En sier det slik:

*"Noen ganger har jeg tenkt at; fanden og, kunne ikke DSB ha fått noen i bredden i "Brannpraten" til å lage en liten populærversjon som er typisk for sånn som er i "Brannpraten" eller i bladet Brannmannen. Bladet Brannmannen blir lest fra perm til perm på vakta. Det er diskusjoner, og bladet Brannmannen er mye ofte en plattform for nye øvelser i korpset her enn de rapportene som kommer fra DSB. Bladet Brannmannen er så lett, at det klarer utrykningslederne og mannskapet å fordøye selv, uten at jeg er nødt til å lirke og lure og presse dem litt som jeg kanskje noen ganger må gjøre for å skape en reaksjon på øvelses og hendelsesrapportene fra DSB".*

Dette er en ganske klar beskrivelse av hvordan enkelte brannvesen ser på rapporter i forhold til andre publikasjoner som eksempelvis fagblader og nettportaler. Denne informanten tror DSB vil kunne nå flere brannvesen ved å benytte andre medier enn brannrapportene. Dette bemerker han slik: "*DSB burde i mye større grad brukt både Brannmannen og ikke minst i dag "brannpraten" på Facebook for å nå ut på, hva skal jeg si, ikke på en populistisk måte, men som et lavterskelbudskap*".

En informant avsluttet med å si at rapportene fra DSB burde vært mer pedagogisk rettet mot brannvesenet der man burde kunne trekke ut noen utfordringer av teksten: "*Dette bør brannvesenet øve mer på eller dette bør man huske på i en slik type situasjon*".

### **5.6 Håndbøker og veiledere**

På spørsmål om bruk av håndbøker og veiledere i brannkorpset, bar tilbakemeldingen preg av at håndbøker og veiledere ikke var spesielt implementert i brannkorpset. På linje med rapporter, så fremkom det fra intervjuene at det ikke brukes mye tid på slike produkter. Det kan virke som om håndbøker og veiledninger bare brukes i den grad det er relevant i forhold til konkrete øvelsesbeskrivelser. To informant trakk frem røykdykkerveiledningen<sup>32</sup> som eksempel på produkt som er implementert i deres brannvesen. Dette betyr ikke at de resterende åtte informantene ikke har dette implementert, men det ble ikke trukket frem som et eksempel. En informant sier blant annet at "*en rapport på en del sider gidder ikke guttene lese, men ei veiledning som går konkret på øvelser, eller noe annet som er konkret; Det leses*".

### **5.7 Andre forhold**

I intervjuet stilte jeg følgende avslutningsspørsmål:

*Er det noe annet som du mener er viktig i forhold til evaluering av øvelser og hendelser som vi ikke har berørt i denne samtalen?*

Når man stiller et slikt åpent spørsmål, kan man forvente noen kommentarer på det, og her lot reaksjonene ikke vente på seg. Informantene hadde klare formeningene rundt dette. Jeg vil her trekke frem noen tanker som ble fremstilt i samtalen. En informant var opptatt av å sikre kvalitet, spesielt i forbindelse med gjennomføring og evaluering av øvelser. Han ønsker at brannetatene i større grad kunne benytte seg av fagpersoner eller spesialister innen ulike fagfelt som observatører for å rettlede og veilede. Hans brannkorps har hatt stor nytteverdi av å ha slike ressurser tilgjengelig. Fagpersonen eller spesialisten vil raskt kunne vurdere en situasjon der mannskapet eksempelvis utfører en oppgave feil. Informanten presiserer: "*[...] så det å trekke inn fagpersoner innenfor det tema du øver på som observatør, det er nyttig*".

To informanter satte søkelyset på foredrag om ulike hendelser. Begge var interessert i å få deltakere som har vært med på slike hendelser til selv å berette fra disse hendelsene. På denne måten vil man få en direkte beskrivelse av håndteringen av hendelsen. Som den ene sier:

---

<sup>32</sup> DSB (2005): Veiledning om røyk- og kjemikaliedykking

*"Det jeg synes er interessant ved innsatsledelse, er å få med seg foredragene [...] alt fra Rocknes til alle lyngbrannene, [...] til å si litt om hva de tenkte når de kom frem, og ikke bare de prossedyremessige ting om at vi gjorde det og det og det, men hva tenkte du; hva gjorde at du kom frem til den beslutningen du tok, osv."*

Informanten tror at suksessen til læring ligger i nettopp å få deltakerne selv til å holde foredrag om de ulike hendelsene. Den andre informanten støtter denne tankegangen og føyer til: *"... som er relevant, slik at vi kan få i gang diskusjoner på det, utover det som vi må lese selv"*.

Mannskapets medvirkning i en planleggingsfase av en øvelse ble trukket frem som en positiv del av prosessen. En informant er svært opptatt av at mannskapet skal kunne være med å bestemme hvilke øvelsesstema som skal settes inn i en øvelsesplan. Dette beskriver informanten slik:

*"Det som er veldig, veldig nyttig for mannskap, er faktisk det å lage sine egne øvelse, fordi at er det noe som er lærerikt, så er det å få laget øvelsene. [...] det har vi begynt med nå som et lite deltidsbrannvesen, og det er veldig motiverende og fint for mannskapene at de får laget øvelsene og får se hvordan det fungerer i forhold til sine kollegaer. Dette er jo hjelp til selvhjelp og da får de komme med innspill til sine veiledere og det er givende og da vokser det er motiverende. Det er det det handler om; det er motivasjon"*.

Informanten avslutter samtalen med å si at: *"Det å hjelpe andre, er motivasjon nok i seg selv"*.

## **6.0 ANALYSE - Drøfting**

Gjennom dette kapitlet vil jeg sammenligne de funn jeg har beskrevet opp mot valgt teori.

### **6.1 Mål og måloppnåelse**

Ett av hovedtemaene i undersøkelsen var å undersøke hvilken målsetting virksomheten hadde i forhold til blant annet kartlegging, planlegging og evaluering. Informantene hadde klare tanker rundt dette med målsetting. Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver at organisasjoner må sette seg klare mål som beskriver hva de ønsker å oppnå i fremtiden. Informantene beskrev målsettingen på ulike måter, noen refererte til ROS-analyser, andre til kommunens kvalitetssystem. Fellestrekket gikk mest på at målsettingen måtte være innbakt i en eller annen form for prosedyre eller rutine. Samtidig ble det signalisert at målet var å bli bedre på å håndtere øvelser og hendelser og lære av disse. Lunde (2009) beskriver risiko og risikostyring som et systematisk forsøk på å styre fremtidsutviklingen gjennom å se på sannsynlighetsreducerende- og konsekvensreducerende tiltak. Det er i tråd med informantenes oppfattelse av begrepet risiko. Når informantene knytter dette begrepet inn som et mål for å kunne håndtere øvelser og hendelser, vil dette også være i tråd både Jacobsen og Thorsvik (2014) og Roos et al. (2010) som beskriver mål og måloppnåelse. Her ser vi også at en informant sier at ROS-analysene på en måte styrer øvingene. Informantene kommer også inn på at målene må være klare og tydelige. Dette ser vi presisert av en informant som sier at målene må være konkrete og de må være tuftet på et eller annet. En slik beskrivelse som fremsettes her bekreftes av Martinsen (2012), som sier at målformuleringer skal være presise og tydelige og ikke av typen "å gjøre så godt jeg kan". I samtale med informantene ble mål med øvelser gjerne knyttet opp mot læring. Informantene var opptatt av hvordan øvelser utspant seg i forhold til læringspunkter. Det fremkom som viktig at man kunne sitte igjen med den følelsen av å ha lært noe, og at man får noe igjen for å øve.

Informantene beskrev jevnt over at de nedfelte målsettinger var styrende for etatenes håndtering av hendelser. Dette er i store trekk i samsvar med hva Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver som den effekt et mål vil ha på de ansattes håndtering av hendelser. Informantene viser generelt til at ROS-analyser eller rutiner og prosedyrer er retningsgivende for hvordan etatene håndterer en hendelse. Slike prosedyrer og rutiner er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) også retningsgivende for de beslutninger som den enkelte i en organisasjon tar. Dette understøttes av Eriksen (2011) som viser til at det har vært en generell utvikling

blant annet på målstyring, fra å fokusere på hva som oppnås til hvordan nå målene som er fastsatt.

## ***6.2 Kunnskaper, ferdigheter og holdninger***

Innen vårt fagfelt er vi opptatt av at redningsoppdrag fungerer på en optimal måte. Mannskap må ha nødvendig kompetanse til å løse sine oppgaver. I undersøkelsen ble det avdekket at kunnskaps- og ferdighetsnivået stort sett er bra. Det kan dog variere noe fra de topp motiverte som evner å utføre oppdraget på en god måte til dem som ikke tar ting like seriøst. Ifølge Eriksen (2011) så er han helt klar på at kompetansenivået blir utviklet og vedlikeholdt ved å gjennomføre trening over tid. Vi kan se på dette som påfyll av mengdetrening, noe som viser seg å være grunnstammen i et heltidskorps. For deltidskorps vil situasjonen til en viss grad være noe annerledes. Her ser vi blant annet at en informant er av den oppfatning av at ferdighetsnivået svært ofte er bedre hos en fra et heltidskorps kontra en fra et deltidskorps. Dette tolkes dithen at det er øvelser og trening som må til for å opprettholde et ferdighetsnivå som styrker håndteringsevnen for en hendelse. Martinsen (2012) viser til at kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger er det som skal til for å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Gangdal og Angelstveit (2014) støtter Martinsen med å poengtere at god opplæring og regelmessig øving er viktig for å kunne håndtere en hendelse.

Under samtalene registrerte jeg at en informant viste litt bekymring i forbindelse med helt enkle grunnkunnskaper og ferdigheter. Han beskrev det som om manskapet var mer opptatt av å vise hva de er god til enn å berette om svakheter. Her reflekterer informanten over manskapets grunnkompetanse som han i enkelte tilfeller beskriver som ikke god nok. Dette gjelder dog ikke alle mannskaper. I artikkelen "Gode holdninger skaper resultater" presentert av LederNytt 09.november 2013, tas holdninger opp som tema. Her reflekteres det over at krevende oppgaver i enkelte tilfeller kan virke truende på grunn av frykten for å mislykkes. Man er kanskje redd for å ikke strekke til i den funksjonen man har i eksempelvis et brannkorps. Lunde (2014) påpeker at øvelser skal ha til hensikt å trene sine deltakere i sine funksjoner under så reelle forhold som mulig. Dette gjøres for å skape trygghet i tillegg til læring.



Ett moment som ble bragt frem av informantene var motivasjon. Hvor motiverte er mannskapet til å gjøre en god innsats? Fra intervjuene ser jeg at motivasjonen for å gjøre en god jobb absolutt er tilstede. En informant har beskrevet at bare det å hjelpe andre er en stor motivasjon i seg selv. Man blir motiverte ved å se at andre blir glade. Dette belyser Jacobsen og Thorsvik (2007) når de snakker om at mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte. I dette legger de til at det kan være vanskelig å tenke seg at en ansatt vil yte noe ekstra dersom det ikke er nedfelt i et konkret mål. Motivasjonsfaktoren henger også høyt når informantene viser engasjement. Noen informanter beskriver mannskapenes positive medvirkning i planlegging og gjennomføring av øvelser. Her får man inntrykk av at medvirkning i planlegging og gjennomføring av øvelser er motiverende for mannskap. Martinsen (2012) beskriver at ansatte bør involveres i beslutninger om hvordan arbeid bør utføres. Martinsen mener at ledere bør inspirere ansatte til å gjøre sitt beste. En informant har god erfaring med å la mannskapet ta ansvar for planlegging og gjennomføring av enkelte øvelser. Han beskriver dette som en suksessfaktor som både er lærerik og motiverende. Roos et al. (2010) støtter en slik handling, og presiserer at det også kan være viktig å tilby veiledning og tilbakemelding og dermed hjelpe til med faglig utvikling og trygghet.

Det registrertes også at informanter opplevde at enkelte mannskaper kunne føle ubehag med å innrømme feil, og at det ble betraktet som et nederlag. Her ser vi på en måte at utryggheten griper inn i et arbeidsforhold. Eriksen (2011) beskriver hva som skal til for at et team skal kunne fungere på en god måte. Han legger til grunn at hvert enkelt teammedlem må mestre sine individuelle oppgaver for at et team skal fungere. Tre informanter kom spesielt inn på betydningen av ferdighetstrening som en viktig faktor for å kunne håndtere hendelser. En informant illustrerte dette ved å si at ferdighetene må sitte i ryggmargen for at man skal kunne håndtere en hendelse på en effektiv måte. Etter Løvik (2010:20) fremkommer det at "*Et beredskapsapparat er lite verdt dersom det ikke vedlikeholdes med regelmessige øvelser*". Dette innebærer at øvelser må prioriteres både på enkeltmannsnivå og på teamnivå for å kunne håndtere hendelser på en forsvarlig måte.

### **6.3 Evaluering og læring**

Hensikten med evaluering er, som tidligere omtalt, å få svar på om fastsatte mål er oppnådd, om kompetanseutviklingen går i riktig retning og om treningen og øvingen fungerer tilfredsstillende (Eriksen, 2011).

Etter en øvelse eller en hendelse gjennomføres det alltid en eller annen form for evaluering. Det kan være fra det minste møtet på stasjonen til en større gjennomgang av hendelsesforløpet. Informantene var tydelig på at her omhandlet evalueringen de faktiske forhold rundt hendelsesforløpet, eller som en informant beskrev det: "*...vi går gjennom hendelsen på nytt*". Denne prosessen handler egentlig om å nøste opp i et hendelsesforløp og finne ut av hva som faktisk hendte under en aksjon, og videre finne ut av hva hver enkelt har gjort og hva man kunne gjort enda bedre. Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver det at en organisasjon er avhengig av å ha medarbeidere som kan utføre sine arbeidsoppgaver, både på individnivå og i et team. Det er derfor av nødvendighet at man har en felles forståelse av hva som har skjedd, og at man evner å være åpen og ærlig med hverandre i en evalueringsprosess. Dette vises spesielt å fremtre i mindre grupper, ned på teamnivå. Der brytes en del barrierer i forhold til å åpenhet. Eriksen (2011) nevner at det er viktig at den enkelte er selvsikker nok til å gi beskjed i teamarbeid. Han eksemplifiserer dette ved å vise til usikkerhet, bekreftelser, spørsmål og motargumenter.

Når øvelser og hendelser håndteres, er enkeltindividet nøkkelen til suksess. Roos et al. (2010) sier at enkeltindivider faktisk kan ta beslutninger når det føles riktig å gjøre det. Informantene viser til at ved ansettelse i et brannkorps vektlegges praktikere som er i stand til å løse praktiskrelaterte oppgaver. Personer det her refereres til kan være mekanikere, elektrikere, rørleggere, snekkere mv. Slike personer er i følge en informant løsningsorienterte og viser kreativitet til å løse en oppgave eller en utfordring. På denne måten vil et brannkorps kunne prestere godt når det innehar ulik kompetanse på forskjellige nivåer og fagfelt. Jacobsen og Thorsvik støtter denne beskrivelsen og føyer til at individets adferd også kan avvike noe i forhold til hva man egentlig hadde i tankene å gjøre. Dette synliggjøres ved at brannkorps med ulik kompetanse faktisk kan løse de oppgavene som de er satt til.

En gruppe eller et team består av enkeltindivider, og den viktigste kjennetegnet på en sosial gruppe, er at man ifølge Martinsen (2012) føler tilhørighet i gruppen. En arbeidsgruppe som brannetaten, vil ifølge Martinsen styre mot et felles mål med differensierte roller. Eriksen (2011), reflekterer over at det er viktig at hvert enkelt individ mestrer sine oppgaver, og inntil så er tilfellet vil individene ikke ha fullt fokus på teamarbeidet. Noen informanter trakk igjen frem ærlighet og trygghet som premisser, ved eksempelvis å presisere man ikke må ikke være redd for blant annet å si det som det som det er, og heller være opptatt med å formidle deres forståelse gjennom en evaluering. Informantene gav inntrykk av at erfaringsoverføring, både mellom enkeltpersoner i et team og mellom ulike vaktlag var særdeles viktig å ivareta.

Gjennom en evalueringsprosess søker man etter å finne forbedringspunkter som man igjen søker å implementere i eget prosedyre- og rutineverk. En informant var spesielt opptatt av å benytte en tidslinje for å kartlegge hendelsesforløpet, alt fra hendelsens utvikling til hvilke tiltak som ble iverksatt. Dette handler om se hvordan i dette tilfellet brannutviklingen fremstår i forhold til de ressurser som settes inn. Informanten trakk inn læringsmomenter ved å se på hvilke ressurspådrag<sup>33</sup> som førte til hva. I følge Eriksen (2011) vektlegges teamprosesser og teamarbeidet under slike forhold. Eriksen (2011) beskriver en læreprosess ved å stimulere til læring og fjerne barrierer som hindrer læring. Han sier blant annet at: *"Når den som skal lære, er kjent med sammenhengen mellom atferd og konsekvens, blir læringen mer effektiv"*. På denne måten kan vi trekke læreeffekt ut av å følge et hendelsesforløp og se hvordan hendelsesforløpet responderte på iverksatte tiltak.

I fellesskap med andre aktører handler håndteringsevnen om samarbeid mellom aktørene. Eriksen (2011) beskriver det som at flere personer må løse oppgaver sammen. Her spesifiserer han at team er blitt et viktig verktøy for å mestre sammensatte og kompliserte oppgaver på en effektiv måte. Dette gjelder også innen redningstjenesten. Her ser vi at nødetatene har sine respektive oppgaver som skal gjennomføres ved eksempelvis en større hendelse. Å arbeide i et team som brann-, helse- eller politietaten, krever en utstrakt koordineringsevne for at etatene skal kunne fungere sammen. Eriksen (2011) trekker også frem betydningen av å inneha en større grad av fagspesialisering for å løse kompliserte og utfordrende oppgaver. En informant viste til den nytteverdien hans brannkorps hadde av å knytte til seg fagpersoner

---

<sup>33</sup> Informantens ord

eller spesialister innenfor et tema der brannkorpset ikke hadde fullverdig kompetanse. Å tilegne seg nødvendig fagpersonell eller spesialisttjeneste, vil derfor være en viktig ressurs inn mot effektiv læring. Eriksen (2011) bekrefter denne vurderingen ved å vise til at fagpersoner med ulike kompetansenivå kan motivere og supplere hverandre og i tillegg effektivisere problemløsning og skape bedre prestasjoner. Martinsen (2012) støtter dette ved å påpeke at dersom man jobber sammen med andre, vil i enkelte tilfeller prestasjonene kunne økes dersom man støtter seg til hverandres kompetanse på en aktiv måte.

En utfordring som viser seg å være en gjenganger for mange brannetater, er at helse- og politietaten i mange tilfeller sliter med å stille opp på fellesøvelser. Mye tyder på at økonomi setter en begrensning for etatenes medvirkning. I tillegg kan ulik organisering, spesielt for et deltidskorps, kanskje være med på å sette en del begrensninger for samarbeid. En utfordring som også ble signalisert fra en annen informant var graden av oppfølging av rapportene etter evalueringene. Han stilte spørsmål til hva skjer med disse rapportene i etterkant. På hvilken måte blir disse implementert i de respektive etatene? Informanten hadde ingen klare formening om dette. Dette vil kunne være en barriere i forhold til å få et samarbeide til å fungere mellom ulike nødetater.

#### ***6.4 Øvelses- og hendelsesrapporter, håndbøker og veiledninger***

Det er en varierende oppfatning av i hvor stor grad øvelses- og hendelsesrapporter benyttes i et brannkorps. Flere informanter mener rapportene bærer preg av å være for vanskelig å lese, og at de må leses ut fra hvem som har skrevet dem. Etter samtale kan det virke som om rapportene er akademisk tunge, og ikke innbyr til å bli studert inngående. Informantene kunne egentlig i mye større grad tenke seg at DSB involverte seg i fagbladet Brannmannen og ikke minst nettportalen "Brannpraten" og på Facebook for å skape et lavterskeltilbud for brannetaten. Disse områdene benyttes i mye større grad av mannskapene rundt omkring i de ulike brannkorpsetatene. Det kan virke som om bladet Brannmannen og nettportalen "Brannpraten" er en mye tydeligere og enklere treffpunkt enn eksempelvis øvelses- og hendelsesrapportene.

Håndbøker og veiledere havner på en måte i samme kategori som nevnte rapporter. De håndbøker og veiledere som er implementert i brannvesenet er i hovedsak røykdykkerveiledningen og til en viss grad øvelsesveiledningen.

## **7.0 KONKLUSJON**

I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne svar på:

*"Hvordan evaluere øvelser og hendelse slik at de får betydning for praksis?"*

Jeg vil avslutningsvis si litt om hva jeg har kommet frem til gjennom denne oppgaven.

### **7.1 Målsetting**

Informantene beskrev at det må settes klare mål som beskriver hva man ønsker å oppnå med en øvelse. Disse målene må være presise og tydelige, og være innbakt i en prosedyre eller en rutine. Målene vil være styrende for håndteringen av en øvelse, og vil danne grunnlag for evalueringsprosessen.

Evaluering av øvelser må ta utgangspunkt i virksomhetens prosedyreverk. Der evalueringen påviser læringspunkter, må disse implementeres i etaten. Læringspunktene kan føre til at prosedyrer og rutiner må justeres.

### **7.2 Kunnskaper ferdigheter og holdninger**

Kompetansenivået er generelt bra blant mannskaper i et brannkorps, både som enkeltindivid og som team. Mannskaper fra heltidskorps har normalt bedre ferdigheter til å håndtere øvelser og hendelser enn mannskaper fra deltidskorps fordi heltidskorps har generelt mer mengdetrening enn deltidskorps. Dette henger sammen med ulik organisering av korpsene. Motivasjon for å gjøre en god jobb ble også vektlagt. Her ble engasjement i en planleggings- og gjennomføringsfase sett på som en motiverende faktor. En annen faktor som fremkom under intervjuene var ubehaget med å innrømme feil.

Mannskapets kunnskaper og ferdigheter har betydning for håndtering av øvelser og hendelser. Ved evaluering av øvelser og hendelser må mannskapets kunnskapsnivå kartlegges.

Evalueringen må søke å finne forbedringspunkter og gjennom disse forbedringspunktene søke å motivere og engasjere mannskapet til god innsats. Gjennom evalueringen finner enkelte brannkorps ut hvilken kompetanse som mangler for å gjøre en god jobb. Hvordan den enkelte person er villig til å lære, er en forutsetning for læring. Læring på individ- og teamnivå krever oppfølging med eksempelvis nye øvelser der læringspunktene settes i fokus.

### **7.3 Evaluering og læring**

Det gjennomføres flere former for evaluering, fra det minste møtet på stasjonen rett etter en øvelse til større møter i etterkant av en hendelse. Evalueringen er en gjennomgang av de faktiske forhold rundt hendelsesforløpet. I denne prosessen avdekkes forhold som har vært håndtert på en god måte og forhold som kunne vært håndtert bedre. Teamhandling er viktig i et brannkorps. Det er ikke alltid det skrives rapport etter en øvelse, med mindre det har vært gjennomført større øvelser eller det har vært øvelser som ikke har gått helt etter planen.

I en evalueringsprosess må det skapes en felles forståelse av hendelsesforløpet. Dette kan gjøres ved å gjennomføre en oppsummeringssamtale der samtlige deltakere bidrar. Det er viktig at all fakta synliggjøres. Gjennom en evaluering må man se hendelsesforløpet opp mot hvilke ressurser man har til rådighet og prioritere hvilke ressurser man til enhver tid setter inn mot hendelsesforløpet. Det vil være nyttig å trekke inn fagfolk/spesialister, både i en planlegging-, gjennomførings- og evalueringsfase av en øvelse der det er relevant. En evalueringsrapport må presenteres for mannskapet der læringspunktene står i fokus.

### **7.4 Samhandling**

I samhandling med andre aktører synliggjøres viktigheten av å evaluere i fellesskap. Denne evalueringen gjennomføres på et overordnet faglig nivå. I et fellesskap der etatene utgjør forskjellige team, vil kompetanse- og erfaringsutvekslingen ha stor verdi. Det vises gjennom betydningen av å være en likeverdig part i et hendelsesforløp. Det vil ofte være en utfordring å gjennomføre fellesøvelser for nødetatene. Dette kan skyldes etatenes ulike organisering, der brannetaten kan være organisert som et deltidskorps med øvelsestidspunkt på ettermiddag- og kveldstid. Politi- og helseetaten kan gjennomføre øvelser på dagtid.

Det avdekkes forhold der infrastrukturen med hensyn til tidsfaktoren ikke er reell. Her tenkes spesielt der Sivilforsvaret kommer inn i en for tidlig fase. Videre avdekkes det også forhold der det kan stilles spørsmål til hvordan en evalueringsrapport etter en øvelse eller hendelse blir håndtert av andre etater. Et tredje forhold som kan ha betydning for evaluering er hvorvidt ulike etater har forskjellig oppfatning av mål og evalueringen. Dette kan være med på å svekke verdien av den etterfølgende evalueringen.

Gjennom fellesevalueringer, må etatene styre mot et felles overordnet mål. Hver enkelt etat vil kunne ha sine egne delmål. I en planleggingsfase må det i fellesskap legges opp til at øvelser gjennomføres etter en reell infrastruktur der blant annet tidsperspektivet har

betydning. I en planleggingsfase må det videre fremkomme hvordan evalueringsrapporter skal håndteres etter en øvelse eller hendelse. Det er viktig at etatene blir omforent med at læringspunktene i rapportene blir implementert i de respektive etater og at dette blir kommunisert til de deltagende etater.

### ***7.5 Evalueringsrapporter fra DSB, håndbøker og veiledninger***

Læringsmomenter fra rapporter, håndbøker og veiledninger er ulikt implementert i brannetaten. Rapporter synes å være akademisk tunge og vanskelig å lese. Håndbøker og veiledninger er litt mer konkret, men heller ikke godt implementert i etatene. Det kan synes som det finnes mye egenprodusert materiale som er mer implementert i egen etat enn rapporter, håndbøker og veiledninger. Brannkorpene viser til at bladet Brannmannen og nettportalen "Brannpraten" på Facebook benyttes i større grad enn evalueringsrapportene fra DSB.

Evalueringsrapporter må gjøres mer lettlest for å kunne trekke læremomenter ut fra disse. Det kan videre virke som rapportene på DSBs hjemmeside kan være vanskelig å finne for enkelte brannkorps. Det er et ønske fra flere informanter at DSB må vurdere å involvere seg i nettportalen "Brannpraten" i Facebook, slik at brannvesen kan ha et lavterskeltilbud for å ta problemer og utfordringer opp med DSB.

## Litteraturliste

- Aarset, Magne (2010): *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aven, Terje (2009): *Risikostyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Eriksen, Jonas (2011): *Krise- og beredskapsledelse – teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm.
- Gangdal, Jon og Gunnar Angeltveit (2014): *Krise – forebygging, beredskap, håndtering og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2014): *Hvordan organisasjoner fungerer (2. opplag)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindøe, P.H., J. Kringen og G.S.Braut (2015): *Risiko og tilsyn*, Oslo: Universitetsforlaget
- Lunde, Ivar K. (2014): *Praktisk krise og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løvik, Kjell (2010): *Øvelse gjør mester*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund (2012): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Nilssen, Vivi (2012): *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, Göran, G.V. Krogh og J. Roos (2010): *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel (2013): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal

## Offentlige dokumenter:

- Brann- og eksplosjonsvernloven (2002): *Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver*.
- DSB (2003): Veiledning til forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- DSB (2013): *Effektiv erfaringslæring – Tiltak for systematisk erfaringslæring i brann- og redningsvesenet*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.



DSB (2014a): *Brannen i Gudvangatunnelen – Læring og erfaringer*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

DSB (2014b): *Brannene i Lærdal, Flatanger og på Frøya vinter 2014 – Læringspunkter og anbefalinger*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

DSB (2016a): *Skredulykken i Longyearbyen 19. desember 2015 – Evaluering av håndtering, beredskap og forebygging*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

DSB (2016b): *Veiledning til forskrift om brannforebygging*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

DSB (2016c): *Veileder i planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser. Grunnbok: Introduksjon og prinsipper*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

Ot.prp. nr. 28: *Om lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) og om endringer i arbeidsmiljøloven (2001-2002)*. Oslo: Justis- og politidepartementet.

St. meld. nr. 17: *Brannsikkerhet – Forebygging og brannvesenets redningsoppgaver (2008-2009)*. Oslo: Justis- og politidepartementet.

St. meld. nr. 35: *Brannsikkerhet – Forebygging og brannvesenets redningsoppgaver (2008-2009)*. Oslo: Justis- og politidepartementet.

St. meld. nr. 22: *Samfunnssikkerhet, Samvirke og Samordning (2007-2008)*. Oslo: Justis- og politidirektoratet.

### **Annen litteratur**

<https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html>

(lastet: 08.11.17)

NS 5814: 2008 Krav til risikovurderinger, definerer risiko og sårbarhet.

## Vedlegg 1

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Mitt navn er Steinar Dybvik, og jeg er masterstudent ved Nord Universitet i Bodø. Pr. tiden gjennomfører jeg en erfaringsbasert master i Samfunnssikkerhet og Kriseledelse.

Jeg er i gang med den avsluttende masteroppgaven i studiet, og jeg ønsker ditt bidrag som deltaker i en undersøkelse som omhandler hendelser og øvelser, og hvordan hendelser og øvelser evalueres.

*Temaet for oppgaven er:*

*”Hvordan evaluere hendelser og øvelser slik at de får betydning for praksis”*

#### **Bakgrunn og formål**

De fleste kriser evalueres, og særlig er krisehåndteringen gjenstand for evaluering. Svært ofte finner man et eller flere forbedringspunkter, og anbefalingen er gjerne at forbedringspunktet innlemmes i kriseplanen da denne viste seg ikke å beskrive nøyaktig dette forbedringspunktet. Forbedringspunkter kan også oppfordre til bedre bruk av planverket, med antakelsen om at da ville håndteringen gått bedre.

Denne noe forenkla fremstillingen peker på et fenomen som er nokså utbredt – når noe har gått galt eller man ser rom for forbedring, så skal det inn i et planverk. Ettersom evalueringer av hendelser gjort gjennom mange år ofte peker på de samme tingene, kan det tyde på at anbefalingene ikke fører til ønsket endring i praksis. Det kan tyde på at det enten er noe feil med evalueringsmetodikken, med ulike virksomheters kriseplaner eller evnen til å handle i tråd med kriseplanen.

Jeg ønsker å intervjuer **8-10** personer i tilknytning til ledernivået i ulike brann- og redningsvesen i landet. Utvalget vil bestå av deltakere fra heltids- og deltidskorps.

Jeg vil primært konsentrere meg om hvordan korpsene evaluerer hendelser og øvelser, og hvilken betydning evalueringen har for læreeffekten i brann- og redningsvesenet.

Derfor ønsker jeg å involvere ledernivået i de ulike brann- og redningsvesen i denne undersøkelsen.

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

Undersøkelsen vil bestå i å gjennomføre intervjuer med personell i brann- og redningskorps for igjen å se om der finnes forbedringspunkter i en evalueringsprosess som kan å betydning for praksis.

Jeg vil blant annet stille spørsmål om hvordan hendelser og øvelser påvirker evalueringen, hvordan evalueringen gjennomføres og hva lærer vi av disse hendelsene.

Undersøkelse vil foregå som et intervju, og jeg vil benytte diktafon og ta notater underveis, og stille korte og konkrete spørsmål knyttet til problemstillingen min, intervjuet vil ta maksimalt 0,5 time. Intervjuet vil foregå her ved Norges brannskole i din kursperiode, alternativt pr. telefon eller via skype.

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

Ved gjennomføring av masteroppgaven vil det kun være undertegnede og min veileder Harald Fardal ved Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap som vil ha tilgang til innhentede data.

All data som innhentes vil bli lagret på min private bærbare maskin inntil oppgaven er ferdigstilt og innlevert.

Alle data vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven

Etter avsluttet oppgave vil alle innhentede data bli slettet.

Opgaven skal etter planen avsluttes medio november 2017.

### **Frivillig deltakelse**

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg slik på følgende måte:

Steinar Dybvik

Tlf: 994 29 911 eller e-post: [steinar.dybvik@gmail.com](mailto:steinar.dybvik@gmail.com), (priv)

Tlf: 906 96 868 eller e-post: [steinar.dybvik@dsb.no](mailto:steinar.dybvik@dsb.no) (arb)

Kontaktopplysninger til veileder:

Harald Fardal

Tlf: 906 06 586/ 33 41 25 23

e-post: [harald.fardal@dsb.no](mailto:harald.fardal@dsb.no)

Det er mitt ønske at du deltar i undersøkelsen og jeg vil bli takknemlig om du signerer vedlagte samtykkeerklæring.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Steinar Dybvik

Djupvik 5

9445 Tovik (priv)

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta som prosjektdeltaker

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2

### Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse

#### *Innledning til intervjuet:*

| Regional tilhørighet                   | Nord |  | Midt |  | Øst |  | Sør |  | Vest |  |
|--|------|--|------|--|-----|--|-----|--|------|--|
| Kommunestørrelse – innbyggere (ca)     |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |
| Kommunestørrelse – utstrekning (ca)    |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |
| Brannvesenet – eget/IKS –annet         |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |
| Brannvesenet – heltid (H) / deltid (D) |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |
| Lederfunksjon i brannvesenet           |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |
| Innehatt funksjonen i antall år        |      |  |      |  |     |  |     |  |      |  |

#### **Øvelser og hendelser i egen virksomhet:**

Hovedspørsmål:

1. Hvordan vil du beskrive din virksomhets målsetting i forhold til kartlegging, planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser og hendelser?

#### **Oppfølgingsspørsmål avhengig av informasjon som innhentes i spm. 1**

2. Hvilken type øvelse som er mest vanlig for virksomheten?
3. Hva legger dere til grunn ved valg av øvelsesform?
4. Hva kjennetegner en god øvelse for virksomheten?
5. Hva er de største barrierene/hindringene for en god øvelse i din kommune?
6. Hvordan vil du beskrive mannskapenes kunnskaper og ferdigheter til å kunne løse sine "arbeidsoppgaver"?

#### **Evaluering av øvelser og hendelser i egen virksomhet:**

7. Hva tror du er det viktigste for virksomheten å ha fokus på når øvelser og hendelser evalueres?

#### **Oppfølgingsspørsmål avhengig av informasjon som innhentes i spm. 7**

8. Hvordan evalueres øvelser og hendelser?
9. Hvilke rutiner finnes på å skriftliggjøre evalueringer etter øvelser og hendelser?
10. Hvilke rutiner finnes på når evaluering skal finne sted?
11. Hvilke rutiner finnes på hvem som deltar på evalueringene?
12. Hvis noe ikke fungerer etter oppsatt "gjennomføringsplan", hvordan løser dere dette i etterkant?

**Evaluering av samøvelser og større hendelser med flere deltakende organer:**

13. Hvilke rutiner har dere på å invitere andre etater/avdelinger med på øvelser, fra planlegging til gjennomføring og evaluering, eller blir dere invitert til å delta på dette?

**Oppfølgingsspørsmål avhengig av informasjon som innhentes i spm. 13**

14. Hva med fellesevalueringer etter øvelser og hendelser?
15. Hvilken betydning tror du felles planlegging og gjennomføring har å si for gjennomføring av øvelser?
16. Hvilken betydning tror du gjennomføring av felles evaluering har å si for øvelser?
17. Hvordan vil du beskrive de ulike etatenes håndtering av øvelser og hendelser?
18. Hvilken målsetting har dere for evaluering av slike øvelser og hendelser?
19. Hvilken målsetting tror du de andre etatene har til evaluering av øvelser og hendelser?
20. Hva er de største barrierene i forhold til håndtering av øvelser og hendelser når flere etater deltar sammen?

**Evaluering av øvelser og hendelser hvor DSB har utarbeidet rapporter:**

21. Det er utarbeidet øvelses- og hendelsessrapporter av DSB. Hvor godt kjenner dere til disse rapportene?

**Oppfølgingsspørsmål avhengig av informasjon som innhentes i spm. 21**

22. Finner dere i rapportene momenter som dere trekker frem som mulige øvelsesområder for eget brannvesen?
23. På hvilken måte implementerer dere momenter fra DSB-rapportene inn i eget brannvesen?

**Kjennskap til ulike håndbøker og temaveiledere:**

24. Det er utarbeidet ulike veiledninger og håndbøker som kan være til nytte ved planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser. Hvor godt kjenner dere til dette materiellet?

**Oppfølgingsspørsmål avhengig av informasjon som innhentes i spm. 24**

25. På hvilken måte implementerer dere eventuelt dette materiellet inn i deres planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser?

**Andre forhold:**

Er det andre forhold du mener er viktig, sett i forhold til evaluering av øvelser og hendelser, som vi ikke har berørt i denne samtalen?

### **Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig**

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

*Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:*

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

*Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.*

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern