

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
KL360E

Navn på kandidat:  
MAGNUS FREDRIKSEN

---

## **ETABLERING AV SITUASJONSBEVISSTHET I NØDMELDESENTRALER**

---

Dato: 26.11.2018

Totalt antall sider: 76

# **SAMMENDRAG**

## **Bakgrunn**

Bakgrunnen for oppgaven er at samfunnet har utviklet i en retning hvor mobiltelefonen medfører et stort antall innringere til nødetatene ved krisesituasjoner. Nødmeldesentralene må derfor raskt kunne etablere situasjonsbevissthet og nødmeldesentralene må også initialt kunne håndtere nødsamtaler som fortrinnsvis skulle vært til en annen nødmeldesentral.

## **Formål**

Formålet med oppgaven er å bidra til å videreutvikle nødmeldesentralene sin evne til å etablere situasjonsbevissthet i krisesituasjoner. Med bakgrunn i at krisesituasjoner ikke skjer så ofte, er det derfor tatt utgangspunkt i alvorlige hendelser. Dette er potensielt livstruende hendelser hvor nødetatene må samvirke

## **Problemstilling**

Hvordan etableres situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene?

## **Metode**

Det ble benyttet kvalitativ metode hvor det ble gjennomført åtte dybdeintervjuer, fire erfarne AMKoperatører og fire erfarne politioperatører.

## **Resultat**

Erfaring er det viktigste for å etablere situasjonsbevissthet. Erfaringen kommer også frem i form av kommunikasjonen og bruk av implisitt informasjon i nødsamtaler.

Det er utfordrende å kommunisere situasjonsbevissthet, og man er avhengig av at noen står frem for å lede og organisere for å få fremgang i arbeidet med situasjonsbevissthet.

## **Konklusjon**

Å etablere situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene handler i stor grad om å bruke erfaringen man har. Man må ta til seg alt av informasjon som man hører av prat og lyder i nødsamtalene, og tolke det ut fra hva erfaring, kunnskap samt magesfølelse forteller deg. Politiets operasjonssentral har gode forutsetninger for å kommunisere, lede og organisere for situasjonsbevissthet. AMK har dårligere forutsetninger for dette. AMK har ofte heller ikke en formell ledelse som leder og organiserer for situasjonsbevissthet.

## **FORORD**

Dette er det siste jeg gjør på master i Samfunnssikkerhet og kriseledelse ved Nord universitet. Det betyr derfor også slutten på kombinasjonen med jobb og studier og jevne reiser til studiesamlinger i Bodø.

Det blir godt å bli ferdig med studiene, samtidig som jeg er fornøyd med å ha tilegnet meg mer kunnskap innenfor fagfeltet. Jeg har lært mye og vil nok også i fremtiden lese mer innenfor fagene, selv om det ikke blir noen ny studietilværelse med det første. Det er alltid godt å få lært nye ting.

Å ta studier ved siden av en fulltidsjobb er krevende. Jeg har ikke hatt tilrettelagt arbeidstid i forbindelse med studiet, noe som derfor har medført lange dager og sene kvelder.

Jeg vil takke min veileder Stig Johannessen for gode tilbakemeldinger som fikk meg til å reflektere over tematikken. Du har fått meg mer interessert i fagfeltet, også utenfor det som fremkommer i denne oppgaven.

En takk også til lederen ved AMK Oslo og Politiets operasjonssentral Oslo som lot meg gjennomføre intervjuer med personell fra deres avdelinger.

Uten informantene hadde ikke denne oppgaven vært mulig. En stor takk for velviljen til å stille opp. Takk for at dere sto frem i intervjuene med ærlige meninger, erfaringer og historier.

Og til slutt: En stor takk til Marita for språkvask av oppgaven og for at du har tilrettelagt hjemme slik at jeg kom i mål med oppgaven.

Nå er jeg ferdig og har mer fritid i vente!

Oslo, 26.11.2018

Magnus Fredriksen

## BEGREPSAVKLARINGER

Begrep	Forklaring
Alvorlig hendelse	I denne oppgaven definert som livstruende hendelse hvor nødetatene må samvirke.
AMK	Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral. Håndterer medisinsk nødtelefon 113 og skal iverksette riktig helsehjelp til riktig tid. AMK håndterer ikke legevakttelefonnummer 116117. AMK er en del av spesialisthelsetjenesten, legevakter er en del av primærhelsetjenesten.
AMKoperatør	Helsepersonell som jobber ved AMK. Personellet er spesielt utdannet og trent til å arbeide ved AMK. Stilling er MO og RK. Formelt utdanningsnivå er sykepleier, ambulansearbeider eller paramedic.
BAPS	Felles sambandstalegruppe for nødetatene hvor de kan samhandle på tur fram til et sted. BAPS er et akronym for Brann, ambulanse, politi samband.
Index	Norsk indeks for medisinsk nødhjelp. Er et beslutningsstøtteverktøy som AMKoperatører er forpliktet til å følge.
Medisinsk operatør (MO)	Jobber ved AMK. Primærjobben til MO er å besvare medisinske nødtelefoner samt telefoner fra andre nødetaater, legevakter og sykehus. Det er medisinsk operatør som gir prioritet på oppdrag og bestemmer om det skal sendes ambulanse til en hendelse.
Melder	Innringer til telefonnummer 112 eller telefonnummer 113 som melder i fra om en hendelse.
Meldingsmottaker	Den nødmeldeoperatøren som mottar nødtelefon eller melding fra samvirkeaktør om en situasjon.
Nødmeldeoperatør	Samlebetegnelse på personell som jobber ved nødmeldesentralene og besvarer nødtelefoner. I denne oppgaven begrenset til operatører ved Politiets operasjonssentral og AMK.
Nødmeldesentral	I denne oppgaven begrenset til Politiets operasjonssentral og AMK. I andre sammenhenger er også Brannvesenets 110- sentral inkludert i betegnelsen.
Nødtelefon	Telefonsamtaler som ringes inn på nødnummer. I denne oppgaven avgrenset til telefonnummer 112 og telefonnummer 113. I andre sammenhenger er også telefonnummer 110 inkludert.
ODL	Oppdragsleder ved Politiets operasjonssentral. Leder politioppdrag i nå-tid.
OL	Operasjonsleder ved Politiets operasjonssentral. Leder politiets operasjonssentral og har også personellansvar for operatører. OL har en tilbaketrukket rolle og skal primært tenke framover i tid. OL leder all politiinnsats i politidistriktet og er øverste leder i politidistriktet før en eventuell stab settes.
OPL	Operasjonsleder ved AMK. Leder og koordinerer AMK sentralen. OPL er leder for AMKoperatørene på vakt. Innehar ikke personellansvar.
Politiets operasjonssentral	Politiets nødtelefon: 112 og andre henvendelser til politiet, inkludert henvendelser på telefon 02800. Styrer og koordinerer politiets operative innsats.
Politioperatør	Politibetjent som jobber ved politiets operasjonssentral. Besvarer politiets nødtelefon 112, men også telefon 02800 og kontakt med samarbeidspartnere. Personellet er spesielt utdannet og trent til å arbeide ved politiets operasjonssentral. Politioperatørene koordinerer også politiets innsatspersonell. Formelt utdanningsnivå er minimum Politihøgskolen
Ressurskoordinator (RK)	Jobber ved AMK. Primærjobben til RK er å koordinere ambulanseresurser: Sende riktig ambulanse til riktig sted og til riktig tid. Det er også RK som har dialog med ambulanseresursene og andre nødetaater på samband. RK skal også kunne besvare telefoner i form av medisinske nødtelefoner, andre nødetaater, legevakter og sykehus. RK kan gi oppdag en høyere prioritet, men aldri utelate å sende ambulanse om MO har bestemt at det skal sendes ambulanse til en hendelse.

SOP	Standard operasjonsprosedyrer. Standardiserte prosedyrer for hvordan man skal håndtere hendelser.
Talegruppe	Sambandstalegruppe. En radiofrekvens man snakker i sambandet på.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>BEGREPSAVKLARINGER</b> .....	<b>III</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 OPPGAVENS FORMÅL.....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	2
1.4 TEMA I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLING .....	2
1.5 AVGRENSNING .....	2
1.6 AMK.....	3
1.7 POLITIETS OPERASJONSSENTRAL .....	3
1.8 OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER.....	4
1.9 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	4
<b>2. TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 SITUASJONSBEVISSTHET .....	6
2.2 ETABLERING AV SITUASJONSBEVISSTHET .....	7
2.3 SENSEMAKING OG MINDFULNESS .....	9
2.3.1 Sensemaking.....	9
2.3.2 Mindfulness .....	9
2.4 HØYPÅLITELIG ORGANISERING.....	11
2.4.1 Kritikk av HRO.....	11
2.4.2 HRO 5 egenskaper. ....	12
2.5 MAKT OG ORGANISERING.....	15
2.5.1 Byråkratisk lederskap vs operasjonelt lederskap.....	15
2.5.2 Organisering .....	16
2.5.3 Hierarki og autoritet.....	17
2.5.4 Strategi og tid .....	18
2.5.5 Lederskap.....	18
<b>3 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 KVALITATIV METODE .....	20
3.1.1 Dybdeintervju .....	20
3.2 FORSKNINGSETIKK .....	20
3.2.1 Meldeplikt.....	21
3.3 DATAINNSAMLING .....	21
3.3.1 Valg av informanter.....	21
3.3.2 Portrett av informantene.....	22
3.3.3 Intervjuguide.....	22
3.3.4 Intervjuene.....	23
3.3.5 Transkribering.....	24
3.4 ANALYSE.....	25
3.4.1 Analysestrategi.....	25
3.4.2 Koding og kategorisering.....	26
3.5 TROVERDIGHET .....	26
3.5.1 Transparens .....	27

3.6 PÅLITELIGHET .....	28
3.7 GENERALISERBARHET .....	28
<b>4. DRØFTING .....</b>	<b>29</b>
4.1 FUNN .....	29
4.2 ETABLERE INDIVIDUELL SITUASJONSBEVISSTHET .....	30
4.2.1 Kommunikasjon .....	30
4.2.2 Mental tilstedeværelse .....	32
4.2.3 Hierarki og autoritet .....	34
4.2.4 Tidsperspektivet.....	36
4.2.5 Ledelse i nødsamtaler.....	38
4.3 LEDE OG ORGANISERE FOR SITUASJONSBEVISSTHET .....	41
4.3.1 Kommunikasjon for organisering.....	41
4.3.2 Hierarki og autoritet .....	47
4.3.4 Operasjonell ledelse.....	52
4.3.5 Strategi og tid .....	54
<b>5 AVSLUTNING .....</b>	<b>59</b>
5.1 KRITIKK AV OPPGAVEN .....	59
5.2 KONKLUSJON.....	60
5.3 TANKER OM FREMTIDIG FORSKNING .....	62
<b>6 REFERANSELISTE .....</b>	<b>63</b>
<b>7. VEDLEGG .....</b>	<b>65</b>
INTERVJU INFORMASJON.....	65
INTERVJUGUIDE SPØRSMÅL .....	66
TAUSHETSERKLÆRING POLITIET .....	68

# 1 INNLEDNING

## *1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA*

Innenfor samfunnssikkerhet er det fire kjente prinsipper som danner grunnlaget for håndtering av krisesituasjoner:

- Ansvarsprinsippet peker på at den som har ansvar for området til daglig, også skal ha det ved kriser
- Likhetsprinsippet handler om at organisasjonen i krisesituasjoner skal være likest mulig den som operer i det daglige
- Nærhetsprinsippet viser til at hendelser skal løses på lavest mulig nivå i hierarkiet. Den som er nærmest krisen har vanligvis best forutsetninger for å løse den
- Samvirkeprinsippet peker på at selv om hver enkelt etat har et selvstendig arbeid i krisesituasjoner, har man også et ansvar for godt samvirke med andre etater og virksomheter (Justis- og beredskapsdepartementet, 2012, s. 39)

I dagens samfunn har man gjennom nødmeldesentralene erfart at betydningen og viktigheten av samvirkeprinsippet har økt. De andre prinsippene ligger alltid likevel til grunn, men siden teknologien har kommet dit den har med mobiltelefoner og mange som potensielt ringer nødetatene ved en alvorlig hendelse og krisesituasjon, må nødmeldesentralene initialt kunne håndtere nødsamtaler som fortrinnsvis skulle vært til en annen nødmeldesentral.

Det kan for noen kanskje fremstå som en relativt enkel jobb å sitte på en nødmeldesentral, men ved å legge til tidsperspektivet blir tingene annerledes. Noen tror kanskje også nødetatene rykker ut bare ved å ringe nødnummeret, uten at det blir stilt spørsmål, gjort vurderinger og tatt beslutninger. Slik fremstilles det blant annet ofte på film, men i realiteten er det ikke slik. Før man sender innsatspersonell til et sted, må nødmeldeoperatøren danne en situasjonsbevissthet. Det må gjøres en faglig vurdering på om det faktisk er behov for nødetatene å dra til stedet og om hvordan sikkerhetssituasjonen er på stedet. Kanskje trenger publikum også å gjøre livreddende innsats på hendelsesstedet i påvente av at nødetatene ankommer, og de vil derfor bli veiledet av nødmeldeoperatørene til dette.

Nødmeldeoperatører må derfor etablere situasjonsbevissthet veldig raskt og i den forbindelse er det derfor mye informasjon som skal prosesseres i løpet av kort tid. For AMK sitt vedkommende er for eksempel målet å etablere situasjonsbevissthet om en potensielt livstruende hendelse innen 90 sekunder (60 sekunder om det er snakk om hjertestans). Hvordan erfarne nødmeldeoperatører etablerer situasjonsbevissthet, kan derfor være et



utgangspunkt for hvordan også andre aktører innenfor krisehåndtering kan lære hvordan man hurtig kan etableres situasjonsbevissthet.

### ***1.2 OPPGAVENS FORMÅL***

Formålet med oppgaven er å kunne bidra til å videreutvikle nødmeldesentralene sitt arbeid med å etablere situasjonsbevisst i en krisesituasjon. Teksten er derfor skrevet med utgangspunkt i ”alvorlige hendelser”. Med alvorlige hendelse forstås dette som en potensielt livstruende hendelse hvor nødetatene må samvirke. Bakgrunnen for dette valget er fordi det er noe som forekommer mye oftere enn en krisesituasjon. Ved å bruke erfaringer man har fra alvorlige hendelser, kan dette bidra til at man er bedre rustet når en krisesituasjon oppstår. I oppgaven er også målet å bidra til å avdekke hvordan erfarne nødmeldeoperatører går frem for å etablere situasjonsbevissthet slik at flere kan lære av deres erfaringer. Videre er målet å kunne hjelpe nødmeldeoperatører til å tenke mer ut fra teori når de utfører arbeidet, og knytte praksis tettere til teori. Dette kan igjen bidra til at praksis blir videreutviklet.

### ***1.3 PROBLEMSTILLING***

**Hvordan etableres situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene?**

### ***1.4 TEMA I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLING***

Med det ukjente forstås det dit at det er helt ukjent for nødmeldeoperatørene hva en nødtelefon vil innebære. De må etablere en situasjonsbevissthet uten å ha noen forkunnskaper om situasjonen. Problemstillingen vil bli belyst ut i fra hvordan *erfarne* nødmeldeoperatører etablerer situasjonsbevissthet. Videre vil det belyst hvordan ledelse og organisering i nødmeldesentralen bidrar i arbeidet for å etablere situasjonsbevissthet. Teori om sensemaking og mindfulness vil derfor knyttes opp mot individuell situasjonsbevissthet, men også opp mot organisering. Ledelse- og organisasjonsteori vil bli knyttet opp mot hvordan situasjonsbevissthetsarbeidet foregår internt ved nødmeldesentralene.

### ***1.5 AVGRENSNING***

Nødmeldesentraler er i denne oppgaven begrenset til å være politiets operasjonssentral og AMK. Nødmeldeoperatørene er i denne oppgaven avgrenset til å være erfarne

AMKoperatører og politioperatører med bred erfaring fra alvorlige hendelser.

Situasjonsbevissthet vil i oppgaven handle om den helt initiale fasen ved en hendelse. Det er vanskelig å tidfeste i antall minutter hva som menes med den initiale fasen. Det må derfor forstås fra det tidspunktet nødtelefonen besvares til nødetatene fysisk har kommet til hendelsesstedet. Hva gjelder å kommunisere situasjonsbevissthet, er det begrenset til å være internt inne på den enkelte nødmeldesentral.

Informasjon som er unntatt offentligheten, som for eksempel antall operatører som til enhver tid er på jobb ved nødmeldesentralene, er ikke omhandlet. Eksempler som benyttes er anonymisert ved at det kun blir brukt hendelser som har forekommet tilstrekkelig antall ganger for å forebygge at det er gjenkjennbart. Dette med bakgrunn i involvert personell, innringer, pasienter samt aktuelt lovverk som styrer taushetsplikten.

I oppgaven vil det blitt brukt enkelte engelske begrep. Årsaken til dette er at disse begrepene er bedre dekkende på engelsk enn på norsk.

### ***1.6 AMK***

Akuttmedisinsk kommunikasjonssentral (AMK) er en del av spesialisthelsetjenesten. AMK håndterer medisinske nødtelefoner på telefonnummer 113. AMK prioriterer oppdrag, veileder i livreddende førstehjelp samt varsler og samvirker med andre nødetater. Det er AMK som styrer og koordinerer ambulanseoppdrag (Politidirektoratet, 2011, s. 55). Det vil finnes variasjoner i arbeidsoppgavene til AMK sentralene rundt omkring i landet.

### ***1.7 POLITIETS OPERASJONSSENTRAL***

Politiets operasjonssentral er politiets ledelses- og koordineringssentral. Operasjonssentralen håndterer nødnummer 112 og telefonnummer 02800 for hendelser som ikke er nød. Sentralen har ansvar for planlagte og hendelsesstyrte oppdrag. Det er operasjonssentralen som styrer og koordinerer politioppdrag, de samvirker med andre nødmeldesentraler og er også lokal redningssentral for distriktet. Ved større hendelser, når politimesterens stab er satt, koordinerer operasjonssentralen arbeidet med denne og håndterer hendelsen i nå-tid (Politidirektoratet, 2011, s. 110).

## 1.8 OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER

Figur nummer	Innhold	Side
Figur 1	Oversikt over figurer	4
Figur 2	Oppgavens oppbygning	4
Figur 3	Situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking	7
Figur 4	Funn i analysen	29

Figur 1

## 1.9 OPPGAVENS OPPBYGNING



Figur 2

## 2. TEORI

*Politiets operasjonssentral ringer til AMK og jeg svarer umiddelbart. Politioperatør har allerede konferansekoplet telefonsamtalen med melder inn i min samtale. Jeg forstår i løpet av få sekunder at det er noe alvorlig som har skjedd. Jeg kan ikke sette fingeren på det, det er underbevisstheten som spiller inn. Rask situasjonsbevissthet må innhentes. Hvor er det? Jeg får raskt vite adressen av politioperatøren samtidig som innringer bryter inn og skriker at vi må komme raskt. Hva har skjedd? Innringer er høylytt og tydelig stresset i telefonen. En person har blitt stukket med kniv gjentatte ganger. Melder sier at blodet både renner og spruter ut av den skadde. Jeg kommuniserer min forståelse av situasjonen internt på AMK. Politi og ambulanse er allerede på vei til stedet. Melder er høylytt og skriker om hjelpen ikke er der snart. Jeg og politioperatøren tar sammen kontroll på og styrer samtalen slik at vi kan få mer informasjon for å få en bedre situasjonsbevissthet. Av hensyn til sikkerheten til melder, den skadde og innsatspersonellet, må vi vite hvor gjerningspersonen er. Melder sier at gjerningspersonene har løpt fra stedet. Jeg må vite hvor den skadde er knivstukket. Melder sier at det er i overkroppen og blodet renner og spruter. Den skadde begynner å miste bevisstheten. Melder er høylytt og skriker igjen om hjelpen ikke er der snart. Jeg forstår at det må veiledes i livreddende førstehjelp og tar automatisk over styringen av samtalen. Jeg, som medisinsk operatør hos AMK, styrer videre informasjonsinnhenting og veiledning om hva som skal skje på stedet, men samtidig må politioperatøren også få komme med sine spørsmål. Sikkerheten er alltid viktigst. Det er politioperatøren som skal tilrettelegge for sikkerheten på stedet med bakgrunn i situasjonsbevisstheten som blir etablert. Jeg kommuniserer igjen min situasjonsbevissthet internt på AMK. Innringer er stresset, høylytt og skriker igjen om ikke hjelpen er der snart. Melder prøver å redde livet til en livstruende skadd person. For melder føles derfor minuttene lange. Politi og ambulanse kommer til stedet samtidig, etter kun svært få minutter. Ambulanse og politi på stedet overtar. Jeg legger på telefonen og gjør meg klar for neste nødtelefon som ringer kort tid etter...*

Denne historien er en reel hendelse og er en av mange alvorlige hendelser jeg som AMKoperatør har håndtert. Alvorlige hendelser som dette kan for noen virke som en sjeldenhet, men dessverre skjer dette ofte i Oslo. Jeg har derfor tatt interesse for hva man kan lære av erfarne nødmeldeoperatører med erfaring fra slike hendelser. Hvordan situasjonsbevissthet etableres og hvordan det ledes og organiseres i arbeidet for situasjonsbevissthet i nødmeldesentralene.

Med narrative ovenfor som bakgrunnsteppe så vil det videre i dette kapittelet blir presentert relevant teori opp i mot tematikken. Det finnes dessverre lite med forskning direkte på det nøyaktig det temaet som oppgaven omhandler. Teori som presenteres vil tar utgangspunkt i datamaterialet som er innhentet og vil derfor likevel være relevant i forhold til dette.

## **2.1 SITUASJONSBEVISSTHET**

Det finnes mange forskjellige definisjoner av hva situasjonsbevissthet er. I denne oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i Mica Endsley sine definisjoner av situasjonsbevissthet, da disse på en god måte passer for det som er aktuelt for en nødmeldesentral.

*”Enkelt forklart, er situasjonsbevissthet å vite hva som skjer rundt deg. Inkludert i denne definisjonen en bemerkning av hva som er viktig”* (Endsley, 2000, s. 4).

En utvidet anerkjent og mer detaljert definisjon på situasjonsbevissthet er:

*”Persepsjonen av elementer i omgivelsene innenfor en gitt tid og rom, forståelse av meningen og beregning av statusen i nær fremtid”* (Endsley 1998 s. 97 referert i Endsley, 2000, s. 5).

Tar man utgangspunkt i den siste definisjonen, deler Endsley (2000, s. 5-7) situasjonsbevissthet opp i tre nivåer:

**Situasjonsbevissthet nivå 1:** Er evnen til å se og høre hint om situasjonen. Dette er det grunnleggende nivået for situasjonsbevissthet. Om man ikke evner å tilegne seg grunnleggende forståelse av viktig informasjon, vil det medføre at man forstår situasjonen feil.

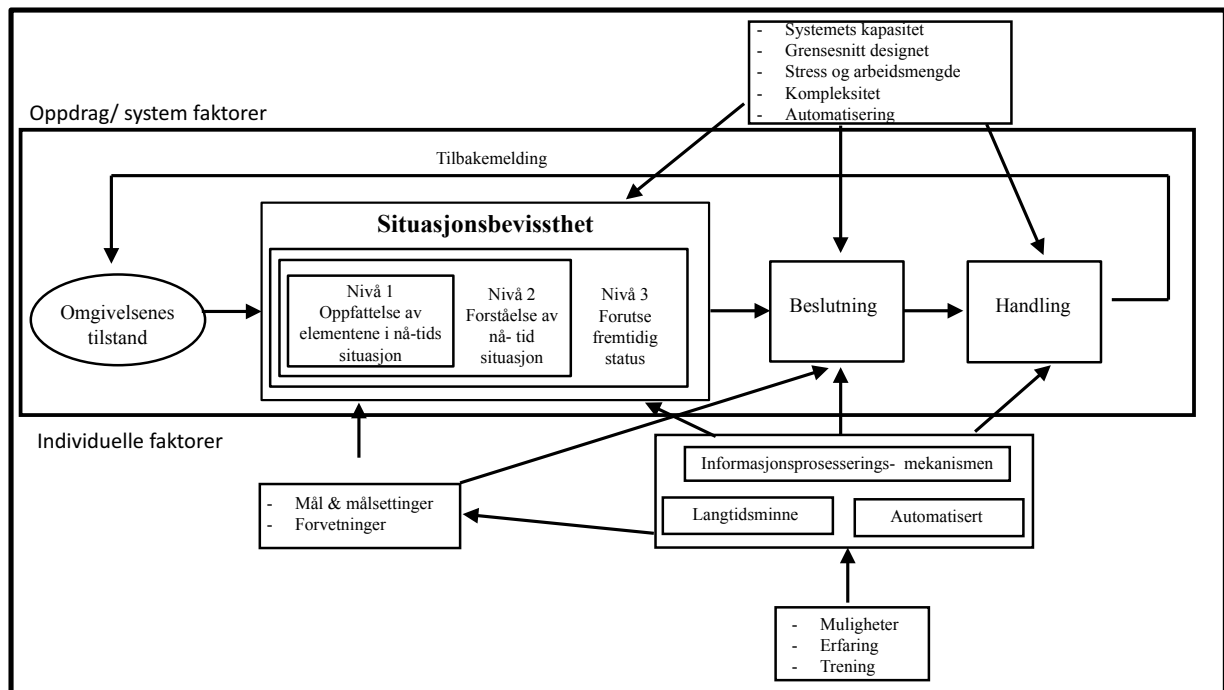
**Situasjonsbevissthet nivå 2:** Handler om å kunne oppfatte hva som skjer i situasjonen. Man samler hint og prosesserer dem for å sette dem sammen til en helhet som fører til en større oppfattelse. Det er på dette nivået man kategoriserer hendelser ut fra erfaring og kjennskap. Når man er på dette nivået forstår man situasjonen.

**Situasjonsbevissthet nivå 3:** Det høyeste nivået av situasjonsbevissthet, som handler om å se fremover. Man forsøker å se for seg hvordan situasjonen vil kunne utvikle seg videre fra nåtid og inn i fremtiden.

Det er mange elementer som virker inn på situasjonsbevisstheten. Ser man mot figur 3, er det en modell for situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking. Man blir påvirket av individuelle faktorer som erfaring, trening og muligheter, så vel som systemfaktorer som

omhandler hvordan den er bygd opp, hvor komplekst det er samt hvor stor arbeidsmengde den har. Faste prosedyrer og rutiner faller derimot utenfor denne modellen. Dette er statisk kunnskap og hjelpemidler, mens modellen tar for seg det dynamiske (Endsley, 1995, s. 36).

Endsley (1995, s. 36) vektlegger videre også at situasjonsbevissthet ikke er det samme som beslutningstaking og prestasjon. Har man manglende situasjonsbevissthet, vil man gjøre feil beslutninger på bakgrunn av dette. Det er derfor situasjonsbevissthet er det grunnleggende for å kunne ta gode beslutninger. Samtidig vil man ikke kunne ta gode beslutninger, selv med god situasjonsbevissthet, om man ikke har trening og erfaring i det.



Figur 3: Situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Endsley, 1995, s. 35)

## 2.2 ETABLERING AV SITUASJONSBEVISSTHET

I et historisk perspektiv handler situasjonsbevissthet om trening og erfaring (Endsley, 2000, s. 3). Informasjons- og kommunikasjonsteknologien har i økende grad kommet ut i samfunnet, og i dag er det derfor ikke nødvendigvis det å få informasjon som er det største problemet. Det er heller det at man får så mye data og informasjon at man har vanskelig med å forstå det. I tillegg har man vanskeligheter med finne den riktige informasjonen når man trenger den. Det er dette problemet Endsley (2000, s. 4) kaller for informasjonsgapet. Mer data medfører ikke nødvendigvis mer informasjon. Teknologi skaper ikke situasjonsbevissthet av seg selv; det trengs også et menneske som gjør informasjonen nyttig (Endsley, 2000, s. 9).

Ved etablering av situasjonsbevissthet er det viktig å kunne danne en global situasjonsbevissthet for deretter å kunne få en god lokal situasjonsbevissthet. Dette innebærer at man ved å ha evnen til å danne situasjonsbevissthet i et større perspektiv først, vil ha lettere for å forstå hvor man skal rette fokuset. Ved å ha en god bevissthet for hva som skjer i et større perspektiv, vil man bedre kunne fokusere på detaljert informasjon på et avgrenset område. En typisk feil ved etablering av situasjonsbevissthet er at det tenkes for snevert Endsley (2000, s. 13-14).

For å få informasjon om en situasjon benytter man datastyrt- og erfaringsbasert informasjon i informasjonsprosesseringen. I menneskelig informasjonsprosessering i operasjonelle komplekse systemer, bytter man mellom datastyrt, bottom-up, informasjonsbearbeiding og målstyrt, top-down, informasjonsbearbeiding. I den målstyrte informasjonsbearbeidingen jobber man mot et mål og filtrerer informasjon ut fra målet man har, mens i den datastyrte informasjonsbearbeidingen henter man hint fra omgivelsene slik at nye mål kan bli satt. Et slikt bytte mellom informasjonsbearbeiding er essensielt for å få situasjonsbevissthet (Endsley, 2000, s. 19). Hint i omgivelsene er all den informasjon man kan ta til seg ved bruk av sansene våre, og man må ikke ha visuelt syn for å fange opp viktige hint om situasjonen. Det er gjort forskning hvor flygeledere rapporterer om at man kan få en god del informasjon bare ut fra hva de hører av radiokvaliteten når de kommuniserer med piloter. De kan blant annet forstå stressnivået, erfarneheten og behovet for assistanse piloter ville måtte ha, bare ut fra det de hører (Endsley, 2000, s. 11).

I litteraturen beskrives det gjerne at mennesker har flere oppmerksomhetsprosesser. I en operasjonell kontekst, som hos AMK og politiets operasjonssentral, er det i denne oppgaven valgt å ta med to egenskaper som kan peke seg ut som spesielt viktige: Selektiv oppmerksomhet og delt oppmerksomhet. Mennesker har en selektiv oppmerksomhet og velger ut visse ytre stimuli eller egenskaper ved stimuli som påvirker seg. I en operasjonell kontekst utvikler ting seg raskt. Det handler derfor om å kunne reagere raskt for å forstå situasjonen og for å kunne iverksette tiltak. I tillegg må operatørene ha en delt oppmerksomhet slik at man klarer å få med seg hva som skjer samtidig rundt en mens man utfører en annen arbeidsoppgave. Dette krever at man har automatisert en del handlinger slik at man er forberedt på vanskelige, nye og ukjente situasjoner (Eid, 2014, s. 83).

## **2.3 SENSEMAKING OG MINDFULNESS**

### **2.3.1 Sensemaking**

Sensemaking er det å kunne stille spørsmålet om hva det er som skjer i situasjonen her og nå, og hvordan dette vil påvirke organisasjonen. Det oppfølgende spørsmålet vil da være hvordan det skal håndteres. Spørsmålet stilles slik at man håper at det finnes erfaringer som kan bidra til å håndtere situasjonen som har oppstått (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 410).

*”Hvis det første spørsmålet i sensemaking er hva skjer her, er det andre og like viktige spørsmålet hva er det neste jeg skal gjøre?”* (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 412).

Sensemaking er å kunne gripe fatt i en ikke- åpenbar situasjon. Man må ta tak i situasjonen, oppskalere den, handle i den og utforske det man oppdager. Det handler om å være aktiv i situasjonen og ta tak i den mens den utvikler seg (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 32). Hvis man utvikler kapasiteten sin til å handle, utvider man også repertoaret og bedrer også oppmerksomheten sin. Dette medfører at man vil oppfatte mer og lettere kunne se negative hint i situasjonen før det utvikler seg til å bli et problem, som igjen kan utvikle seg til en krise (Weick, 2006, s. 1725). Det kan sammenliknes med begrepet proaktiv; det å se situasjonen som den er nå og samtidig se fremover i tid. Å være proaktiv er å iverksette handling i den nåværende situasjonen samtidig med en kvalifisert vurdering av hvordan situasjonen vil kunne utvikle seg fremover (Lunde, 2014, s. 43).

I starten kan sensemaking uansett være et kaos som man må få orden på, men ved å benytte erfaringen man har, sorterer man inputs og handler. For å få flere til å kunne bidra i situasjonen, handler det derfor om å håndtere situasjonen ved å lede, koordinere og dele informasjonen. Klarer man å få til dette, kan annet aktuelt personell som har kunnskap også bidra i og med at det er skapt en felles plattform å handle ut fra (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 411).

### **2.3.2 Mindfulness**

*”Å få det til å være meningsfullt handler om å kunne knytte det abstrakte til noe konkret”* (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 412).

Mindfulness handler om oppmerksomhet. Man må spørre hva det er som skjer, og ikke hva svaret er. Ved å fokusere på svaret, legger man en forenkling på utforskningen av hva som



skjer. Selv om man har vært i en situasjon tidligere, betyr ikke det at den nye situasjonen er lik eller at den forrige situasjonsbevisstheten var korrekt. Legger man merkelapper på inntrykk, vil det kunne medføre at viktige hint går tapt. Det handler derfor om å gjøre ting effektivt med sensemaking istedenfor å gjøre ting hurtig for beslutningstaking. Videre vil optimisme føre til motivasjon, men dette vil også kunne binde deg og føre til at man mister viktige detaljer siden man kan se seg blind på hva man ser (Weick, 2009, s. 110).

Hvordan man organiserer for mindfulness handler derfor om å organisere seg slik at man lettere kan oppdage hint om det ukjente. Man vil prøve å stoppe en utvikling av det ukjente. Hvis det derimot ikke er mulig, vil man forsøke å isolere det. Hvis isolasjonen ikke fungerer, er man klar for og fleksibel nok i organiseringen slik at man klarer å holde systemet fungerende (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 18). Mindfulness tilstreber å ha innsikt slik at man kan prestere bedre. Hvis egenskapen mindfulness tillegges i det daglige, vil man også kunne være bedre forberedt når de stressende situasjonene kommer (Weick&Putnam, 2006, s. 282).

Man mottar hele tiden informasjon i det man driver med. Denne informasjonen kan bli til situasjonsbevissthet om det blir behandlet riktig. Når det er etablert en situasjonsbevissthet er det gjerne et mål å kunne gjøre den kjent for flere slik at den kan bli nyttiggjort av flere, for å få til et samarbeid. I slike sammenhenger har man lett for å utelukke vesentlige detaljer når man forteller om situasjonen til andre slik at den blir lettere å forstå (Weick, 2009, s. 110). Weick og Sutcliffe (2015, s. 33-34) tar utgangspunkt i Baron og Misovich og sier at mennesker ved deling av kunnskap fokuserer på kunnskap fra kategorier og går bort fra kunnskap de har fått ved persepsjon når de skal koordinere innsatsen. Det vil da utvikle seg kunnskap ut fra konsepter, ikke ut fra persepsjon. Man går forbi informasjonen i situasjonen og baserer kunnskapen på kjennskap. Når det utelukkende velges å benytte en av disse kunnskapsformene, vil man få mangelfull forståelse for situasjonen. Likevel vil kjennskapsbasert kunnskap være målet fremfor en beskrivende kunnskap når man skal håndtere uventende situasjoner. Hvis man derimot evner å kombinere beskrivelsene i situasjonen med kjennskap, kan man sammen danne nye konsepter slik at man får en bredere plattform å ta beslutninger på.

En mindful organisering i en organisasjon vil være et godt utgangspunkt for å for å forebygge at man mister vesentlig informasjon og med det mister viktige hint i situasjonen. Et eksempel på en mindful organisasjon er høypålitelige organisasjoner (Weick, 2009, s. 110).

## **2.4 HØYPÅLITELIG ORGANISERING**

High reliability organizing (HRO), eller høypålitelig organisering (HPO) på norsk, handler om mindfulness i organisering. I litteraturen beskrives HRO både som organisasjon og organisering. I denne oppgaven er det valgt å benytte organisering da dette er mer dekkende som dynamisk begrep.

Teorien tar utgangspunkt i at organisasjonen allerede prater sammen og mener at det ved en felles forpliktelse og kompetanse blant de ansatte i organisasjonen, vil gjøre organiseringen mer robust i møte med ukjente situasjoner (Weick&Sutcliffe, 2015). Det oppstår hele tiden hendelser som har uforklarlige årsaker, men Weick og Sutcliffe (2015, s. 2) vil med sin teori forsøke å få det ukjente til å bli kjent. Finner man det ukjente, vil det bli kjent, og dermed forebygger man at større negative hendelser skjer. Teorien baserer seg på forskning gjort på organisasjoner hvor man venter på at ulykker skal skje, men som ikke skjer. De har gått inn i organisasjonene og sett på årsakene til dette, og har kommet opp med fem egenskaper for organisering som de mener bidrar til at de ulykkene man venter på ikke kommer.

### **2.4.1 Kritikk av HRO**

Flere forskere har stilt seg kritisk til HRO tekning, og den er naturlig nok ikke feilfri. Mye av HRO og NAT forskningen kommer fra lufttransport, kjemisk industri og andre potensielle risikoorganisasjoner. Dette gjenspeiles også i noe av kritikken mot teorien.

Perrow (1999, s. 369-371) trekker frem tanken om at hvis man bare prøver hardt nok, så vil man unngå ulykker, som en feil med HRO. Sammenlikner man dette med normal accident theory, NAT, mener den at feil vil oppstå uansett og man får ikke gjort noe med det. Videre kommer det frem at HRO fokuserer for lite på sikkerhet; i stedet for å stoppe noe, finner man heller andre måter å gjøre noe på. I tillegg forsøker man ikke å lære av ting som går bra, men fokuserer heller på ting som har gått dårlig. Å lære av feil er ikke nødvendigvis så lett.

La Porte (1996) trekker frem at HRO er avhengig av tillit i befolkningen. Det blir derfor trukket frem av La Porte at organisasjoner med HRO fokus har både store fordeler og bekymringsverdige aspekter. Skjer det feil, vil det derfor kunne medføre at organisasjonen settes i en posisjon med negativt søkelys og omgivelsene sin tillit til organisasjonen forsvinner.

#### **2.4.2 HRO 5 egenskaper.**

Det er utviklet fem egenskaper for å utvikle større mindfulness i HRO. Poenget er at man ved å fokusere på benyttelse av disse, vil få økt fokus på detaljer og hele tiden prøve å gjøre det beste ut av enhver situasjon. En mindful person vil derfor være mer oppmerksom på hva som skjer (Weick&Putnam, 2006, s. 282).

#### **Fokus på feil**

Det å oppfatte unormalheter, små hint og være skeptisk, er grunnleggende i det å være fokusert på feil. Det handler om å finne feil og gjøre noe med dem før de får en dominoeffekt. Det vil derfor hele tiden være en søken etter unormalheter. Unormalheter vil enkelt forklart være det som skiller seg ut fra det som er normalen, det som ikke passer inn. Samtidig vil det være små hint om at det er noe som ikke er korrekt. Det vil i øyeblikket kunne være vanskelig å oppdage hva som er unormalt, og man er derfor avhengig av å ha forkunnskaper slik at man forstår hva som er unormalt. Fokuserer man på feil, vil man hele tiden vil være fokusert på hva som ikke passer inn i forhold til det vanlige. Og hvis man finner unormalheter, bør det være en katalysator for å kontrollere om situasjonen passer inn i forhold til forventinger og intensjoner. Målet er å oppdage ting som ikke passer inn i forhold til det normale, slik at feil ikke kan utvikle seg videre til å bli en svikt, og den nye normalen som derfor blir vanskeligere å rette opp.

Ved å være forutinntatt normaliserer man en situasjon og er ikke tilstrekkelig forberedt på hva som skjer. Man må derfor gå inn i forventningene man har til situasjonen og finne ut om denne situasjonen passer inn i forhold til forventningene man har.

Å være opptatt av feil er en dynamisk prosess. Har man hatt suksess, vil dette dyrke selvtillit og troen på prosedyrer. Det vil imidlertid også kunne medføre mindre oppfattelse av hva som skjer, mindre tro på nye forandringer og mindre fokus på nye innfallsvinkler. En følelse av feil er derfor viktig for å håndtere det uventede. I en kompleks hendelse må du ha muligheten til å betvile den innsikten du har. Man må derfor være sensitiv ovenfor feil og forandringer, samt at man må forvente at de kan oppstå slik at man er forberedt. Ved å ha muligheten til å legge frem meninger og overbevisninger, vil man kunne få et bredere fundament å stå på for å håndtere det uventede (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 45-61).

#### **Motstand mot forenkling**

Mennesker har en tendens til å forenkle situasjoner, noe som medfører at fokuset mot detaljer ikke kommer frem. Ved å forenkle hvorfor ting skjer, medfører det en svakere ytelse ved at

man generaliserer ting slik at detaljer blir gjemt bort. Får man en "hunch" på noe, må det ikke velges første løsning uten å se andre muligheter. Samtidig mens det jobbes med den første løsningen, må man derfor fremdeles legge merke til andre hint som oppstår. Klarer man å se flere nyanser, vil man kunne få et bredere bilde av konsekvenser, som igjen kan medføre et større utvalg av tidlige indikatorer. Det handler om å kunne se kompleksiteten i situasjoner.

Situasjoner må vurderes ut fra forventinger, men man må heller ikke se seg blind på hva man ser. Enkle forventinger vil også kunne medføre enkle oppfattelser av situasjonen. Dette kan igjen medføre at det overses hint i situasjonen og man får færre måter å løse situasjonen på. Hvis man i tillegg benytter bred erfaring, får man se alt med et bredere perspektiv og man får flere løsninger som kan benyttes.

I organiseringen vil det være en styrke at ikke alle er likt utdannet og har lik erfaring. Om organiseringen har grupper av mennesker med forskjellige erfaringer og utdanning, vil man trolig få en bredere sansing enn hvis alle har samme utdanning og erfaring. På samme måte vil man ved kun å ha gode erfaringer og ingen dårlige erfaringer, trolig få en snevrere sansing.

Det er viktig at systemet er åpent for ny informasjon det ikke har tenkt på før, og samtidig tilpasse tidligere lærte ferdigheter til de nye omgivelsene. Dette vil for eksempel være å tilpasse tidligere overlærte ferdigheter inn i en ny omgivelse. Det vil være slik at jo mer du oppdager at du ikke vet, jo mer vil du erfare at du ikke vet. Man må derfor hele tiden være åpen for sanseintrykkene (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 62-76).

### **Sensitivitet til situasjoner**

Å ha sensitivitet til situasjoner handler om å være tilstede i omgivelsene. Se på hva man egentlig gjør uten å se på intensjonen og planene. Intensjonene og planene vil ikke nødvendigvis ta høyde for alt. Ved at du er tilstede, vil du kunne forandre både deg selv og omgivelsene. Det handler om å holde situasjonen flytende og beskytte systemet. Å ha situasjonsbevissthet sammenliknes med det å være i en "boble". Kommer man inn en såkalt boble betyr det at man er tilstede, har fokus og oversikt over det som foregår.

For at man skal kunne yte ved å skjerpe sensitivitet i situasjoner, handler det om tre momenter. Det handler om å se på hva man gjør som bidrag til systemet og ikke tenke på hva man gjør som en egen ting. For det andre må man tenke at det man gjør er en representasjon av systemet. Systemet består av en samling av bidrag og det er samlingen av bidragene som fører til utfallet. For det tredje handler det om å underlegge seg systemet. Man må se på systemet som det overordnede og tenke hva kan jeg selv gjøre for systemet.

Sensitivitet til situasjoner handler også om å være mentalt tilstede, hvor du er med hele ditt sinn slik at man tenker mens man handler. Man må tenke som handling og tenke gjennom handlingen. Dette vil medføre en mer nå-tid oppmerksomhet hvor man klarer å håndtere komplekse inputs og danne en definisjon på en situasjon. Ved daglige hendelser er målet å unngå å gå i autopilot. I det daglige tenker man gjerne ikke over hva man gjør, og hvis man gjør en feil, vil den kunne vokse og utvikle seg. Man bør derfor stoppe opp og tenke over hva man faktisk gjør. På denne måten vil man være mer bevisst hva man gjør og få en større sensitivitet til situasjoner (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 83-89).

### **Engasjement rundt fleksibilitet**

En HRO er ikke feilfri, men samtidig vil ikke feil gjøre den svakere. Systemet skal ha kapasitet til å ivareta funksjoner og strukturer når de møter interne og eksterne forandringer. Et fleksibelt system vil ha kapasitet til å justere sine funksjoner før, under eller ved følgeforandringer, og ved avbrudd kan det fortsette å yte etter stort press eller missforandring.

Ved en uventet hendelse vil man alltid jobbe med å ta igjen tiden. Det er derfor viktig å jobbe mot hvordan man skal håndtere uventede hendelser, og gi organisasjonen mengdetrening. Å erkjenne at situasjoner vil oppstå, samt det å forberede organisasjonen før situasjonen oppstår, er derfor essensielt. Målet vil alltid være å holde feil så små som mulig og improvisere for å finne andre veier til å løse problemet. Man må derfor evne å ha fleksibilitet, samtidig som man ikke kan "strekke strikken" så langt at den ødelegges. Strekkes den hele tiden, vil den til slutt ødelegges eller ikke få tilbake sin opprinnelige form.

Det er derfor viktig og kontinuerlig lære av situasjoner og kunne improvisere ut fra tiltak som skaper nye situasjoner. Improvisasjon handler om at man oppfatter signaler i situasjonen og finner løsninger som er forankret i kunnskap og erfaringer. En HRO vil bekjempe feil ved at mennesker med varierende erfaring lærer av negative tilbakemeldinger og nåtids læring som tillater det menneskelige aspektet. Man må hele tiden jobbe med potensielle ting, ikke sannsynlige ting (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 94-111).

*Resilience is a mix of experience, ongoing action, and intuitive recombination, often based on some pre-existing, minimal structure (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 98).*

### **Orientering mot ekspertise**

Det er ekspertene selv som går sammen i nettverk som løser problemer. Man ser mot ekspertise og går utenom hierarkiet. Beslutninger migrerer derfor og flyttes lavest mulig i hierarkiet til en person eller et team som har spesiell kunnskap om hendelsen. Vil man at

beslutninger skal bli tatt av eksperter, må man derfor løse opp hierarkiet. I motsetning til uerfarne, gir eksperten sin forklaring til noen som ber om det. Samtidig vil en ekspert være kjent med sine svakheter.

Når eksperten tar en beslutning, vil det medføre raskere og mer effektive beslutninger som gir en større sannsynlighet for riktig avgjørelse, enn om at man skal vente på at en sjef tar beslutningen. Ved en ekspertavgjørelse tas beslutningen av nettopp den som er eksperten i situasjonen. Dette kan redusere sannsynligheten for at det tas feil beslutning i og med at det er en ekspert på området som tar beslutningen.

Erfaringsbasert kunnskap er komprimert kunnskap og erfaringer er hva vi tidligere har visst om en uventet hendelse. Samtidig må det påpekes at en generell ekspert ikke er det samme som situasjonskunnskap, og at en sjef fortsatt er sjef, men beslutninger tas på grunnlag av eksperten. Ved bruk av ekspertise og erfaring vil det belyse situasjonen fra flere nivåer i organisasjonen ved man utnytter kunnskap og kompetanse. På denne måten vil dermed situasjonsbildet bli bredere (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 112-128). Weick og Sutcliffe (2015, s. 113) trekker frem den klassiske historien om Chaos, et akronym for ”chief has arrived on scene”, for å beskrive hva som skjer om man ikke fokuserer på eksperter i situasjonen. Ekspertene, brannmenn, har startet å slukke en brann, men når sjefen kommer, retter de seg mot han, men hans makt tilsier ikke at han har den lokale ekspertisen til å løse situasjonen. Det er ekspertene som har løsningen på problemet og sjefen skal lytte til ekspertene sitt løsningsforslag. Sjefen skal ikke overprøve ekspertene på ekspertise på noe som fungerer godt.

## **2.5 MAKT OG ORGANISERING**

### **2.5.1 Byråkratisk lederskap vs operasjonelt lederskap**

Johannessen (2017, s. 49) skiller mellom byråkratisk lederskap og operasjonelt lederskap. Byråkratisk lederskap handler om administrering. Byråkratisk lederskap er kort forklart regelstyrt hvor lederen er en administrator, mens operasjonelt lederskap handler om relasjoner og om å lede gjennom menneskelige interaksjoner for å løse oppgaver i grupper eller opp mot oppdrag.

Ledelse er å kunne samle individer for å kunne møte usikkerhet. På denne måten vil det kunne finnes en trygghet og et felles arbeid mot å løse målet. For å kunne kalle seg en leder er man

derfor avhengig av at andre aksepterer posisjonen din. Det handler om å kunne skape trygghet og etablere veivalg for å løse situasjoner som preges av usikkerhet. Lederen kan likevel måtte ta avgjørelser som medfører avvik fra normale arbeidsoppgaver og organisering. Slike avgjørelser kan medføre stress og usikkerhet i gruppa ved at man kan få større avstand til ledelse samt minsker fleksibiliteten i gruppa. Det er derfor viktig at operasjonelle ledere innehar evnen til å lede og kommunisere slik at man kan sette retning og drive endring uansett situasjon (Johannessen, 2017, s. 49).

Taylor og Van Every (2014, s. 6) skiller mellom organisering og organisasjon.

Organiseringen blir dannet ut i fra praksis. Ekspertene går sammen og det er de som danner grunnlaget for samarbeidet. Makt kommer dermed ut av ekspertise. Organisasjonen handler derimot om at strukturen er satt sammen fra før og de ansatte ansees som midler for å utføre et mål. Makt kommer her ut av en person som taler dens sak og på den måten kan denne personen ha makt med bakgrunn i posisjonen sin. Når en organisasjon dannes ut fra praksis mener Johannessen (2017, s. 57) derfor at den organiseringen som Taylor og van Every (2014, s. 6) beskriver, er det som kalles operasjonell praksis i og med at man ikke forholder seg til hierarkiet i særlig grad. I motsetning til en byråkratisk organisering hvor en organisasjon er satt fra før.

### **2.5.2 Organisering**

Kommunikasjon er det grunnleggende i organisasjonen og det grunnleggende når det kommer til makt. Det er kommunikasjonen som holder organisasjonen sammen og det er også det som medfører at den svikter eller faller fra hverandre (Taylor&Van Every, 2014, s. 5).

Kommunikasjon handler om å kunne organisere. Det er derfor viktig å kunne prate for å bli kjent i organisasjonen. På den måten blir det lettere å kommunisere når det oppstår en situasjon man skal håndtere. Når en situasjon oppstår, må det kommuniseres hvordan situasjonen er og hvordan den skal løses. Selv om det i alvorlige hendelser vil være hektiske faser, vil det også være roligere faser. Kommuniserer man sammen, kan man gi en oppdatering av situasjonen til de involverte. Dette vil kunne medføre mer samhold og mindre stress i gruppa slik at den er mer forberedt på hva som vil skje fremover (Johannessen, 2017, s. 141-145).

Stacey (2010, s. 145) viser til Mead og sier at det som kommer frem i kommunikasjonen, handler om hvordan det som blir sagt blir oppfattet av den som mottar det som blir

kommunisert. Den som kommuniserer kan selv oppfatte det som tydelig, men mottaker av budskapet kan tolke det slik han vil. Tydelig kommunikasjon handler derfor om å fortsette å prate sammen.

Om det gis ordrer eller korte meldinger uten at alle involverte forstår situasjonen, er det ikke kvalitet i det som blir sagt. Det handler om å kunne kommunisere på en måte som er forståelig for alle før situasjonen utvikler seg. På denne måten vil alle ha en forståelse for situasjonen. Samtidig er ikke kommunikasjon bare det å si noe, det må også være kvalitet på det som blir sagt, og man må kommunisere med de riktige personene til riktig tid.

Kommunikasjonen kan medføre en splittelse og et samhold i gruppa avhengig av hvor tett samholdet er fra tidligere. Uansett vil manglende kommunikasjon medføre at man får en mer ukoordinert tilnærming til situasjonen (Johannessen, 2017, s. 141-145).

### ***2.5.3 Hierarki og autoritet***

Makt handler om et avhengigforhold til andre mennesker. Noen er mer avhengig av andre enn andre er av dem. På denne måten vil den som andre er avhengig av få mer makt enn andre. Samtidig kan ingen gjøre riktig helt som de vil siden det er et avhengighetsforhold (Stacey, 2010, s. 181).

Hierarkiet er dannet med bakgrunn i fordeling av makt slik at alle er med på å dra i samme retning. Går man utenom hierarkiet vil det kunne medføre en dårligere koordinering i situasjonen. Det blir av Johannessen (2017, s. 145) blant annet vist til 22/7- hendelsen som eksempel på at hierarkiet ikke ble fulgt. Det operasjonelle nivå i politiet ble forbigått da det taktiske nivået kommuniserte og koordinerte direkte med det strategiske nivået. 22/7- hendelsen ødela det operasjonelle nivået sin mulighet til å koordinere innsatsen.

Makt vil kunne gi seg til kjenne i form av en innenfor- utenfor dynamikk, og hvordan man identifiserer seg med andre. Bakgrunnen til oppfattelsen av hverandre baseres blant annet på ryktet til de involverte. Meningsfeller eller de som betraktes som innenfor, har gjerne makt over de som er utenfor. Hva som er innenfor er gjerne oppfatninger av personene selv, men også oppfatningen til de utenfor at "de andre" er innenfor (Stacey, 2010, s. 187-189).

Ved å gå forbi det normale hierarkiet blir kommandostrukturen borte og en ensrettet koordinering for å løse situasjonen uteblir. Det er maktkulturen og kjennskapet menneskene i organisasjonen har til hverandre som medfører at man går utenom hierarkiet for å løse



situasjoner. En slik maktkultur er dysfunksjonell siden det medfører dårligere samhandling og derfor også dårligere oversikt over situasjonen (Johannessen, 2017, s. 145-147).

Barley (1996, s. 435-438) forsket på teknikere i en organisasjon med hierarki. Her kommer det frem at kunnskap blir til gjennom erfaringer. Når kunnskap vokser frem gjennom praksis medfører det at posisjon og ekspertise ikke derfor nødvendigvis henger sammen. En slik erfaringskunnskap utvikler seg raskt og handler blant annet om det å kunne oppdage viktige hint i arbeidet. En formell leder som ikke arbeider daglig på et ekspertområde vil nødvendigvis ikke klare å holde seg oppdatert på teori og praksis. Makt flytter seg derfor nedover i hierarkiet siden man bruker horisontal samhandling og utelater hierarkiet i samhandlingsprosesser. Når kunnskap vokser frem gjennom trening og erfaring istedenfor regler og prosedyrer, vil det føre til en forflytning av makten. Ved å utelate hierarkiet i utvikling- og beslutningsprosesser, vil det kunne medføre at den formelle lederen må ta beslutninger på manglende grunnlag. En formell leder vil derfor kunne miste autoritet på grunn av manglende fagkunnskap. Samtidig vil mellomleder(e) fungere som en buffer mellom ekspertisen og den formelle lederen. Han skal kunne sørge for at ekspertene og den formelle lederen ikke møtes på et ødeleggende nivå (Taylor&Van Every, 2014, s. 5).

#### ***2.5.4 Strategi og tid***

Tidsaspektet er vesentlig i en krisesituasjon. Lederskap handler om å kunne koordinere i en situasjon slik at forskjellige nivåer i et hierarki, for eksempel taktisk og operasjonelt nivå, samhandler innenfor det samme tidsaspektet. Mistet kontrollen over tiden, mister man også koordineringen. Når ting utvikler seg raskt vil man kunne henge etter utviklingen i situasjonen når man forsøker å forstå utviklingen i situasjonen med bakgrunn i hva som har skjedd, mens man samtidig ser for seg utviklingen i fremtiden. Dette medfører da at man hele tiden vil jobbe med å ta igjen tiden i situasjonen. Dette kan medføre stress i organisasjonen som gjør at deler av den blir dysfunksjonell med bakgrunn i at ting ikke fungerer som de normalt gjør når det kommer til lederskap og organisering (Johannessen, 2017, s. 148-151).

#### ***2.5.5 Lederskap***

Operativ ledelse innebærer kommando og kontroll. Man skal koordinere innsatsen for å nå målet. For å lykkes med dette må det etableres en felles forståelse for hvordan oppdraget skal løses og hvordan mål skal nås. Hvordan lederen legger frem dette innebærer både eksplisitte og implisitte intensjoner. De eksplisitte er synlige i form av hva som blir fremlagt muntlig

eller skriftlig, mens de implisitte innebærer personlige forventinger, operative forventinger og kulturelle forventninger (Eid, Johnsen&Laberg, 2014, s. 18).

Stacey (2010, s. 163-164) viser til Mead og sier at sosial kontroll handler om hvordan andre mennesker oppfatter din atferd. Man må kunne evne å fortolke andre personer sin atferd og væremåte, for på den måten få en forståelse av den andre partens oppfattelse av situasjonen. Måten man opptrer på blir oppfattet av andre og er en slags trigger til en handlemåte eller væremåte, ikke bare for enkeltindividet, men for alle involverte i settingen. Det er også årsaken til at en person kan vite noe om hvordan andre vil reagere. Hver enkelt er altså med på å forme den sosiale settingen samtidig mens de selv også blir formet eller påvirket av den samme settingen. På en måte må man evne å tilpasse seg andre eller akseptere den eksisterende sosiale normen, fordi den påvirker de som befinner seg i den.

Johannessen (2017, s. 152-153) sier at man som leder må være bevisst på at normale former for hierarki ikke fungerer på samme som vanlig i en krisesituasjon. I en gruppe kan graden av samhold medføre gruppetekning eller en total splittelse i gruppen, som igjen ødelegger for den fleksibiliteten som situasjonen krever. Lederen må derfor kunne ta tak i situasjonen. Det handler om å kunne fokusere på prating, timing, sette retning og kvalitet i arbeidet. Å lede på operasjonelt nivå handler om å kunne ta tak i hva som skjer på sitt eget nivået, ikke å se oppover i hierarkiet og tilfredsstillte nivået over seg med informasjon. Det er koordinering på det operasjonelle nivået som er det viktigste, for hvis dette nivået ikke fungerer, vil man miste tidsaspektet og løsningen på situasjonen vil bli for fragmentert.

En gruppe med lav tillit og svak ledelse vil være sårbare for fragmentering, mens det motsatte vil skje i en gruppe med en sterk leder og stor tillit. En gruppe med sterk leder og stor tillit vil medføre en sårbarhet for gruppetekning på grunn av manglende kreativitet og kritisk tenking (Johannessen, 2017, s. 152-153).

Bang (2013, s. 117) refererer til Janis når han sier at det vil kunne medføre gruppetekning om det er en for sterk og tett kultur. Det handler om at man tenker for likt og man ikke klarer å gjøre gode vurderinger for forskjellige handlemåter.

## **3 METODE**

### ***3.1 KVALITATIV METODE***

I valget av forskningsmetode ble det raskt avklart at det er kvalitativ metode som vil frembringe svar på det jeg ønsket å få svar på. Siden målet med oppgaven var å undersøke hvordan situasjonsbevissthet etableres og kommuniseres blant erfarne nødmeldeoperatører, trengte jeg subjektiv informasjon fra de det gjelder. For å kunne komme i dybden på meningene og erfaringene til informanter innenfor valgt tematikk, ønsket jeg personlige erfaringer, refleksjoner og meninger om temaet. Valget falt dermed på dybdeintervjuer.

#### ***3.1.1 Dybdeintervju***

Ved dybdeintervjuer får man undersøkt meninger, holdninger og erfaringer som informantene har innenfor temaet (Kvale 1997 referert i Tjora, 2017, s. 114). Jeg kunne i tillegg til dybdeintervjuene innhentet informasjon fra avdelingene, men jeg valgte heller utelukkende å fokusere på den subjektive informasjonen som informantene gav meg, da det var dette som var interessant for meg siden det viser den faktiske praksis.

### ***3.2 FORSKNINGSETIKK***

I arbeidet med prosjektet måtte jeg ta høyde for taushetsplikten både i helsevesenet og i politiet i tillegg til det etiske ovenfor informantene. Jeg har fra før, i tråd av min utdanning og arbeidsplass, en taushetsplikt jeg må forholde meg til. Dette er blant annet helsepersonelloven, pasient- og brukerrettighetsloven og pasientjournalloven. Jeg har i forbindelse med dette prosjektet også undertegnet taushetserklæring for politiet slik at taushetsbelagte opplysninger jeg kan komme i besitt av ikke skal bli offentlig.

Det oppstod i forbindelse med oppgaven tilfeller hvor jeg flere ganger måtte vurdere hvor detaljerte sitater som skulle tas med i teksten. Informantene var veldig ærlig og direkte i sin talemåte under intervjuene, og fortalt hva de mente. Dette medførte at jeg i flere tilfeller måtte utelate svært beskrivende detaljer for og ikke komme i tilfeller hvor enkeltpersoner direkte eller indirekte vil komme til å føle seg skadelidende av hva som ble fortalt.

Det ble også vurdert flere ganger hvor mye omdømmetap organisasjonene som nevnes i oppgaven vil kunne påføres. Empirien ble derfor nøye vurdert. Spesielt ble det vurdert om det, slik AMK beskrives, vil være ødeleggende for organisasjonen siden den beskrives i mer negative ordlag enn politiets operasjonssentral. Etter mye vurdering kom jeg derimot fram til

at det vil være vanskelig for organisasjonen å forbedre seg hvis det informantene forteller ikke kommer frem.

### ***3.2.1 Meldeplikt***

Det ble i april 2018 forsøkt å melde prosjektet til ”Norsk senter for forskningsdata”, men på grunn av at det er valgt å anonymisere opplysninger og det ikke lagres sensitive opplysninger på en gjenkjennerbar måte, var det ikke mulig å sende inn meldeskjema på deres nettsider, og prosjektet fikk derfor status som ikke meldepliktig.

Prosjektet ble meldt til leder for AMK Oslo våren 2018 som godkjente at jeg fikk gjennomføre det med informanter fra AMK Oslo. I forbindelse med at prosjektet omhandlet helsevesenet, ble jeg av leder AMK Oslo også bedt om å forespørre meg med etisk komite ved Oslo Universitetssykehus. Deres svar var at prosjektet ikke var meldepliktig til dem siden det ikke omhandlet pasientopplysninger.

Seksjonsleder for Politiets operasjonssentral i Oslo har våren 2018 gitt muntlig tillatelse til at politioperatører fra arbeidsplassen blir intervjuet. Han er senere informert på mail hva prosjektet inneholder.

## ***3.3 DATAINNSAMLING***

### ***3.3.1 Valg av informanter***

Med bakgrunn i at jeg mener at mye av det initiale arbeidet med situasjonsbevissthet er likt for nødmeldeoperatører, ble det valgt å intervju 4 AMKoperatører og 4 politioperatører. Årsaken til oppfatningen om at det er mye likt i den initiale fasen, er fordi alle nødmeldeoperatører besvarer nødtelefoner som de raskt etablerer en situasjonsbevissthet ut fra og gjør en initial handling med bakgrunn i opplysninger de får. Grunnen til det ble valgt 4 nødmeldeoperatører fra hver sentral var for å kunne få et like godt grunnlag fra begge steder, samtidig som det var behov for å begrense antall informanter slik at omfanget av datamaterialet ikke ble for omfattende.

Siden jeg skulle gjøre en kvalitativ studie med et begrenset antall informanter, måtte jeg derfor finne informanter som kunne gi best mulig innspill til undersøkelsen. Det ble foretatt et strategisk utvalg av informanter. Et strategisk utvalg av informanter innebærer å rekruttere informanter som man mener kan uttale seg reflektert om et tema (Tjora, 2017, s. 130).

For å få informanter som kunne gi best mulig innspill til undersøkelsen, ble det derfor tidlig satt noen krav. Alle informantene skulle ha et betydelig erfaringsgrunnlag som nødmeldeoperatører og de skulle derfor ha vært nødmeldeoperatører i minimum ca tre år. Dette kan for noen fremstå som et ikke betydelig erfaringsgrunnlag når man utelukkende ser på antall år som nødmeldeoperatør, men med bakgrunn i hvilke nødmeldesentraler de har sin erfaring fra, er dette tilstrekkelig til å kalles betydelig erfaring. Videre skulle informantene være kjent som dyktige i sitt arbeid og ha reflekterte meninger om arbeidet som utføres. Hva som ble ansett som dyktige i sitt arbeid er ryktet personene har på seg. Det handlet ikke om at man har bestått en eksamen eller en årlig test som operatør, men sett i et helhetsperspektiv fra andre nødmeldeoperatører. Det var også et viktig poeng at både kvinner og menn skulle være representert blant informantene slik at man fikk en innsikt i arbeidet fra begge kjønn.

Informanter ble rekruttert fra mitt profesjonelle nettverk. Politioperatørene har erfaring fra politiets operasjonssentral i Oslo og AMKoperatørene har erfaring fra AMK Oslo. Politiets operasjonssentral i Oslo og AMK Oslo er blant de nødmeldesentralene i Norge som mottar flest nødtelefoner på telefonnummer 112 og telefonnummer 113 hvert eneste år. Disse nødmeldesentralene dekker i tillegg Oslo, en by som er allment kjent som et sted hvor det hvert år forekommer en betydelig andel alvorlige hendelser hvor nødetatene må samvirke.

### ***3.3.2 Portrett av informantene***

Det var viktig for meg at informantene var anonyme, slik at de kunne fortelle akkurat hva de selv mener. Videre er personalia til nødmeldeoperatørene heller ikke noe som skal være allment kjent i befolkningen. Med bakgrunn i disse sensitive aspektene med at informantene ikke skal kunne bli gjenkjent, velges det å gi en generell karakteristikk av nødmeldeoperatørene.

Alle nødmeldeoperatørene fylte alle kravene jeg hadde satt til informantene, og de har en total snitterfaring som er godt over minimumskravet som var satt på tre år for hver operatør. Nødmeldeoperatørene har hver for seg erfaring fra flerfoldige tusen nødsamtaler og alle nødmeldeoperatørene har betydelig erfaring fra arbeid med alvorlige hendelser.

### ***3.3.3 Intervjuguide***

Intervjuguiden legger til grunn en tilnærming til intervjuet med en oppvarmingsdel, refleksjonsdel og avslutningsdel. Oppvarmingsdelen skal sørge for en myk tilnærming til situasjonen, mens avslutningsdelen skal sørge for en mer normalisering av situasjonen (Tjora, 2017, s. 145). I intervjuguiden fremgår det ikke nødvendigvis som at jeg hadde et fokus på

dette med å ha en oppvarmingsdel og avslutningsdel. Måten disse to delene ble løst på var likevel at det både før og etter selve intervjudelen var mer uformell prat, både for mindset før intervjusituasjonen samt det med å komme tilbake til daglig interaksjon etter intervjuet var ferdig.

Da intervjuguiden ble laget ble den tenkt delt opp i to hovedtemaer. Ved å dele opp intervjuer i temaer, medfører at det vil kunne være lettere å få en ramme rundt spørsmålene som blir stilt (Tjora, 2017, s. 157). Ut fra hovedtemaene ble det laget spørsmål med støttepunkter for å få mest mulig informasjon fra informantene. Samtidig ble støttepunktene lagt opp slik at de var til bruk i de tilfeller hvor informantene stod litt fast i hvordan de skulle angripe spørsmålet (Tjora, 2017, s. 153).

Før intervjuene ble gjennomført, ble intervjuguiden gjennomgått med en nødmeldeoperatør som ikke skulle bli intervjuet. Dette medførte verdifulle tilbakemeldinger på om spørsmålene var relevante og forståelige.

### ***3.3.4 Intervjuene***

Det ble i forbindelse med intervjuene forsøkt å få til en avslappet stemning. Det er viktig å få opparbeidet tillit mellom intervjueren og informanten. Der det var mulig, ble det derfor tatt en kaffe og snakket om løst og fast før det ble penset inn på problemstillingen og selve intervjuet (Tjora, 2017, s. 113, 116). Her ble det på nytt presisert at det som blir sagt i intervjuet blir anonymisert, slik at de kan si absolutt hva de vil i intervjuet og at lederen deres ikke er informert om hvilke personer som er valgt ut til intervju. Det ble også fortalt informantene at, hvis de ved forsømmelse forteller noe som faller inn under taushetsplikten, må si fra slik at det ikke blir tatt med videre i skriveprosessen. Det ble også fortalt at jeg etter beste evne ville bidra til at potensielle taushetsbelagte opplysninger som kan gjenkjennes ikke blir tatt med. Ved tvil, ville jeg spørre informanten senere om det er taushetsbelagt informasjon eller ikke. Jeg opplevde at det med at jeg presiserte anonymisering, og at informantene kunne si absolutt hva de ville, medførte til at de åpnet seg godt og derfor også fortalte om negative ting i organisasjonen de var en del av.

Som utgangspunkt bør intervjuer gjennomføres steder hvor informanten kan følge seg trygg (Tjora, 2017, s. 121). Målet under intervjuene var å ha en mest mulig uformell tilnærming hvor informantene kunne snakke fritt og ikke være bekymret for at andre fikk vite hva de fortalte. Informantene kunne komme med ønske om hvor det passet for dem å gjennomføre intervjuet. Der hvor det ikke forelå noe ønske, kom jeg med et forslag. Tidspunkt for

gjennomføring ble valgt ut fra hvor eksterne faktorer som andre mennesker eller støy ikke ville påvirke intervjusettingen i særlig grad. Intervjuene ble gjennomført på kafé, hjemme hos informantene, i diskrete omgivelser på arbeidsplassen og utendørs. Selve intervjuet hadde en varighet fra 35 til 60 minutter, men møtene varte lenger når man inkluderer oppvarmingsdel og avslutningsdel.

Ved dybdeintervju forsøker man i størst mulig grad å tilstrebe den frie samtale. Likevel kan informantene ha en forventning om at intervjueren driver samtalen fremover ved at man har et sett med spørsmål som man ønsker svar på (Tjora, 2017, s. 158). Jeg forsøkte derfor å benytte intervjuguiden som et hjelpemiddel. Å lese opp spørsmål direkte slik de er nedskrevet er noe jeg så på som litt kunstig, siden jeg ønsket flyt i samtalen. Intervjuguiden ble derfor brukt som et hjelpemiddel for hva jeg skulle komme gjennom. For meg var det viktigere å kunne komme med oppfølgingsspørsmål ut fra hva informantene selv fortalte. På denne måten mener jeg at det blir bedre flyt i samtalen. Dette medførte derfor noe hopping frem og tilbake mellom spørsmålsrekkefølgen i intervjuguiden. Jeg forsøkte likevel å holde meg innenfor tematikken slik at det ble unngått å hoppe mellom to forskjellige hovedtemaer, noe som da medførte mer struktur.

Det ble forsøkt å være så nøytral og åpen jeg klarte når det kom til data jeg ville få i forbindelse med intervjuene. Likevel vil spørsmålene jeg stilte og hva jeg har tolket ut av datamaterialet også automatisk bli vurdert med bakgrunn i min tidligere erfaring (Nilssen, 2014, s. 63). Tematikken er en del av min arbeidshverdag. Under intervjuene måtte jeg derfor hele tiden være oppmerksom på og ikke legge mine meninger frem slik at informantene ble styrt av dette.

Lydopptak ble benyttet i gjennomføringen av intervjuene. Ved å benytte lydopptak kunne jeg derfor fokusere på informantene og kommunikasjon. I tillegg medfører det at man kan få med seg alt som blir sagt (Tjora, 2017, s. 166). Erfaringen som ble gjort med å benytte lydopptak var god. Jeg fikk da med meg alt som ble sagt, og på den måten forebygget jeg også at en potensiell forutinntatthet ville prege det skriftlige materiale jeg satt igjen med etter intervjuet.

### ***3.3.5 Transkribering***

Etter at intervjuene var ferdig, måtte de transkriberes. Det ble vurdert både fullstendig transkripsjon eller om det skulle fokuseres på relevante deler av intervjuet.

I og med at jeg ikke helt visste hva informantene ville vektlegge i intervjuene, ble det valgt fullstendig transkripsjon av intervjuene slik at jeg fikk frem nyansene i intervjuene. Dette gikk

ut på og ordrett gjengi hva informantene sa, men jeg valgte også å få frem i transkripsjonen når de ikke automatisk fant frem til ordene eller svarene de ønsket å gi. På denne måten kunne jeg lettere få frem detaljer fra intervjuet i etterkant når jeg skulle starte med analysering av data. Eksempler som ikke gikk direkte på tematikken, men som tilsynelatende ble feil i forhold til tema, ble også transkribert. Dette fordi jeg mente det kunne få frem en helhet av meningene og erfaringene til informanten når jeg så over teksten i etterkant (Tjora, 2017, s. 173).

Samtidig var jeg bevisst på at det ved transkribering ikke ville få frem detaljer omkring kroppsspråket til informantene, men kun det verbale språket siden det ble utelatt å skrive noe om kroppsspråket til informanten. Transkripsjonen ble gjennomført så raskt som mulig etter hvert intervju, fortrinnsvis samme dag. Likevel ble noen av intervjuene gjennomført på tidspunkt som medførte at de måtte transkriberes i løpet av en av de påfølgende dagene. Jeg valgte å transkribere intervjuene selv. Dette både med bakgrunn i at jeg da ble godt kjent med materialet frem mot den videre skriveprosessen, men også fordi det er meg informantene har sagt ja til å ha et forhold til i forbindelse med intervjuene, i tillegg til dette med hensynet til taushetsplikt og taushetsbelagte opplysninger (Nilssen, 2014, s. 47-48).

Intervjuene ble transkribert på bokmål. Ulempen med dette er at det kan være dialektord med spesiell betydning som kan gå tapt. Dette ble likevel ikke et problem med de gjennomførte intervjuene. I tillegg medførte bruk av bokmål at teksten i oppgaven ikke kunne misforstås, samtidig med at informantene på denne måte ble bedre anonymisert (Tjora, 2017, s. 174).

### ***3.4 ANALYSE***

Formålet med analysen er at leseren av det ferdige skriftlige materiale skal få økt kunnskap om hva det leses om uten selv å måtte gå gjennom alt datamaterialet som har blitt dannet gjennom forskningen (Tjora, 2017, s. 195). I dette kapitlet gjennomgås derfor fremgangsmåten som ble gjort i oppgaven.

#### ***3.4.1 Analysestrategi***

Jeg valgte å ha en abduktiv strategi. Det ble derfor vekslet mellom empiri og teori mens oppgaven utviklet seg (Tjora, 2017, s. 33). Det ble opplevd at denne vekslingen mellom empiri og teori var noe som fungerte godt.

I arbeidet med å analysere datamaterialet, ble det gjort etter inspirasjon fra stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017, s. 20). Ved å benytte SDI metoden, medførte det hva Tjora



(2017, s. 196) sier at man får en tro på empirien, føler en større trygghet og man hopper ikke like lett inn i for tidlige konklusjoner.

### ***3.4.2 Koding og kategorisering***

Fullstendig transkribering av alle intervjuene, medførte mange sider med notater. Jeg valgte derfor å dele hver side i to slik at jeg ved gjennomlesning kunne skrive inn sitater og gjentatte ord på høyre side. Jeg måtte også gå gjennom alle intervjuene flere ganger, da jeg underveis oppdaget nye interessante ord og setninger (Nilssen, 2014, s. 83). I og med at jeg var innforstått med at jeg kunne være forutinntatt, fokuserte jeg veldig mye på å jobbe så tekstnært som mulig slik at kodene kom ut fra hva informantene sa og ikke hva jeg trodde de mente. En slik empirisk koding medførte en stor jobb, men samtidig så gav det meg en god oversikt over det innsamlede datamaterialet (Tjora, 2017, s. 198). Det jeg merket meg i arbeidet med empiriske koder var at jeg noen gange skrev sorteringsbaserte koder, slik at jeg måtte gå tilbake i det transkriberte materialet og rette det opp til en empirisk kode.

Etter alle intervjuene var transkribert samle jeg alle kodene og fordelte de i kodegrupper. Noen koder kunne passe inn under flere kodegrupperinger og disse ble da skrevet ned og plassert til slutt etter en skjønnsmessig vurdering (Tjora, 2017, s. 207). Dette arbeidet medførte at det ble forkastet flere kodet da ikke hadde like stor relevans for oppgaven. De ble likevel tatt vare på slik at om det kom frem noe som kunne ha betydning senere i oppgaven så kunne jeg finne de frem igjen, noe som det imidlertid ikke ble behov for. På dette punktet måtte jeg samtidig finne mer teori som kunne koples til funnene. Dette var en stor, men interessant jobb.

Kategorier og funn vil bli presentert under drøftingen.

### ***3.5 TROVERDIGHET***

Temaet i oppgaven er en del av min arbeidshverdag. Jeg kjenner derfor godt til tematikken som problemstillingen tar tak i og har i forkant av oppgaven gode kunnskaper om AMK, i og med at jeg arbeider der. Før oppgaven skulle skrives var det derfor viktig for meg å få en god forståelse også for hvordan politiets operasjonssentral arbeidet. Jeg hadde flere samtaler med nødmeldeoperatører samt at jeg også hospiterte ved politiets operasjonssentral. Jeg kunne opprettet forbindelse med personell som jobber med fagutvikling både på AMK og politiets operasjonssentral, men valgte og ikke gjøre dette. Årsaken til dette er nettopp fordi jeg ønsket å få informasjon sett fra nødmeldeoperatørene sitt perspektiv for hvordan de oppfatter ting.

Å forske på et tema som man kjenner godt og nært er både en styrke og en utfordring. Ved at man sitter med god bakgrunnskunnskap og nærhet til tema så vil det være en styrke (Nilssen, 2014, s. 138). Det var for meg en stor styrke at jeg kjente til tematikken på forhånd. Det hjalp både når intervjuguiden ble skrevet, under intervjuet samt i analysedelen. Min bakgrunnskunnskap medførte at jeg lett forstod hva de mente når de fortalte om ting. Det som kan være en ulempe er derimot at en nærhet til tematikken og informantene blir en svakhet ved at man kan miste noe av forskersynet (Postholm 2010 referert i Nilssen, 2014, s. 138).

Det som jeg opplevde som utfordrende med å forske på egen arbeidsplass, AMK, og politiets operasjonssentral, var å fristille egne meninger og tanker om temaet. Det å se bort fra sine egne meninger og heller fokusere på andres meninger var ikke alltid like lett. Det er derfor relevant å ville stille spørsmål ved svarene jeg fikk i oppgaven. Som forsker vil man aldri bli helt objektiv når man gjennomfører kvalitativ forskning (Nilssen, 2014, s. 139). Derfor er målet med kvalitativ forskning å forsøke å få frem et så troverdig og konsist innhold som mulig, siden en kvalitativ metode medfører at forskningen ikke kunne gjenskapes helt lik flere ganger (Nilssen, 2014, s. 141). Jeg hadde derfor et stort fokus på å få frem hva informantene har fortalt i intervjuene. Det er derfor også valgt å benytte en rekke sitater i oppgaven for å synliggjøre dette. Det må likevel påpekes at begrepsbruken som ble brukt forandret seg hos flere av informantene i løpet av intervjuene. Flere informanter startet initialt med å benytte ordet situasjonsforståelse, men når jeg brukte situasjonsbevissthet, byttet de automatisk over til dette ordet. På denne måten ble derfor informantene påvirket i en retning i intervjuet. I forbindelse med skriving av oppgaven ble det gjentatte ganger gjennomført kontroll av at det jeg fikk frem i teksten faktisk var informantenes meninger, og ikke mine egne.

### ***3.5.1 Transparens***

Hvilke sitater som blir tatt med eller utelukket i oppgaven og hvilket forhold man har til informantene vil være relevant for hvordan informasjonen fremkommer i oppgaven (Tjora, 2017, s. 237). Alle informantene er anonyme. Dette medfører derfor en mindre transparens i form siden de kun kjennes gjennom intervjuene (Tjora, 2017, s. 248). Jeg har et profesjonelt forhold til alle informantene, og da intervjuene ble gjennomført var ingen av informantene i min private omgangskrets. Likevel vil jeg naturlig nok ha et nærmere forhold til AMKoperatørene da vi arbeider på samme arbeidsplass. Sitatene som er valgt ut har tatt utgangspunkt i temaene det blir skrevet om og som gav best mulig uttrykk for informantene sine meninger. Som tidligere nevnt ble det gjennomført fullstendig transkripsjon, noe som

medførte at jeg fikk med alt som ble sagt. Det var derfor et vesentlig fokusområde på dette med og ikke skulle bruke sitater som ble tatt ut av kontekst.

På bakgrunn av overnevnte informasjon vil det være et spørsmål om andre ville fått frem annen informasjon enn hva jeg har fått. Svaret på dette vil da være: Det er sannsynlig.

### ***3.6 PÅLITELIGHET***

Jeg jobbet mye frem og tilbake mellom teori og empiri, men det var empirien som gav grunnlaget for teorien som ble brukt. Da jeg gjennomførte intervjuene, visste jeg ikke hvilken teori jeg skulle bruke. Jeg bruke derfor tiden før intervjuene til å lese forskjellig teori før empirien gav meg svaret på hvilken teori jeg skulle bruke.

### ***3.7 GENERALISERBARHET***

Ved bruk av SDI-modellen er målet å skape en konseptuell generalisering. På denne måten kan man etablere konsepter, metaforer, typologier eller modeller som ikke nødvendigvis bare er tilknyttet empirien det er skrevet ut fra. Empirien blir derfor knyttet opp i mot annen relevant teori og forskning. På denne måten kan det også være relevant for andre som forsker på liknende områder (Tjora, 2017, s. 245).

Teorien som er knyttet opp mot datamaterialet er generaliserbar og det er ikke tatt utgangspunkt i en spesifikk type alvorlige hendelse i oppgaven. Jeg mener derfor at oppgaven er generaliserbar innenfor nødmeldesentralene. Den kan også ha overføringsverdi til Forsvaret og andre etater som har operasjonssentraler. Samtidig vil det selvfølgelig ha vært større generaliserbarhet om datamaterialet hadde vært større i form av flere informanter og informanter fra flere nødmeldesentraler.

## 4. DRØFTING

Dette kapitelet tar for seg belyse hva som ble funnet i datainnsamlingen. Det vil først bli presentert funnene før det vil bli drøftet opp mot tidligere presentert relevant teori. Som tidligere nevnt er det forsket lite direkte på temaet som oppgaven omhandler, det vil derfor også være flere momenter som ikke blir drøftet opp mot teorien. Drøftingen er delt opp i to hovedkapitler, 4.2 og 4.3. Det ene omhandler individuelt arbeid for situasjonsbevissthet, mens det andre omhandler ledelse og organisering.

Målet med drøftingen er å besvare problemstillingen: *Hvordan etableres situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene?*

### 4.1 FUNN

I forbindelse med intervjuene var det noen momenter som ble gjentatt mer enn andre av informantene. Erfaring var det momentet som unisont og med stor overvekt ble nevnt som en vesentlig faktor for situasjonsbevissthet. Videre var det også erfaring som ble trukket fram som det viktigste momentet når man skal ta en beslutning på hvordan man tolker en situasjon. Samtidig var det stort fokus på hvor viktig magefølelse/ implisitt informasjon er, men dette ble også koplet opp mot erfaring. Den største forskjellen mellom AMK og politiets operasjonssentral var på ledelse og hvordan håndtering av oppdrag ble utført med inkludering av et ledelselement. Det kom frem at det var meget stor forskjell på hvordan informantene beskrev ledelse og organisering ved AMK og politiets operasjonssentral.

Det er valgt å dele opp funnene innen to hovedkategorier ut fra intervjuguiden.

Situasjonsbevissthet	Ledelse og organisering
Erfaring er viktig for å etablere situasjonsbevissthet	Det er utfordrende å kommunisere situasjonsbevissthet
Erfaring er viktig i kommunikasjonen	Politi er avhengig av formell ledelse
Magefølelse/ implisitt informasjon gir mye informasjon	AMK arbeider ofte uten formell leder
Man må styre nødsamtaler	Organisering medfører fremgang i arbeidet

Figur 4 Funn i analysen

Disse hovedkategoriene vil bli gjennomgått i innenfor drøftingens kapitteinndeling. Funnene ble videre satt inn kapitler og er delt opp etter inspirasjon fra Johannessen (2017). I kapittel 4.2 er det ingen sammenlikning mellom AMKoperatører og politioperatører. Dette med bakgrunn i at resultatet var relativt likt. I kapittel 4.3 deles funnene ved AMK og politiets

operasjonssentral opp. Det er til slutt i hvert underunderkapittel tatt med en del om utfordringer hvor AMK og politiets operasjonssentral også sammenliknes.

#### **4.2 ETABLERE INDIVIDUELL SITUASJONSBEVISSTHET**

Politioperatører og AMKoperatører er relativt enige om hva situasjonsbevissthet er og de er relativt enige om hvordan man etablerer den. Kort fortalt er situasjonsbevissthet for dem alle den informasjonen man får om en situasjon. All den informasjonen som innhentes som gjør at man klarer å danne seg bilder inni hodet om hvordan en situasjon er. *”Alt man henter inn i meldingsmottak samtidig med tidsaspektet. Den smeltedigelen av informasjon man får inn”* (Politioperatør #2).

Dette stemmer overens med hva Endsley (2000, s. 4-5) sier om at situasjonsbevissthet er det å vite hva som skjer rundt en og bemerkninger av hva som er viktig. Endsley (2000) sier også at det handler om tidsaspektet samt en predikasjon om fremtiden. Tidsaspektet blir nevnt gjentatte ganger av nødmeldeoperatørene i sammenheng med å etablere situasjonsbevissthet, men det er ingen som nevner at en predikasjon om fremtiden går under definisjonen av situasjonsbevissthet. Likevel forteller nødmeldeoperatørene jevnlig om hvorfor de tar valg de gjør med bakgrunn i en potensiell utvikling av situasjoner. De forteller at man ved etablering av situasjonsbevissthet også ser fremover i tid. Selv om nødmeldeoperatørene ikke kan sette ord på å definere situasjonsbevissthet helt i tråd med Endsley (2000) sin definisjon, stemmer likevel deres definisjon godt overens med den.

##### **4.2.1 Kommunikasjon**

I et historisk perspektiv handlet situasjonsbevissthet om trening og erfaring (Endsley, 2000, s. 3). Endsley (2000, s. 4, 9) sier videre at teknologien har kommet, men at mer data ikke automatisk medfører mer informasjon. Det må et menneske til for å prosessere dataen.

Nødmeldeoperatørene får mye data og informasjon i nødsamtaler, men all den dataen som mottas må prosesseres av nødmeldeoperatører til kortfattet informasjon slik at den er gjenkjennbar. Den skal danne en situasjonsbevissthet ikke bare for meldingsmottakeren, men også for andre nødmeldeoperatører. Det å kunne gjøre dette er det som skiller de beste fra resten.

Ved at teknologi i form av mobiltelefoner er kommet, vil det nå være lettere for en nødmeldeoperatør å få mye data direkte fra et hendelsessted mens noe skjer. Men det er fremdeles den verbale kommunikasjonen mellom melder og meldingsmottaker som er det

grunnleggende for å innhente data og informasjon. Når nødmeldeoperatører kommuniserer er det derfor hovedsakelig hørselssansen som blir brukt i etableringen av situasjonsbevissthet.

*Det er greit å ta i mot en melding og stille de elementære spørsmålene og iverksette. Men mye av det vi får ut, og som skal ut, går på magefølelse også. Her opplever vi melder som sånn og sånn. Det er baser mye på individuell erfaring og rutiner, kompetanse og ting man har lært seg da. Hvor lenge man har jobba og alt man har med seg i bagasjen egentlig. Hva oppfatter du, hvordan forstår du, hva er det han egentlig mener. (Politioperatør #3)*

Det å ta i mot informasjon og utelukkende handle ut fra bare hva som blir sagt av melder er enkelt, men det gir deg bare et grunnleggende inntrykk av situasjonen. Et grunnleggende inntrykk av situasjonen gjør at du bare kommer til det Endsley (2000, s. 5) kaller situasjonsbevissthet nivå 1. Nødmeldeoperatørene forteller videre at det å stille spørsmål som er enkle å få svar på og som passer inn i en gitt algoritme ved utspørring av melder, er enkelt, men det vil også føre til enkle svar. Det handler derfor om å stille de ”riktige” spørsmålene som fører til informasjon og som igjen medfører en situasjonsbevissthet. Ved å benytte erfaringen man har i kommunikasjonen med melder, får man mer informasjon slik at en bedre situasjonsbevissthet blir etablert. Selv om teknologien er kommet, er trening og erfaring derfor fortsatt noe av det viktigste.

Ved å benytte erfaring leter man etter feil i forhold til forventningene man har samtidig som det forsøkes og ikke være forutinntatt i undersøkelsen man gjør av situasjonen (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 45). Spørsmålene som nødmeldeoperatørene stiller kommer ut fra erfaring, bakgrunn og kompetanse. De leter i sin erfaring og spør seg selv om de har vært borti en liknende situasjon tidligere og hva lærte de av den i forhold til å stille de riktige spørsmålene. “*Må stille de riktige spørsmålene da. Mye av det handler om erfaring og bakgrunn og kompetanse. Har du vært oppi denne samme situasjonen før og hva har du lært av de situasjonene i forhold til å stille riktig spørsmål*” (Politioperatør #3).

I nødsamtaler blir både det som blir fortalt av melder og det melder ikke forteller tolket, og det kan medføre en reaksjon. Nødmeldeoperatørene har imidlertid noe vansker med å sette ord på hva det er de reagerer på. Hvordan nødmeldeoperatører arbeider vil derfor kunne sammenliknes med evnene flygeledere har til å benytte hørselssansen. I følge Endsley (2000, s. s11) rapporterer flygeledere at de kan oppfatte hvordan personen i den andre enden av sambandet opplever en situasjon bare ut fra hva man hører. Nødmeldeoperatørene organiserer

all data de får av melder til informasjon. På denne måten blir både det som er fortalt og ikke fortalt i en nødsamtale tolket sammen. Fremstår melder som rolig, stresset, høylytt eller lavmælt og hva er det melder egentlig sier i samtalen? Hvilke ord benytter melder og hvor stor er troverdigheten i det som melder sier? Hva hører man i bakgrunnen der melder ringer fra: Er det helt stille på stedet, hvilke lyder hører man og hvilke lyder hører man ikke?

*Underbevisst hva man hører, alvorligheten. Man hører på pitch i stemmen. Det blir underbevisstheten som spiller inn. I tillegg er det mye latent informasjon som ikke trenger å bli sagt. Troverdighet har jeg klart å evaluere meg selv til er viktig. Om man tror på melder eller ikke. Det går på tonefall som ikke er eksplisitt info. Som på en måte bare ligger der. Det er hva man beskriver. Det er den info vi får her og nå. Da faller behov for troverdighet ned og samtidig er man klar over det, for det er alltid et aspekt som slår inn. Det er så mange tusen telefoner man har i databasen som bare legger seg inn. Det er så mye som jeg ikke vet slår inn på parameterne. (Politioperatør #2)*

Nødmeldeoperatørene leter etter hint i situasjonen som de tolker. Dette vil da være å jobbe med det Weick og Sutcliffe (2015, s. 45-61) kaller ”fokus på feil”. Man leter etter hint i situasjonen og er skeptisk til det man innhenter. Nødmeldeoperatørene kobler all informasjonen de innhenter og knytter det opp mot magefølelse og erfaring fra liknende situasjoner, som igjen er med på å tolke situasjonen sammen med fagkompetanse og livserfaring. Når nødmeldeoperatørene benytter erfaringen i kommunikasjonen med melder, fører dette til at de klarer å prosessere informasjonen på en måte sånn at den blir kategorisert ut fra kunnskap og erfaring. Ved bruk av kunnskap og erfaring kommer de dermed til det Endsley (2000, s. 6) kaller situasjonsbevissthet nivå 2, situasjonsforståelse.

#### **4.2.2 Mental tilstedeværelse**

*”For meg handler mye om det mentale...man må oppfatte og prøve å forstå det som skjer. Ut ifra den forståelsen forutse hva vi står ovenfor” (Politioperatør #3).*

Ved å ha mindfulness vil man være oppmerksom på hva som skjer og være bedre forberedt når stressende situasjoner oppstår (Weick&Putnam, 2006, s. 282). Ved å være mer mindful vil det også bidra til raskt å komme til det Endsley (2000, s. 53-54) kaller for situasjonsbevissthet nivå 3. Å etablere situasjonsbevissthet handler om at man må være mentalt tilstede i situasjonen, det handler ikke bare om det å få svar på enkle spørsmål.

Magefølelse og erfaring sammen med kommunikasjon er mye av grunnlaget for situasjonsbevisstheten nødmeldeoperatørene etablerer. Ved å ha erfaring fra mangfoldige tusen telefonsamtaler, får man et vidt spekter av erfaringer som de har lagret i en mental erfaringsbank. Denne erfaringsbanken benyttes i relativt stor grad i kommunikasjonen når det etableres situasjonsbevissthet. De forteller at det derfor sjelden er mye tvil når man står ovenfor en alvorlig hendelse. Når nødmeldeoperatørene sier de raskt oppfatter at noe alvorlig har skjedd, er det fordi de reagerer på noe. Det er nettopp det å inneha selektiv oppmerksomhet hvor man velger ut visse type stimuli eller deler av stimuli som er viktig en operasjonell kontekst (Eid, 2014, s. 83).

Melder av nødsamtalen har allerede dannet sin forståelse av en situasjon, på den måten har melder derfor også dannet seg et svar i situasjonen. De mener at politi eller ambulanse trenger å agere på en hendelse. Likevel er ikke melder sin forståelse av situasjonen nødvendigvis det som er sannheten om hva som skjer, har skjedd eller noe som ambulanse eller politi umiddelbart må agere på. Nødmeldeoperatørene sin jobb er derfor å etablere en situasjonsbevissthet, ikke bare innhente melderens forståelse av situasjonen og agere deretter. Å jobbe som nødmeldeoperatør innebærer ofte å få noe abstrakt til å bli noe konkret, og de mener derfor at magefølelse og implisitt informasjon er en stor del av etableringen av situasjonsbevissthet. Det fremstår som at nødmeldeoperatørene aktivt benytter sensemaking i arbeidet. Ved å benytte sensemaking leter de etter hva som skjer, og ikke hva svaret er. De spør seg hvordan dette påvirker nødetatene og hvordan dette skal håndteres. Det søkes så i erfaringen etter noe som kan hjelpe til å besvare spørsmålet (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 410).

Nødmeldeoperatører vektlegger gjerne ting annerledes i en situasjon enn hva melder gjør. Det handler derfor om å finne detaljer i informasjonen som mottas. Ikke nødvendigvis bare hva som blir sagt, men også hva fagkunnskap og erfaring sier om situasjonen. Som flere av politioperatørene fortalte: Det er mange som for eksempel ringer og forteller at det er avfyrt skudd. Men hvordan vet man at melder har rett når han sier det er skudd, eller om smellet som er hørt kommer fra noe annet? Hva er årsaken til at melder sier at det er skudd?

Om man har enkle forventninger, vil det også kunne medføre enkle oppfattelser av situasjonen. Dette vil kunne medføre at de overser hint i situasjonen og man får færre måter å løse situasjonen på. Benyttes det i tillegg bred erfaring, får man se alt med et bredere perspektiv og man får flere løsninger som kan benyttes (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 62-76).



Nødmeldeoperatører stiller derfor spørsmål for å avdekke hva det er melder har sett eller hørt, eventuelt ikke sett eller hørt, og ikke minst tidsaspektet for når det skal ha skjedd. Man kombinerer da det mentale, som magefølelse og implisitt informasjon, opp mot kunnskap og erfaring. Det som nødmeldeoperatørene forteller, er at det mentale spiller en vesentlig rolle. Hvordan de forstår situasjonen ut fra et mentalt perspektiv. Hvordan passer det som melder sier inn opp i mot det man hører. Er man da inne i det Weick og Sutcliffe (2015, s. 89) kaller for en ”mental boble”, vil det medføre at man er mer tilstede, har økt fokus og oversikt over det som foregår.

#### **4.2.3 Hierarki og autoritet**

*”Målet er å få avgjort hvor akutt det er, det er målet i innledningsfasen. Vi kan ikke sende en patrulje til et sted uten å vite hva vi har med å gjøre og uten å vite hvor det er”* (Politioperatør #1).

I operasjonelle kontekster som nødmeldesentraler skifter man mellom bottom-up datastyrt informasjonsbearbeiding og måltstyrt top- down informasjonsbearbeiding (Endsley, 2000, s. 19). Nødmeldeoperatørene er styrt av et overordnet mål som går ut på å etablere situasjonsbevissthet som danner grunnlaget for handling i situasjoner. Samtidig styres de av dataen de får inn fra melder, en bottom-up informasjonsprosessering. For å etablere situasjonsbevissthet mener derfor nødmeldeoperatørene at erfaring er en viktig egenskap. De mener det er erfaringer man har som i stor grad bidrar til evnen man har til å kunne absorbere data og gjøre det om til informasjon som kan brukes.

Å bruke og være opptatt av feil er en dynamisk prosess. Planverk og intensjoner vil ikke nødvendigvis ta høyde for alt. Det handler om å kunne være fleksibel og tilpasse det etter situasjonen (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 79). AMK og politiets operasjonssentral styres overordnet ut fra et prosedyreverk som skal benyttes i etableringen av situasjonsbevissthet. Prosedyreverket er derimot, i følge flere av nødmeldeoperatørene, ikke oppdatert og fungerer best i teorien når det kommer til hvilke spørsmål man skal stille til melder for å etablere situasjonsbevissthet.

Ved AMK fremgår det at det er et mangelfullt prosedyreverk. De er så dårlige at de i stor grad må avvikes fra, eller at de ved alvorlige hendelser ikke brukes i det hele tatt. Ved politiets operasjonssentral brukes prosedyrene som en guide da de gir en grei pekepinn på hva de skal spørre om. På denne måten benytter politioperatørene prosedyreverket som et støtteverktøy. Selv om nødmeldeoperatørene benytter prosedyreverk i forskjellig grad, forteller de at det

viktigste ved tilnærming til situasjoner er å forstå helheten uten å ha hovedfokuset rettet direkte mot prosedyrer i utspørringen av melder. De ser på hva de faktisk gjør og ikke bare hva planene og intensjonene sier man skal gjøre. Det er erfaringene man har som gir gode spørsmål, og det er erfaringen som fører til situasjonsbevissthet. Nødmeldeoperatøren er derfor dynamiske i hvordan de arbeider når de skal finne noe som ikke passer i forhold til hva som er normalsituasjonen.

Når det er et prosedyreverk som blir sett på som ikke godt nok, medfører dette at bruken av erfaringen til nødmeldeoperatørene øker tilsvarende. For å få informasjon stilles det derfor primært spørsmål og det benyttes fremgangsmåter som de selv mener er riktige og viktige i situasjonen. Bakgrunnen for spørsmålene og handlingene er da med utgangspunkt i kompetanse, erfaring og bakgrunn, og gjerne erfaringer fra liknende situasjoner. Målet er hele tiden å få dannet bilder av en annen person sin situasjonsbevissthet inn i sitt eget hode slik at man kan etablere en situasjonsbevissthet som kommer ut fra fagkunnskap og erfaring som nødmeldeoperatør.

Som nevnt tidligere kan ikke prosedyrer ta høyde for alle situasjoner. De må tilpasses til den aktuelle situasjonen og vil således være et hjelpemiddel. Det som derimot kan skje når det ikke finnes et godt prosedyreverk å ta utgangspunkt i, er at man "strekker strikken" og improviserer hele tiden, noe som kan medføre at strikken til slutt ryker. Om den ikke ryker, vil det i det minste medføre at den til slutt ikke kommer tilbake til den opprinnelige formen og en ny norm vil dannes. En norm som avviker fra den opprinnelige intensjonen (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 94-111). En prosedyre vil være en norm på utspørring av melder og håndtering av situasjoner. Når imidlertid nødmeldeoperatørene sine krav til norm overstiger prosedyren, er det vanskelig å forholde seg til den. Man får derfor flere normer avhengig av hvem som er meldingsmottaker. Den berømte strikken har blitt strukket i så stor grad at normen tidvis er fjernet og situasjonsbevissthet etableres derfor ikke på grunn av prosedyreverk, men på tross av et mangelfullt prosedyreverk. Det er dette som også blir belyst når AMKoperatørene sier at prosedyreverket ikke benyttes eller de i beste fall beskriver det som mangelfullt. AMKoperatør #4 forteller at dette er spesielt synlig når det er flere meldere fra samme sted, slik at flere AMKoperatører er meldingsmottakere samtidig. *"Stort sett når man tar imot meldinger og flere operatører jobber på samme hendelse, så synes jeg det er tydelig at det er forskjellig fokus".* (AMKoperatør #4)

Meldingsmottakerne har forskjellig fokus og norm, noe som har betydning for hvordan situasjonsbevissthet blir etablert og delt med kollegene. Hvilket situasjonsbevissthetsnivå som blir etablert er med bakgrunn i meldingsmottakeren sitt fokus. Om det i motsatt fall bare er en melder, er man avhengig å få så mye informasjon ut av denne meldereren at man ikke bare klarer å forstå situasjonen, men også kan predikere hva som vil skje fremover. Målet må derfor være å komme til det Endsley (2000, s. 7) kaller situasjonsbevissthet nivå 3.

Samtidig skal man heller ikke basere situasjonsbevisstheten utelukkende på prosedyrer. Å utelukkende basere situasjonsbevisstheten på prosedyreverk vil kunne medføre at man ikke ser kompleks på situasjoner. Når det utelukkende benyttes prosedyreverk, vil det kunne medføre en forenkling i oppfattelsen av situasjonen, som igjen kan medføre et mindre utvalg av løsningsforslag, siden man kan overse hint. Har man hatt suksess i en situasjon tidligere ved hjelp av en prosedyre, vil det skape tro på den. Men det vil også kunne medføre en mindre oppfattelse av hva som skjer. Det å lete etter feil er en dynamisk prosess, og i en kompleks situasjon må du ha muligheten til å tvile på innsikten din (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 45-61). Den beste tilnærmingen for å etablere situasjonsbevissthet og ta beslutninger vil derfor kunne være å kombinere kjennskap i form av erfaring og informasjonen man tilegner seg i situasjonen sammen med bruk av godt prosedyreverk. Weick og Sutcliffe (2015, s. 33-34) beskriver at om man evner å kombinere hva som blir beskrevet i situasjonen sammen med kjennskap, vil det kunne dannes nye konsepter slik at man får et bredere utgangspunkt for å ta beslutninger.

#### **4.2.4 Tidsperspektivet**

*(...) Jo lengre man venter, jo mer informasjon vil man kunne få, men da har kanskje handlingsrommet gått over (Politioperatør #4).*

Tidsperspektivet i nødsamtaler er vesentlig i forhold til å hurtig etablere situasjonsbevissthet. Bruker man lang tid på en nødsamtale, kan man også potensielt få mer informasjon som fører til en bredere situasjonsbevissthet. Samtidig vil dette gå ut over tidsaspektet. Når det ringer en nødtelefon, tar man utgangspunkt i at noen er i nød og raskt trenger hjelp. Det er da lite hensiktsmessig at politi eller ambulanse kommer til en hendelse for sent. Flere av nødmeldeoperatørene forteller også at både politi og ambulanse har en gitt mengde ressurser, slik at man alltid må tenke ressursbruk parallelt med et vindu for å handle i situasjonene. Det er ofte lite nyttig, både i forhold til en situasjon eller ressursbruk, å agere på en akutt hendelse lang tid etter den har skjedd. Ressursbruken og hendelser må derfor hele tiden gis en

prioriteringsgrad, hvor det potensielt livstruende vil gå foran mindre skader og ordensforstyrrelser. Målet til nødmeldeoperatørene er derfor å få riktig situasjonsbevissthet til riktig tid.

*Det hagler på av meldinger. Det er mye fulle folk der som ringer. Så kvalitetene på meldinger er så som så, men man forstår ut i fra antall meldere og antall dårlige meldere at her er det et eller annet alvorlig. Men på et tidspunkt så kommer det frem at det er mulig flere påkjørt(...) Og det var en melding som kom til oss, som vi da selvfølgelig delte med andre nødetater, og det var nytt for dem. Og det gjør jo noe med hele forståelse av hendelsen. (AMKoperatør #4)*

AMKoperatør #4 beskriver et eksempel på en typisk uklar situasjon som nødmeldesentralene mottar. Nødmeldeoperatørene forteller at de ofte jobber med det uventende og at uklare meldinger ofte skjer og man jobber derfor ofte mot tiden. I overnevnte eksempel forstår man initialt at det er noe alvorlig som har skjedd og baserer denne forståelsen på hvordan samtalene fremkommer. Man har initialt forstått at noe alvorlig har skjedd, det er bare noe uklart hva som faktisk har skjedd. Det fortsettes med å innhente ny informasjon om situasjonen for å etablere en situasjonsbevissthet. Dette viser at sensemaking i stor grad blir brukt ved alvorlige hendelser. Det er i utgangspunktet et kaos som man må få orden på, men i situasjonen har man benyttet erfaringen sin til å sortere inputs og handle. I tillegg har man delt informasjonen slik at flere kan bidra og man har fått en bredere plattform å handle ut fra (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 411).

Nødmeldeoperatørene benytter parallelt en mindfulness som medfører at de prosesserer mye inputs og mottar etter hvert også nye inputs om situasjonen som må prosesseres. Å inneha en sensitivitet til situasjonen medfører at man er mentalt tilstede og derfor også klarer å håndtere komplekse inputs slik at de klarer å definere situasjonen (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 78). Initialt ble det etablert situasjonsbevissthet nivå 1. Det ble oppfattet hint om at noe alvorlig var skjedd, men man forstod ikke umiddelbart hva det var. De fikk flere opplysninger og etter hvert også nye opplysninger som ble prosessert slik at de ved kunnskap og erfaring klarte å etablere en situasjonsbevissthet nivå 2, situasjonsforståelse. Samtidig prøver nødmeldeoperatørene å predikere hvordan situasjonen vil kunne utvikle seg fremover. Når man beskriver at det mulig er flere som er påkjørt, ser man for seg situasjonen og predikerer at det nå kan være flere alvorlige skadde samt at det kan komme enda flere skadde siden situasjonen er noe uklar. Man justerer derfor innsatsen etter nye opplysninger. Det er dette

som er situasjonsbevissthet nivå 3 og som nødmeldeoperatørene gjør automatisk. De predikerer en utvikling av situasjonen (Endsley, 2000, s. 5-7).

I intervjuene av nødmeldeoperatørene, var det ingen som direkte nevnte begrepet ”det å se for seg hvordan en situasjon kan utvikle seg” som en del av situasjonsbevissthet. Likevel gjør erfarne nødmeldeoperatører dette bevisst eller ubevisst. Det å etablere situasjonsbevissthet handler om erfaring og noe av det viktigste er som politioperatør #1 sier: *“Det viktigste for meg er å finne ut hvordan er situasjonen på stedet. Hva vil patruljene på stedet møte, og hvor viktig er det at de er der 30 sek eller 2 min raskere”* (Politioperatør #1).

#### **4.2.5 Ledelse i nødsamtaler**

En operasjonell leder skal samle individer og skape trygge veivalg i usikre situasjoner. Samtidig skal man også kunne sette retning og drive situasjonen fremover (Johannessen, 2017, s. 152-153). Å være nødmeldeoperatør kan sammenliknes med en operasjonell leder. Man skal etablere en situasjonsbevissthet samtidig som man skal lede melder, som er på det som kan sammenliknes med taktisk nivå, til gode handlinger. Melder skal observere og svare på spørsmål og eventuelt gjøre en innsats før det taktiske nivå av nødetatene er på stedet. Nødmeldeoperatøren må derfor kunne kommunisere til melder og innad på nødmeldesentralen at: Denne situasjonsbevisstheten har jeg og dette trenger jeg hjelp til. Samtidig må nødmeldeoperatøren i størst mulig grad bidra til å gi råd for å ivareta egensikkerheten til melder.

Nødmeldeoperatørene må på et tidspunkt ta kontroll og styre en samtale. Styrer man ikke en nødsamtale, vil den kunne vare veldig lenge og det kan komme svært lite nyttig informasjon som gir situasjonsbevissthet. Det er også erfart at hvis det tar for lang tid før man tar kontroll og styrer samtalen, kan det medføre at man mister tidsaspektet, rommet for å handle i situasjonen. De forteller at de er bevisst denne problematikken og hele tiden jobber mot klokka. *“Ved å ikke ta ledelse i samtalen når du føler det passer så bommer tidsaspektet”* (Politioperatør #1)

Hendelser er forskjellig og tilnærmingen er derfor også forskjellig fra situasjon til situasjon. Som flere av nødmeldeoperatørene påpekte: Det handler om å tilpasse seg etter innringer. Det er derfor ikke ensartede forskjeller på når og hvordan AMKoperatører og politioperatører tar ledelsen i samtaler, men det er likevel noen forskjeller som utpeker seg. Politioperatørene lytter gjerne først til melder, før de tar kontroll og styrer samtalen. Det blir opplevd av at man får mye informasjon ved å lytte til melder initialt. De jobber etter en metodikk som de kaller

lytt-betrygg-forklar, hvor de først lytter til melder, før de betrygger og forklarer. På denne måten etablerer de en relasjon som baserer seg på å skape tillitt. Som det ble referert til fra Johannessen (2017, s. 152-153) i starten av kapitlet: Ledelse handler om å samle individer og etablere trygge veivalg. Samtidig fortelles det at man må være bevisst når det skal gripes inn, ta kontroll og styre i forhold til vinduet for å handle. Melder kan gi mye informasjon ved bare å prate fritt, men det er ikke nødvendigvis den informasjonen du trenger i øyeblikket for å etablere situasjonsbevissthet.

AMKoperatørene har gjerne motsatt rekkefølge hvor de initialt tar kontroll og styrer samtalen før de lar melder fortelle fritt om situasjonen. Bakgrunnen for dette er erfaringer om at en del folk liker å bli ledet og man har en opplevelse av at en del meldere føler en trygghet i det. De mener i tillegg at man ofte får altfor mye unyttig informasjon i starten som går på bekostning av det viktige vinduet for å handle. Situasjonsbevisstheten skal etableres veldig raskt ved AMK og det er 90 sekunder som er målet på å avklare om det er en potensiell livstruende hendelse man står ovenfor. *"Først starter jeg med lukkede spørsmål og så blir det mer åpne spørsmål etterhvert og får innringer eller melder til å beskrive mer med egne ord uten for mye avbrytelser"* (AMKoperatør #2).

Uansett tilnæringsmåte for å lede i en nødsamtale fører med seg den samme potensielle feilen i etableringen av situasjonsbevissthet. Med bakgrunn i hva melder forteller og hvordan situasjonen oppfattes, kan nødmeldeoperatøren kategorisere hendelsen ut fra tidligere erfaringer, og ikke benytte informasjon fra situasjonen til å få økt situasjonsbevissthet.

*Det er fort gjort å tenke at en situasjon minner om noe man har vært borti før og at man stiller spørsmål for å få bekrefte at det er det det er. Det er et minelagt felt. Det er mange feller man kan gå i.* (Politioperatør #4)

Det er lett å kunne forenkle en situasjon slik at man ikke ser kompleksiteten og derfor baserer sine avgjørelser på tidligere og liknende hendelser. Ved å være forutinntatt overses lett hint i situasjonen og den blir forenklet på grunn av at man ikke er oppmerksom på ny kunnskap som kommer frem. Ved en forenkling kan man risikere å velge første løsning uten å vurdere andre løsninger, noe som kan medføre et smalere utvalg av løsningsmuligheter. Om man derimot benytter bred erfaring og er åpen for ny kunnskap, vil man få et bredere beslutningsgrunnlag (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 62-76). Nødmeldeoperatørene er med sin erfaring innforstått med at de kan være forutinntatte, men likevel går de innimellom i det de kaller for feller. De kan for eksempel kategorisere hendelsen for tidlig. Årsaken kan være historikken til en melder

som gjentatte ganger ringer og overdramatiserer situasjoner, eller forteller om ting som ikke har skjedd. Det kan også være at man har kommunikasjonsvansker med melder, som for eksempel at h\*n ikke snakker så godt norsk eller engelsk. Det at melder har en annen fremtoning enn hva man forventer en person skal ha i den aktuelle situasjonen, vil også kunne medføre at man initialt tar feil om en situasjon, eller man bruker unødvendig lang tid i etableringen av situasjonsbevissthet. Erfaringer fra liknende situasjoner kan derfor medføre at man tolker situasjonen annerledes enn den er.

*Det som er negativt er folk som er veldig rolig, på grunn av at du da kan tolke situasjonen annerledes. Men likevel. Da kan det ta litt tid for å få situasjonsbevissthet faktisk, på grunn av hva du har dannet deg ut i fra hva innringer sier og hvilket toneleie for eksempel. Da kan du fort være bakpå. Det må du være klar over.*

(AMKoperatør #3)

Er det noe som ikke stemmer overens med forventningene i situasjonen, bør det være en katalysator for å kontrollere situasjonen. Forventinger man har om situasjonen ut fra tidligere erfaringer kan medføre at man ikke er tilstrekkelig forberedt, om man ikke kontrollerer om de stemmer overens med nye situasjoner (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 45-61). Når nødmeldeoperatørene har en bevissthet om at de kan være forutinntatte, fører dette med seg et økt fokus på kvalitetssikring av eget arbeid og sin egen situasjonsbevissthet. Om de opplever at noe ikke stemmer i forhold til forventningene de har, så forsøker de å lete etter feil i forhold til informasjonen og situasjonsbevisstheten de har etablert. Nødmeldeoperatørene forsøker og ikke se enkelt på situasjonene. Det har blitt tatt en initial beslutning om hva de tror er situasjonen, men det arbeides samtidig videre med å innhente flere opplysninger som kan medføre et høyere nivå av situasjonsbevissthet. Nødmeldeoperatørene stiller gjerne oppfølgingsspørsmål til det melder kommuniserer, eventuelt så ber de også om å få snakke med andre på stedet. De forsøker hele tiden å finne hint av feil og unngå å forenkle situasjoner. Men i arbeidet med å utforske mottatt informasjon går de innimellom i nok en typisk felle. Da slutter man å lete etter hint i situasjonen og kontrollerer heller ikke situasjonen ut fra forventningene. I stedet for å stille oppfølgingsspørsmål til melder for å utforske informasjonen ytterligere, stiller de spørsmål som heller kan bekrefte den situasjonsbevisstheten man har etablert.

*Mest typisk er bekreftelsesfellen eller at du stiller spørsmål som er basert på din egen oppfatning. Så stiller du bekreftende spørsmål som melder sier ja på. Enkleste er at*

*melder kan være budet. Kanskje på grunn av språk og maktforholdet med at du ringer politiet, at man vil bekrefte det politiet spør om. At man er for dårlig til kjapt stille kontra spørsmål og ha en alternativ hypotese til hva som har skjedd. Der det viktige er å spørre hva er det som skjer nå, hva ser du, kan du beskrive for meg hva som skjer.*  
(Politioperatør #1)

Makt handler om et avhengigforhold til andre mennesker. Noen er mer avhengig av andre enn de er av dem. På denne måten vil den som andre er avhengig av få mer makt enn andre. (Stacey, 2010, s. 181). Melder er avhengig av meldingsmottaker i større grad enn motsatt. Et slikt maktforhold kommer spesielt tydelig frem når meldingsmottaker er forutinntatt. Det er tydelig at nødmeldeoperatører vil kunne ubetenksomt bruke dette maktforholdet til sin fordel, ved å få bekreftet hva man tror situasjonen er. Resultatet vil derimot ikke bli til nødmeldeoperatørene sin fordel. Ved å ikke være bevisst maktforholdet ovenfor melder, blir det potensielt etablert en feil situasjonsbevissthet slik at det å gi riktig hjelp til riktig tid blir vanskeligere.

### **4.3 LEDE OG ORGANISERE FOR SITUASJONSBEVISSTHET**

Når nødmeldeoperatører etablerer situasjonsbevissthet må den også deles internt på nødmeldesentralen slik at oppdrag blir løst. Situasjonsbevisstheten må kommuniseres, det må ledes inne på nødmeldesentralen for at hendelsen skal bli løst på en helhetlig måte. Hierarkiet må organisere nødmeldeoperatørene og parallelt vil det også være et fokus på riktig strategi og på tidsaspektet i hendelsen.

#### **4.3.1 Kommunikasjon for organisering**

Når det oppstår en situasjon må det kommuniseres hva situasjonen er og hvordan den skal løses. Det handler videre om å kunne kommunisere før situasjonen utvikler seg og mens den utvikler seg. Det som blir kommunisert må også bestå av kvalitet og til riktige personer til riktig tid. Det er kommunikasjonen som både holder gruppa samlet, men også den som kan splitte den. En manglende kommunikasjon vil medføre en ukoordinert tilnærming til situasjonen (Johannessen, 2017, s. 141).

Ideelt sett kan ingen på den enkelte av nødmeldesentral håndtere en alvorlig hendelse alene. Det bør minimum være en meldingsmottaker og en som håndterer sambandstalegruppene til innsatspersonellet som rykker ut til hendelsen, samt kommunikasjon mellom politiets operasjonssentral og AMK. For å håndtere en alvorlig hendelse, er man derfor avhengig av å



dele situasjonsbevisstheten som meldingsmottaker har tilegnet seg i samtale med melder. Å kommunisere sin situasjonsbevissthet internt på nødmeldesentralen er derfor essensielt ved AMK og politiets operasjonssentral for å håndtere en alvorlig hendelse.

Når nødmeldeoperatørene etablerer situasjonsbevissthet, kan de ikke sitte alene med den. Klarer de kommunisere den på en kortfattet og god måte så vil andre også kunne benytte seg av den og gi støtte. I starten vil sensemaking uansett være et kaos som man må få orden på, men ved at man benytter erfaringen man har, så sorterer man inputs og handler. For å få flere til kunne bidra i situasjonen handler det derfor om å håndtere situasjonen ved å lede, koordinere og dele informasjonen. Klarer man å få til dette, kan også andre som har kunnskap bidra siden det blir skapt en felles plattform å handle ut fra (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 411).

### Skriftlig kommunikasjon

Det har skjedd en utvikling ved politiets operasjonssentral med at de skal skrive mindre i loggføringssystemet, men det som skal skrives skal være like dekkende som tidligere. Det de skriver skal være så konkret og godt som mulig. Man skal ikke ha behov for å være i samme rom som meldingsmottaker for å kunne få en liknende situasjonsbevissthet som den som kommuniserer sin situasjonsbevissthet skriftlig.

*Vi har jobba med mange forskjellige retninger. Blant annet at man skal skrive mindre og mindre eller det at det man skrive skal være så relevant at alle skal skjønne. Det skal være så relevant at man skal ikke måtte sitte i samme rom en gang og alle skal ha samme situasjonsbevissthet. Men jeg mener at.. jeg mener det mottatte. Skjønner kravet for effektivisering, at man skal være så dyktig på å formulere din situasjonsbevissthet eller det du finner ut i meldingsmottak. Ideelt sett så kunne det vært sånn. Men så vet man med fortolkning og tonasjon og sånn i språk og formulering. Alt som kan påvirke. (Politioperatør #2)*

Å kommunisere situasjonsbevissthet skriftlig ved politiets operasjonssentral er utfordrende, og ved at det skal skrives mindre forsterkes dette. Når det meste av formidlingen av situasjonsbevisstheten foregår skriftlig, så det fører det til flere filter. Det er et filter mellom melder og meldingsmottaker som igjen filtrerer informasjon når det blir skrevet i dokumentasjonssystemet. Den som leser informasjonen som er skrevet danner et nytt filter før den blir lest ut på samband. Resultatet av dette er at politioperatørene gjerne tar snarveier når de kommuniserer situasjonsbevisstheten internt ved operasjonssentralen. Politioperatørene

forteller at de velger å ikke dele eller ikke klarer å dele den fulle og hele situasjonsbevisstheten man besitter.

Det fremgår av Weick og Sutcliffe (2015, s. 33-34) at når man skal dele kunnskapen sin om en situasjon så går man gjerne bort i fra kunnskap man har tilegnet seg i situasjonen og heller fokuserer på kategorier. Men om man klarer å benytte både kunnskap fra situasjonen og kunnskap fra kategorier så vil man danne en bredere plattform å ta beslutninger på.

Det er mange opplysninger politioperatørene får som er vanskelig å formuleres i skriftlig kommunikasjon. Dette er blant annet hvordan melder høres ut og hvordan dette tolkes av meldingsmottaker. Polioperatørene deler derfor det de oppfatter som tilstrekkelig med fragmenter av situasjonsbevisstheten man har etablert. Dette oppleves som mer effektivt, men medfører samtidig at man ikke nødvendigvis får delt hele situasjonsbevisstheten man har tilegnet seg. Likevel mener de at det som bli delt er en tilstrekkelig mengde med kunnskap både fra konsepter og kunnskap de har tilegnet seg i situasjonen slik at andre får nødvendig situasjonsbevissthet. *"Knivstikk i Brugata, gjerningsmannen er borte, han har på seg rød genser. Man går ikke i detaljer, man korter ned på linjene da. Man søker i hovedtrekkene. Hva trenger patruljene for å iverksette.* (Politioperatør #1)

Selv om flere av politioperatørene mener at dette er en effektiv måte å dele situasjonsbevisstheten på, vil det også kunne medføre en forenkling av situasjonen og det vil også kunne redusere muligheten andre har til å bidra i den initiale fasen av etableringen av situasjonsbevissthet. Weick og Sutcliffe (2015, s. 62-76) beskriver at man ved å se mer komplekst på situasjonene vil evne å få et bredere perspektiv. Situasjonen må vurderes ut fra hva man ser, men man må likevel ikke se seg blind på dette. Man må hele tiden søke informasjon. Enkle forventninger vil gi enkle oppfattelser av situasjonen, noe som medfører færre muligheter å løse situasjonen på.

Det er nettopp det å se enkelt på situasjonen de andre politioperatørene potensielt vil gjøre når de får en situasjonsbevissthet som ikke er fullstendig. Da må de primært jobbe ut i fra konseptet i situasjonen med minimalt av kunnskap som er tilegnet i situasjonen. I overnevnte eksempel er konseptet at det har skjedd en knivstikking. Det eneste man vet ut fra kunnskap i situasjonen, er at voldsutøveren har løpt fra stedet og har på seg en rød genser. Når skjedde hendelsen? Er den voldsutsatte personen hardt skadd eller er han muligens død? Det er mange stikkord som kunne bidratt til en større situasjonsbevissthet ved å benytte kunnskapen man tilegner seg i situasjonen. Om meldingsmottaker får frem slike stikkord, vil flere kunne få en

situasjonsbevissthet. Overnevnte eksempel gir bare politioperatørene mulighet til å komme til situasjonsbevissthet nivå 1 eller i beste fall nivå 2.

Det fremkommer også problemer med å kommunisere situasjonsbevisstheten i AMK. Der blir nesten all situasjonsbevissthet som tilegnes kommunisert skriftlig. Det er de samme filtrene som ved politiets operasjonssentral når det kommer til skriftlig kommunikasjon, og AMKoperatørene har samme problematikken med å få frem hele situasjonsbevisstheten skriftlig. I tillegg forteller de at det tidvis kan være store mangler i den skriftlige situasjonsbevisstheten som blir kommunisert. Det nevnes at man blant annet kan få en mangelfull skriftlig faglig situasjonsbevissthet siden noen meldingsmottakere bare skriver hva melder sier, eller at det blir skrevet for mye. Man har opplevd at det som skrives ikke dermed nødvendigvis gir en situasjonsbevissthet, men heller oppfattelser av momenter i situasjonen, situasjonsbevissthet nivå 1 eller i beste fall en forståelse av situasjonen, situasjonsbevissthet nivå 2. Det må heller kommuniseres skriftlig på en måte hvor det som skrives er prosessert, kort, konsist og med et bevisst valg av ord og uttrykk.

*Det er noen som er veldig gode på å dele og som skriver i vårt system. Skriver godt og når jeg sier de skriver godt så er det på grunn av at det er på en måte jeg synes er greit og forståelig. Korte setninger som ikke utyper for mye. (AMKoperatør #4)*

### Verbal kommunikasjon

Selv om det primært deles informasjon skriftlig ved politiets operasjonssentral, foregår det også muntlig informasjonsdeling. Spesielt vektlegger politioperatørene at de jobber i team, slik at det derfor også er et behov for muntlig kommunikasjon. Rommet er organisert slik at plasseringen av politioperatørene og lederne skal gjøre muligheten til verbal kommunikasjon enklere, også i form av at det er en visuell kontakt mellom de ulike. Teamene det er referert til jobber i grupper som sammen kan styre et større oppdrag sammen med et ledelselement. Det som blir delt verbalt er tolkninger, vurderinger og presiseringer av situasjoner. Dette er spesielt viktig opp mot beslutninger om tillatelse for bevæpning, men også i andre tilfeller hvor det er behov for oppklaringer. Ved verbal kommunikasjon kan man umiddelbart få tilbakemeldinger fra kolleger om at det er en mangelfull situasjonsbevissthet man har etablert, slik at man må jobbe ytterligere med å fremskaffe informasjonen eller at det man har skrevet fremkommer som så uklart at det er behov for presiseringer. ”Hvis jeg sitter og bare skriver og alt handler seg om det jeg bare skriver så vil de aldri få full situasjonsbevissthet ” (Politiooperatør #2).

Ved AMK blir situasjonsbevisstheten til tider delt verbalt, men det er utfordrende med verbal kommunikasjon. Rommet de arbeider i er fysisk uhensiktsmessig i forhold til deres arbeidsoppgaver og det kan derfor være utfordrende å kommunisere internt utenom det skriftlige. Arbeidsplassene med flere store dataskjermer er plassert på en slik måte at det stort sett er sidemannen man får verbalt kommunisert med. På bakgrunn av dette foregår den verbale kommunikasjonen hovedsakelig med personen til høyre og venstre for sin egen arbeidsplass.

### Mangelfull kunnskap

En av de største utfordringene AMKoperatørene trekker frem i forhold til kommunikasjon er mangel på kunnskap i organisasjonen. Weick og Sutcliffe (2015, s. 62-76) hevder at en organisasjon som består av en gruppe mennesker med forskjellige erfaringer og utdanning vil kunne gi en bredere sansing enn hvis alle har samme utdanning og erfaring. På samme måte vil man ved kun å ha gode erfaringer og ingen dårlige erfaringer få en snevrere sansing.

Imidlertid fremkommer det fra AMKoperatørene at det ikke utelukkende er positivt med forskjellig kunnskap og erfaring. En utfordring flere av AMKoperatørene trekker frem er at mangel på kunnskap og erfaring i gruppa kan medføre en utfordring i kommunikasjonen når det deles situasjonsbevissthet. Har ikke alle de involverte ved AMK et tilstrekkelig erfaringsgrunnlag og en utdanning som tilsier at man forstår informasjon, er det erfart at det kan medføre utfordringer i kommunikasjonen. Man er avhengig av at den man kommuniserer med innehar en relativ liknende grunnkunnskap og erfaring som den som deler den har. I tillegg har man opplevd at kommunikasjonen som meldingsmottaker gjør med melder ikke gir informasjon som er viktig for situasjonsbevissthet for hverken meldingsmottaker eller andre AMKoperatører nettopp på grunn av manglende kunnskap og erfaring.

*Det er helt tilfeldig hvem som er på jobb, stort sett veldig bra, men noen ganger ikke veldig bra. Årsaken er dårlig opplæring, lite kunnskap av enkelte, manglede erfaring eller kanskje heller manglende kompetanse. Man forstår ikke at 2 pluss 2 blir 4.*

(AMKoperatør #1)

Sammenlignet med AMK trekkes det frem av politioperatørene at mangelfull kunnskap ikke er en utfordring for dem, men at de likevel har erfart hendelser hvor mangelfull situasjonsbevissthet hos kolleger ødelegger kommunikasjonen for meldingsmottaker. Operatører forteller om tilfeller hvor andre kollegers mangelfulle situasjonsbevissthet blir forstyrrende for meldingsmottaker fordi de bryter inn med mange spørsmål og et

stemmevolum som overdøver samtalen man selv har med melder. Som meldingsmottaker blir man på denne måten negativt påvirket av høylytte kolleger, noe som kan medføre at man begynner å tvile på egen kunnskap som tilegnes i situasjonen. En kommunikasjon av feil i situasjonsbevisstheten fra andre politioperatører vil derfor resultere i at kommunikasjonen med melder blir dårligere, man mister fokus i samtalen og det tar lengre tid å etablere situasjonsbevissthet.

### Hva kommunikasjonen forteller

Ved nødmeldesentralene er kommunikasjon om og for situasjonsbevissthet av varierende kvalitet. Det er ikke er mulig å utelukkende kommunisere en situasjonsbevissthet godt skriftlig. En situasjonsbevissthet må i tillegg kommuniseres verbalt ved alvorlige hendelser. Nødmeldeoperatørene klarer ikke å formulere alt man innhenter i en nødsamtale på en kort og konsis måte skriftlig. Hva situasjonen er og hvordan den skal løses må også kommuniseres verbalt. En verbal kommunikasjon vil også gi nødmeldeoperatørene direkte tilbakemelding fra andre i gruppa på om situasjonsbevisstheten er forståelig eller korrekt.

Det handler om å ha pratet sammen før det oppstår en situasjon. Når det oppstår en situasjon, må det kommuniseres i starten av situasjonen, men også mens den utvikler seg. Det er kommunikasjonen som holder gruppa samlet, men også den som kan splitte den. En manglende kommunikasjon vil medføre en ukoordinert tilnærming til situasjonen (Johannessen, 2017, s. 141).

*Vi må prøve å ta en timeout. Vi må gi oss selv mulighet til å komme riktig ut av hoppkanten. Men det kan være vanskelig, det kommer an på hvem du jobber med. Jobber du med teamet ditt som du er trygg på og som du kjenner og vet at de tenker likt som deg, så er det mye lettere enn hvis du jobber med forskjellige folk. Det er avhengig av hvem som tar i mot meldingen. (Politioperatør #3)*

Det å stoppe opp og tenke seg om handler om sensemaking. Man prøver ut fra erfaring å se for seg hvordan situasjonen er, hvordan den påvirker organisasjonen og hvordan den skal løses (Weick, Sutcliffe&Obstfeld, 2005, s. 410). Flere av politioperatørene vektlegger at man må ta seg tid til å stoppe opp i situasjonen og orientere seg slik at de får et godt utgangspunkt til hendelsen. Ved at man stopper opp, får man kommunisert en initial situasjonsbevissthet og handlingsmønster. Da vil det senere også lettere kunne kommuniseres en utvikling av situasjonen. Arbeider man i tillegg med andre politioperatører man kjenner godt, gir det en

ekstra positiv dimensjon i arbeidet siden gruppemedlemmene tidligere har pratet mye sammen og kjenner hverandre godt.

Ved AMK er det som tidligere beskrevet utfordringer med å kommunisere verbalt på grunn av at det fysiske arbeidsrommet er uhensiktsmessig for driften deres. Det vil derfor kunne være tilfeldig hvordan kvaliteten på kommunikasjonen blir ut fra hvem som er meldingsmottaker og hvor dyktig denne er til å formulere seg skriftlig. Når heller ikke alle i gruppa har nok kunnskaper til å forstå hva som blir kommunisert, opplever flere hos AMK problemer at det kan være utfordrende å kommunisere situasjonsbevisstheten. Det vil derfor være utfordrende for AMK å få til en tydelig kommunikasjon for en helhetlig tilnærming og også holde gruppa samlet ved alvorlige hendelser.

Tydelig kommunikasjon vil medføre at mottaker av informasjonen sitter med samme forståelse som den som gir informasjon. For å få til dette forutsettes det en fortsatt prating i gruppa (Stacey, 2010, s. 145). For nødmeldesentralene vil utelukkende skriftlig situasjonsbevissthet ikke gi en tydelig situasjonsbevissthet. Det må også kommuniseres muntlig hva situasjonen er, slik at det som blir sagt blir tydelig for de involverte. Man må også fortløpende fortsette å kommunisere i løpet av hendelsen. Den skriftlige kommunikasjonen kan således ses på som et hjelpemiddel for muntlig kommunikasjon ved nødmeldesentralene.

#### **4.3.2 Hierarki og autoritet**

Hierarki er dannet med bakgrunn i at makt skal fordeles slik at alle kan dra i samme retning. Er ikke dette hierarkiet tilstede, så vil kjennskap menneskene i organisasjonen har til hverandre og maktkulturen medføre at man går utenom hierarkiet for å løse situasjonen. En slik maktkultur vil medføre mangelfull ensrettet koordinering når kommandostrukturen blir borte (Johannessen, 2017, s. 145).

Ved politiets operasjonssentral er det en oppdragsleder og operasjonsleder på jobb hver vakt, hvor oppdragsleder styrer oppdrag og den akutte innsatsen. Operasjonsleder har en litt mer tilbaketrukket rolle, hvor h\*n har overordnet ansvar og skal inneha evne til å se fremover i tid. Når politiets operasjonssentral har flere formelle ledere, er det på den måten laget en struktur som ligger til grunn for å forebygge kaos ved at det er et hierarki. Ledelse kommer dermed ut fra posisjonen i organisasjonen, ikke ekspertisen. Når det er en leder i form av posisjon, er man avhengig av å være akseptert av andre til å inneha posisjonen for å kunne være en leder (Johannessen, 2017, s. 49). Likevel er det enkelte ting som politioperatørene

ikke har tillatelse til å beslutte på egen hånd, som en leder er nødt til å ta stilling til, som for eksempel dette med bevæpningsordre (Våpeninstruks for politiet, 2016 § 3-3). Dette medfører, uavhengig av aksept, at politioperatører er tvunget til å forholde seg til lederen, selv om man er uenig.

Ved AMK er det en ledelsesstruktur med en operasjonsleder som er den ansvarlige på vakt og som skal lede organisasjonen. Derimot fremkommer det at selv om det er en formell leder tilstede, ofte ikke er den formelle lederen som leder, men AMKoperatørene selv som går sammen og organiserer seg. Det har dermed det Johannessen (2017) kaller operasjonell praksis. Når ekspertene organiserer seg, kommer dermed ledelsen ut av ekspertise, ikke posisjon (Taylor&Van Every, 2014, s. 6).

Politioperatørene er avhengig av et velfungerende hierarki. Ved politiets operasjonssentral er det som nevnt blant annet noen formelle beslutninger, som for eksempel bevæpningsordre, som må tas av en formell leder (Våpeninstruks for politiet, 2016 § 3.3). Lederne må derfor inneha det Endsley (2000, s. 13-14) kaller global og lokal situasjonsbevissthet. De må klare å se helheten av alle oppdrag som kommer inn til politiets operasjonssentral slik at det, ved behov, kan bli gjort riktige prioriteringer av oppdrag av en leder i forhold til oppdragenes art, mengden av oppdrag samt tilgjengelige ressurser. I tillegg må lederne, på bakgrunn av skriftlig og muntlig kommunikasjon med politioperatørene, kunne etablere en lokal situasjonsbevissthet i hvert oppdrag for å ta riktige beslutninger, og på den måten kunne støtte politioperatørene i sitt arbeid.

*Jeg mener at for å sette operasjonssentralen i stand til å løse mer kompliserte og avanserte oppdrag så er man avhengig av å ha to ledere. Minimum på jobb. Vi har løst det med to ledere på forskjellig nivå (Politioperatør #1).*

Som en motsetning er det ved AMK ikke alltid et hierarki med en velfungerende formell autoritet på jobb. Det er en leder på hver vakt, men denne lederen når i mange tilfeller ikke opp til normen som AMKoperatørene har til hvordan en leder skal fungere. Sammenliknet med politiets operasjonssentral har ikke AMK instruksverk som på samme måte regulerer forholdet mellom operatør og leder. De utelater derfor flere ganger bevisst operasjonslederen i arbeidet. De forteller også at operasjonsleder ofte ikke utelates bevisst, men at operasjonsleder på en måte utelater seg selv fordi h\*n ikke følger med eller har oversikt. Det fremgår derfor at den formelle lederen ofte ikke innehar det det Endsley (2000, s. 13-14) kaller global og lokal situasjonsbevissthet.

*Det er ettersom hvem som sitter i den stolen. Ting du forventer av en OPL. Noen så forventer du ingenting og gjør alt selv. Til andre så vet du at de er i telefon, bare et par stikkord så er de i medlytt. (...) Forventer ingenting av noen på grunn av det er sedvane fra den personen som har flagga ut for lenge siden tenker jeg. De er ikke på. Til og med når du kommer i etterkant og sier: "kan du se på det her", så sier de: "Å har vi hatt det?". Da blir jeg matt (AMKoperatør #3)*

### Selvstendig arbeid

Ved at AMKoperatørene i stor grad kommuniserer utenom hierarkiet, håndterer de også i relativt stor grad alvorlige hendelser uten bruk av operasjonsledelser. De vet hvordan de skal håndtere situasjoner ut fra hvem som er lederen på jobb. AMKoperatørene vet at de enkelte ganger må gjøre alt selv, eventuelt så henvender de seg til andre operatører som de vet kan bidra i hendelsen. De kommuniserer, koordinerer og strukturer dermed innsatsen for situasjonsbevissthet og oppdragsløsning uten å involvere hierarkiet. Dette medfører at de får en økt kunnskap og erfaring i arbeidet.

Barley (1996, s. 435-438) viste i sin forskning til at når kunnskap vokser frem gjennom trening og erfaring istedenfor regler og prosedyrer, så vil det kunne føre til en forflytning av makten. Ved å utelate hierarkiet i utvikling- og beslutningsprosesser vil det kunne medføre at den formelle lederen må ta beslutninger på manglende grunnlag.

Det er det samme som skjer ved AMK, makten har migrert nedover i hierarkiet. Bakdelen ved AMKoperatørenes utelatelse av hierarkiet er at det stiller større krav til at AMKoperatører selv må ha en større global situasjonsbevissthet slik at de kan etablere en bedre lokal situasjonsbevissthet. Når de ofte bevisst utelater hierarkiet i arbeidet, så fordrer det derfor også at det er andre AMKoperatører tilstede som kan bidra der hvor hierarkiet skulle bidratt. Om det i tillegg skal oppstå en situasjon hvor operasjonsleder må fatte beslutninger og flere av operasjonslederne ikke har fått være med i utviklingen av kunnskapen, vil den potensielle beslutningen tas på manglende grunnlag.

AMKoperatørene har i utgangspunktet et ønske om at operasjonslederen skal støtte dem i etableringen av situasjonsbevissthet, men de har i mange tilfeller ikke tillit til at operasjonslederen kan gi dem den nødvendige støtten. Når de ofte ikke får den støtten de ønsker fra en operasjonsleder, medfører det at de har blitt veldig selvstendige og med det blitt tvunget til å ta beslutninger med usikkerhet eller som kanskje også overgår deres ansvarsområde, nettopp på grunn av at de ikke har tillit til en leder som ikke har vært tett nok



på deres arbeid. AMK sin oppdragsløsning blir derfor beskrevet som fungerende ikke på grunn av en hierarkiet, men på tross av hierarkiet.

Politioperatører er selvstendige i arbeidet, men ved politiets operasjonssentral er det forventninger om og et behov for at en leder skal bidra i oppdragene. I utgangspunktet vil en dyktig og erfaren gruppe med politioperatører håndtere alt selv, bortsett fra noen formelle beslutninger. I praksis er det derimot ikke slik. Politiet har valgt en tilnærming med flere formelle ledere på jobb for å støtte og lede politioperatørene.

I politiets operasjonssentral kommuniseres det i stor grad gjennom hierarkiet. Lederne er aktive i etableringen av situasjonsbevissthet og beslutningsprosesser. Dette medfører at, når kunnskapen vokser frem, ledelsen er involvert og kan ta beslutninger på bakgrunn av trening og erfaring, i tillegg til regler og prosedyrer. En aktiv leder fører til at beslutninger tas på et bedre grunnlag og man forebygger å havne i det problemet som Barley (1996) beskriver om at beslutninger vil måtte tas på manglende grunnlag hvis lederen ikke er involvert når kunnskap vokser frem.

Samtidig medfører dette, som politioperatør #1 sier, at man i realiteten også har tatt noe makt fra politioperatørene for at oppdragsleder skal ha noe å gjøre. Med en organisering med flere ledere så er politiets operasjonssentral dermed blitt en organisasjon med flere ledere som leder med bakgrunn i posisjon og ikke ekspertise.

*En kompetent operatør med erfaring er i stand til å gjøre absolutt alt selv, bortsett fra formelle ting som å gi bevæpning. I praksis kan en god operatør i en god operatørgruppe samle inn all informasjon. I tillegg kan den internt i operatørgruppa bidra til å løse politiopdraget, så lenge det ikke er snakk om bevæpning. I en god operatørgruppe så trenger du ikke å involvere ledelselementet. Nå har vi jo fått en nytt ledd i ledelsen (les: ODL) og for at det leddet skal ha noe å gjøre så må man ta litt makt fra operatørene. Sånn var det ikke før. Så erfarne politioperatører med høy kapasitet kan i prinsippet drifte alt mulig rart selv, men i praksis så er det ikke sånn.*  
(Politioperatør #1)

### Hvordan hierarkiet og autoriteten i nødmeldesentralene fungerer

Ved AMK utelates i mange tilfeller hierarkiet i oppdragene, mens ved politiets operasjonssentral inkluderes hierarkiet i oppdragsløsningen. Det kommer frem at

AMKoperatørene i mange tilfeller ikke har tillit til hierarkiet, mens det i politiets operasjonssentral derimot er preget av tillit.

Nødmeldesentralene følger i utgangspunktet det Weick og Sutcliffe (2015, s. 112-128) kaller å være orientert mot ekspertise. Ved en orientering mot ekspertisen ser man i utgangspunktet mot ekspertene når beslutninger skal tas, men at en sjef er fortsatt sjef.

Ved politiets operasjonssentral fungerer dette godt. Lederne lytter til og er avhengig av arbeidet til politioperatørene, men det er den med formell ledelse som er leder.

Politioperatørene fremstår som tro mot hierarkiet og er avhengig av hierarkiet ved alvorlige hendelser, selv om det som tidligere nevnt er enighet om alt. Forsøker politioperatørene seg på å gå utenom det formelle hierarkiet, blir det tatt tak i med en gang slik at ting ikke utvikler seg uheldig. Dette er mulig når lederne arbeider tett med politioperatørene på alle oppdrag. Ved aktiv ledelse medfører det at det operasjonelle nivået drar i samme retning ved alvorlige hendelser og dermed kan støtte taktisk og strategisk nivå.

I følge Stacey (2010, s. 181) oppstår det et maktforhold når noen er mer avhengig av andre enn de er avhengig dem. Sett ut i fra dette er det lagt til rette for at politioperatørene er avhengig av hierarkiet ved politiets operasjonssentral ved alvorlige hendelser. Lederne må involveres i oppdrag for å kunne ta formelle beslutninger som ligger under deres ansvarsområde.

Ved AMK er det ingen liknende formelle beslutninger som må tas av en leder. Her har man derfor blitt orientert mot ekspertise i så stor grad at man kanskje også i for stor grad lytter til ekspertene. Den formelle autoriteten er ikke involvert i situasjoner som h\*n burde vært involvert i og ledet. Dette medfører at, siden det er personavhengig hvordan operasjonslederrollen løses, sjefen ofte ikke er sjef og den formelle kommandostrukturen derfor ofte er borte. Det kan derfor også fremstå som om det har oppstått en innenfor-utenfor dynamikk i makten når man bevisst utelater hierarkiet i arbeidet.

Et ”innenfor- utenfor” maktforhold handler om at en gruppe mennesker betrakter seg selv om innenfor, mens de andre er utenfor. Det er da de som er ”innenfor” som har makten over de andre (Stacey, 2010, s. 187-189). Det fremstår som at ved AMK blir den formelle lederen betraktet som ”utenfor” og man får da en deling i gruppa. Maktkultur er flytende og oppdrag løses utenom hierarkiet, slik at det blir manglende kommando og kontroll av en formell leder. Dette medfører at det er avhengig av hvem som er leder og hvilke AMKoperatører som er på jobb som gir grunnlaget for i hvilken retning gruppa drar. Dette gjelder til en viss grad også

ved politiets operasjonssentral i de tilfeller hvor formell leder ikke følger med eller er akseptert. Når maktkulturen er flytende, vil det føre til at situasjoner løses utenom hierarkiet. Det vil medføre, som Johannessen (2017, s. 145) sier, at det blir vanskelig å støtte det taktiske og strategiske nivået når det operasjonelle nivået svikter.

#### **4.3.4 Operasjonell ledelse**

Ved både AMK og politiets operasjonssentral arbeider de formelle lederne på operasjonelt nivå i samme rom og har kontinuerlig tilgang på den samme informasjonen som nødmeldeoperatørene. De formelle lederne innehar derfor kontinuerlig muligheten til å se situasjonene utenifra, bidra i oppdragene og ha overblikk over alt som foregår ved nødmeldesentralene. I tillegg har de liknende utdanning som nødmeldeoperatørene, samt at de skal kunne jobbe som nødmeldeoperatør. Dette gjør at de i utgangspunktet dermed skal ha samme kunnskap og ekspertkompetanse som de andre nødmeldeoperatørene.

En leder på operasjonelt nivå må evne å ta tak i hva som skjer på eget nivå i en situasjon. Det er koordineringen på det operasjonelle nivået som er vesentlig, for hvis dette nivået svikter, så mister man tidsaspektet i situasjonen (Johannessen, 2017, s. 152-153).

De formelle lederne ved politiets operasjonssentral, oppdragsleder eller operasjonsleder, er altså aktivt involvert de oppdrag som gjennomføres. Lokal og global situasjonsbevissthet er derfor essensielt i arbeidet til de formelle lederne slik at de kan drive arbeidet ved politiets operasjonssentral fremover slik at man ikke mister tidsaspektet. Politioperatører har derfor også forventninger til at lederne bidrar aktivt. De mener at man er avhengig av god ledelse for å få fremgang ved en alvorlig hendelse. Det blir fortalt at det må være ledere tilstede for å drive oppdragene fremover. Er disse passive så skjer det ingenting, eller så kan enkelte politioperatører ta feil oppgaver. *”Arbeidsoppgaver blir tatt med en tydelig leder. Det trengs mener jeg ved en stor alvorlig hendelse. En som setter retning og fordeler arbeidsoppgaver”* (Politioperatør #3).

AMKoperatørene har et relativt negativt syn på lederrollen i organisasjonen sin. Det skal likevel nevnes at det er noen nyanser, hvor AMKoperatørene trekkes frem noen velfungerende ledere. AMKoperatørene forteller alt i fra at det er veldig personavhengig hvilke forventninger man har til operasjonslederen, til at de ikke har opplevd ledelse. *”Ledelse foregår mellom oss, pt ikke opplevd lederutførelse av noen såkalte ledere ved sentralen. De kunne like gjerne ikke vært der. Det er meldingsmottaker som leder og samarbeid meldingsmottaker og ressurskoordinator”* (AMKoperatør #1).

For å ha kontroll i situasjonen må man kunne klare å fortolke andre personer sin atferd og væremåte, for på den måten få en forståelse av den andre partens oppfattelse av situasjonen. Måten man opptrer på blir oppfattet av andre og er en slags trigger til en handlemåte eller væremåte, ikke bare for enkeltindividet, men for alle involverte i settingen. Hver enkelt er med på å forme den sosiale settingen samtidig mens de selv også blir formet eller påvirket av den samme settingen. På en måte må man evne å tilpasse seg andre eller akseptere den eksisterende sosiale normen, fordi den påvirker de som befinner seg i den (Stacey, 2010, s. 163-164).

Flere AMKoperatører trekker frem at årsaken til manglende ledelse er det de oppfatter som manglende lederegenskaper. De følger ikke med på hva som skjer og skaper ikke en trygghet i form av støtte i arbeidet. Det blir også beskrevet at noen ledere også derfor motarbeider seg selv ved å ikke lede. *”OPL er jo ekstremt personavhengig. Hvor du går fra ledere som følger med, til fraværet av ledelse og noen ganger at lederen motarbeider seg selv ved ikke å lede (AMKoperatør #2)”*.

Lederen har således ikke tilpasset seg normen av de krav og forventinger som stilles. AMKoperatørene er reflekterte om hvordan de fortolker lederen sin atferd i situasjoner og benytter dette til å forstå hva man kan forvente av hver enkelt av dem. AMKoperatørene har blitt påvirket av tidligere erfaringer som viste at lederatferden ikke levde opp til normen deres. Når flere erfarer samme manglende lederatferd, tilpasser flere seg til dette, som da blir en ny sosialt akseptert norm. Dette resulterer i at når AMKoperatørene ofte ikke har tillit til operasjonslederen heller velger den nye normen, som er å ta ledelsen selv. De tar dermed makten i situasjoner fra den formelle lederen på bakgrunn av hvordan de oppfatter dennes lederevner. Det fremgår ikke av datamaterialet om AMKoperatørene i det hele tatt forsøker å spille lederen god ved å involvere vedkommende, eller om de bare bevist utelukker dem på bakgrunn av hva som har blitt beskrevet så langt. Eid, Johnsen og Laberg (2014, s. 18) sier at operativ ledelse handler om å koordinere innsatsen for å nå målet. Ved AMK er det derimot ofte en tilværelse hvor det ikke er den formelle lederen som faktisk leder, men AMKoperatørene fordi de ikke aksepterer den som formelt er satt til å inneha lederposisjonen.

#### Utfordringene ved operasjonell ledelse

Politiets operasjonssentral og AMK beskrives som motpoler når det kommer til operasjonelt lederskap. Ledelse på operasjonelt nivå handler om å kunne ta tak i situasjoner og samle

gruppa. Om den operasjonelle ledelsen ikke fungerer, vil man miste tiden og initiativet i situasjonen.

Politiets operasjonssentral har en sterk operasjonell ledelse som preges av tillit og forventninger. Ut i fra hvordan politioperatørene selv beskriver operasjonell ledelse, må operasjonssentralen derfor være bevisst at man kan være sårbar ved unormale alvorlige hendelser hvor en kritisk og kreativ tenking må benyttes. Når gruppa har sterk ledelse, vil man være sårbar for kritisk og kreativ tenking. De vil risikere å tenke for likt i situasjonen (Johannessen, 2017, s. 152-153).

Ved AMK er det operasjonelle ledere som ikke leder og som derfor heller ofte ikke har tillit. Når AMKoperatørene ikke har tillit til lederen, vil man som utgangspunkt tro at det legger et grunnlag for at organisasjonen vil være dysfunksjonell ved alvorlige situasjoner. Når det ikke oppleves at alle lederne i hverdagen ikke følger med eller gir støtte, vil man ikke forvente at det skjer ved alvorlige hendelser heller.

*Det er noe med at en OPL bør vise at man følger med. Også i de trivielle hverdagslige hendelsene. For det gir en trygghet i at det dagen man får noe ekstraordinært, så vet man at han følger med. Det kan godt hende at OPL følger med men uten å gi signaler om det og på en måte har en god oversikt, men det er ikke i midt hode god ledelse. De man er satt til å lede skal oppleve at en leder man kan støtte seg på (AMKoperatør 4).*

AMKoperatører håndterer ofte alvorlige hendelser uten bruk av en formell leder på operasjonelt nivå. Som tidligere nevnt, under 4.3.2, organiserer AMKoperatørene seg selv og leder. Det kan fremstå som om det blir kompensert for manglende ledelse på operasjonelt nivå ved at AMKoperatører tar tak i situasjoner, organiserer og leder de selv. Det er dermed ofte uformelle ledere som leder arbeidet med situasjonsbevissthet, ikke den formelle lederen. Johannessen (2017, s. 152-153) sier at når gruppa har en svak leder med lite tillit, vil det kunne føre til en splittelse i gruppa og ikke en helhetlig håndtering av en hendelse. Det vil trolig derfor være personavhengig om AMK vil håndtere en større alvorlig hendelse på en helhetlig måte uten at gruppa blir splittet.

#### **4.3.5 Strategi og tid**

Tidsaspektet er viktig ved krise og alvorlige situasjoner. Mister man kontroll på tiden så henger man etter når situasjonen utvikler seg. Når ting utvikler seg raskt vil man forsøke å etablere en situasjonsbevissthet i nåtid basert på fortid samtidig mens man skal forsøke å se for seg fremtiden. Dette kan medføre et stress i organisasjonen som gjør at deler av den blir

dysfunksjonell med bakgrunn i at ting ikke fungerer som de normalt gjør når det kommer til lederskap og organisering (Johannessen, 2017, s. 148).

Ved nødmeldesentralene er tiden viktig. Alt skal skje veldig raskt. Situasjonsbevisstheten skal komme raskt, man skal ta beslutninger raskt og utviklingen av situasjonen kan skje raskt.

Ledelse og organiseringen må derfor være klar for være med i situasjonene som oppstår.

*(...)Det er noen som er flinkere enn andre til å plukke ut viktige ting. Jeg kaller det nøkkelord. Her er det noen nøkkelord som medfører at denne saken her må du prioritere. Det er det som skiller gode folk på operasjonssentraler i forhold til andre.*

(Politioperatør #1)

Politioperatøren som mottar melding om en alvorlig hendelse, etablerer situasjonsbevissthet og plukker ut nøkkelordene som man kommuniserer i gruppa. Når politioperatørene sier at de har et hierarki som fungerer godt, er det fordi at hierarkiet ved gode meldingsmottak, hvor situasjonsbevisstheten blir kommunisert på en god måte, i utgangspunktet raskt plukker opp dette og raskt klarer å følge med på utviklingen i situasjonen.

Det fremstår som at politiets operasjonssentral tenker mindfulness når de organiserer seg for situasjonsbevissthet. Om man organiserer seg for mindfulness så organiserer man seg slik at det blir lettere å oppdage hint i situasjonen. Det handler om å kunne stoppe en utvikling eller begrense utviklingen av en situasjon. Er ikke dette mulig, vil man være fleksibel nok i organiseringen til å møte utfordringen (Weick&Sutcliffe, 2015, s. 18).

Det fortelles likevel at man har opplevd at oppdragsleder ikke alltid følger med og resultatet blir da at folk blir passive og det ikke blir tatt initiativ. Da har fremdriften stoppet opp og man har mistet initiativet i hendelsen. Når ledelsen ikke følger med, settes de derfor under press fra politioperatørene. De forventer at ledelsen bidrar i situasjonen, ellers mister de viktige hint som må være med i vurderinger fra ledelsen. Er ikke ledelselementet med fra begynnelsen, vil det medføre at man kan henger etter og handlingsvinduet mistes. En leder som forsøker å predikere fremtiden og samtidig handler i nåtid når man initialt ikke er involvert, vil henge etter hvis situasjonen utvikler seg raskt. Når det, som tidligere nevnt, er noen formelle beslutninger som må tas av formelle ledere, så kan dette medføre at operasjonelt nivå mister kommando og kontroll når de ikke henger tidsmessig med i utviklingen. Dette kan også få ringvirkninger ned på taktisk nivå, da man for eksempel ikke tidsnok får gitt bevæpningsordre slik at oppdrag blir løst til riktig tid og på sikreste mulige måte.

*Ved store alvorlige hendelser så mener jeg ledelse er helt elementært for å få fremgang i hendelse. Har man en leder som, ODL, som er helt fraværende. Ikke sier noe, sitter og kikker i skjermen, så skjer det ingenting. Folk blir passive, ingen som tar initiativ. (Politioperatør #3)*

Politioperatørene er og må være tro til hierarkiet når beslutninger tas. Det oppleves at organiseringen fungerer dårlig uten formelle ledere. Resultatet av dette er at noen politioperatører kan ta feil arbeidsoppgaver, gjøre feil prioriteringer og ikke i stor nok grad bidrar til fellesskapet siden de ikke klarer å etablere den situasjonsbevisstheten som trengs. Bidrar ikke de som kan bidra, så mistes raskt tidsaspektet i hendelsen.

Ved politiets operasjonssentral omorganiseres det nødvendigvis ikke ved alvorlige hendelser, men det er klarere fordeling av arbeidsoppgaver.

*Organiseringen er ikke annerledes, men det er klarere på fordeling av oppgaver, på grunn av da må man prioritere vekk. Viktigste først, da blir det andre nedprioritert. Fordele arbeidsoppgaver og blir satt til spesifikke oppgaver. Det er ikke noe man gjør vanligvis. (Politioperatør #1)*

En slik innsats styres ved at en formell leder setter retning og fordeler arbeidsoppgaver. Om de formelle lederne ikke hurtig kommer med en beskrivelse av hvordan man skal organisere innsatsen, er politioperatørene i gang med å organisere det selv. Da må lederne ta tak i organiseringen før det potensielt utvikler seg feil i forhold til prioriteringer ved politiets operasjonssentral.

Hos politiets operasjonssentral vil formell ledelse, koordinering av arbeidsoppgaver og tydelig struktur medføre at etablering og kommunikasjon av situasjonsbevissthet går lettere. Når man aktivt jobber med et oppdrag, kan man lett få tunnelsyn. Oppdragslederen, eller en annen politioperatør, sitter trolig da med større oversikt, har evne til å se ting mer objektivt og vil på den måten kunne gi støtte i etableringen av situasjonsbevissthet.

Når politioperatørene arbeider som de gjør ved alvorlige hendelser, medfører det en lettelse i arbeidet. Det å omorganisere eller fordele arbeidsoppgaver på den måten som skjer ved alvorlige hendelser fungerer gjerne bedre enn hvordan man jobber til vanlig. En slik arbeidsfordeling fører til at man hele tiden vet hva man skal gjøre, man vet hvor man skal henvende seg og det er lettere å kommunisere ny informasjon med de som trenger den når alle får tildelt spesifikke arbeidsoppgaver. Ved at man forandrer tilnærmingen til arbeidet, likner

organiseringen eller arbeidsfordelingen mer den AMK har ved vanlig drift; det er definerte meldingsmottakere og definert personell som styrer innsatsressursene og samband. Men i motsetning til hva AMK ofte har, så har man også en tydelig leder. En leder som setter strukturen med koordinering og beslutninger for å drive arbeidet fremover

Som tidligere nevnt, mener AMKoperatørene at flere av de formelle lederne mangler lederegenskaper og evne til å inneha situasjonsbevissthet. Flere av AMKoperatørene sier at hierarkiet deres derfor ofte henger etter i hendelser som AMK arbeider med. De utelater derfor å involvere lederen om det ikke er nødvendig. De hendelsene som lederen involveres i er derfor gjerne ting som ikke har en hurtig utvikling. Ved alvorlige hendelser hvor ting må skje raskt eller har en hurtig utvikling, så har ofte enten operasjonslederen ikke fått med seg oppdraget eller så arbeider man så fort at operasjonslederen ikke klarer å følge med i situasjonen. Noen AMKoperatører forteller at de derfor heller forteller den formelle leder i ettertid til h\*n hva situasjonen har vært og hvordan den er løst eller skal løses.

Weick og Sutcliffe (2015, s. 94-111) sier at man ved uventende hendelser gjerne jobber på etterskudd og man må derfor ha forberedt organisasjonen på det i forkant slik at systemet har kapasitet til å ivareta funksjoner og strukturer når de møter interne og eksterne forandringer. Det handler om å være fleksibel og tilpasse seg situasjonen slik at den løses best mulig. Men man kan ikke "strekke strikken" hele tiden, da vil den bli deformert og ikke komme tilbake til tidligere tilstand. I ytterste konsekvens vil den til slutt ryke. AMK fremstår som en organisasjon med mye fleksibilitet. Som vist organiserer AMKoperatørene gjerne seg selv uten en formell leder ved alvorlige hendelser. De knytter derfor selv til seg de personene man trenger i en slik organisering. En organisering uten hierarkiet vil i utgangspunktet føre til kaos, men i AMK løses situasjoner likevel ofte uten å involvere en formell leder.

AMKoperatørene kommuniserer seg i mellom. Dette medfører at de får koordinert slik at de da også leder. Når man da etablerer ledelse, blir det dannet struktur og man unngår kaos. Det formelle maktstrukturen er fjernet, men erstattet av et uformelt.

Samtidig er det avhengig av hvem som er på jobb om en slik organisering fungerer eller ikke. For å unngå kaos er man også avhengig av at det er et tilstrekkelig antall AMKoperatører som klarer å bidra i en slik organisering. Hvis man ikke har slike AMKoperatører på jobb, eller har en operasjonsleder på jobb som ikke fungerer som leder, så vil det ikke bli struktur. Og uten struktur kan det bli kaos, eller som AMKoperatør #3 sier:



*(...) det er armer og bein og lite struktur. Lite struktur når det er visse ting vi skal gjøre. Fordelinga av arbeidsoppgaver er hummer og kanari. Du er avhengig av at du har oppegående medarbeidere rundt deg som catcher små ord og som vet at da gjør jeg sånn og sånn. (AMKoperatør #3)*

En alvorlig hendelse vil kunne føre til mer stress i organisasjonen da lederskap og organisering ikke er lik som til vanlig (Johannessen, 2017). I tillegg omfordeler man arbeidsoppgaver, noe som kan føre til ytterligere stress. Ved AMK finnes det ikke prosedyrer for når eller hvordan det skal organiseres ved større alvorlige hendelser. Dette medfører at det nødvendigvis ikke er noen likhet i hva eller hvordan ting blir gjort. Det blir sagt at det er opp til hver enkelt operasjonsleder å styre hvordan en organisering skal bli. Som tidligere vist er dette utfordrende når ikke alle operasjonslederne er inkludert i det arbeidet som AMK operatørene gjør, så blir ting gjort forskjellig. I tillegg tas det, som tidligere nevnt under hierarki og autoritet, initiativ til lokale tilpasninger i organiseringen av AMKoperatørene selv. Resultatet av dette kan være manglende oversikt i organisasjonen om hvem som gjør hva. Når det i tillegg blir fortalt at flere AMKoperatører til daglig heller ikke vet hvem som gjør hva, så taler det for at det ikke blir lettere å etablere og dele situasjonsbevissthet ved alvorlige hendelser.

*(...)nei, ikke sånn det er lagt opp i dag. Nå er det jo mange som ikke vet hvem som har det ansvaret i ordinær drift heller ikke sant. Det er lite system for det og hovedproblemet er at det ikke blir gjort likt. (AMKoperatør #2)*

### Utfordringer med tid og strategi

Politiets operasjonssentral fremstår som en organisasjon som er opptatt av tid og fremdrift. De har en tydelig ledelse som medfører at man forebygger at tiden går for fort i situasjonene. De formelle lederne bidrar aktivt i oppdragene og hvis de ikke er aktivt involvert i oppdragene, så vil det trolig utøves et press fra politioperatørene om at de må involvere seg.

Hos AMK er det som oftest ikke en aktiv ledelse som bidrar i oppdragene. For å få fremgang, kommuniserer og organiserer AMKoperatørene derfor gjerne seg selv for å få fremdrift. For situasjonsbevissthet og samarbeid i organisasjonen er det derfor avhengig av hvem som er operasjonsleder og hvilke AMKoperatører som er på jobb.

## 5 AVSLUTNING

### 5.1 KRITIKK AV OPPGAVEN

Oppgaven tar for seg en aktuell tematikk innenfor nødmeldesentraler som nødmeldeoperatører er interessert i å lære mer om. Det er tatt for seg en rekke momenter som er aktuelle innenfor problemstillingen, men den har også sine begrensninger. Det er tidligere skrevet generelt lite om situasjonsbevissthet i forhold til andre temaer som kan knyttes til nødmeldesentraler. Dette medførte da at jeg måtte finne forskning og teori som er gjort i andre sammenhenger og kople den inn mot nødmeldesentraler. Oppgaven tar derfor for seg noe aktuell teori og forskning på området, men ved bruk av annen forskning enn den som er benyttet i denne oppgaven, ville man kanskje fått en annen tilnærming til problemstillingen.

At tematikken som oppgaven tar for seg er nytt materiale, kom til syne også under intervjuene. Flere informanter startet initialt med å benytte ordet situasjonsforståelse, men når jeg brukte situasjonsbevissthet, byttet de automatisk over til dette ordet. På denne måten ble derfor informantene påvirket i en retning i intervjuet. Det betyr likevel ikke at de har fått større kunnskap om temaet etter intervjuet enn før intervjuet.

I oppgaven ble det benyttet dybdeintervjuer av åtte erfarne nødmeldeoperatører til datamateriale. Dette medfører at oppgaven er skrevet med utgangspunkt i erfaring, den sier ikke noe om hvordan uerfarne nødmeldeoperatører ser på tematikken. Dette medfører et litt unyansert bilde, da nødmeldesentralene ikke bare består av erfarne operatører. Ved å rekruttere informanter som anses som erfarne og dyktige i arbeidet, ble de rekruttert på et grunnlag som kan medføre at de likner litt mye på meg selv. Hadde det vært et tilfeldig utvalg av informanter ville datamaterialet i oppgaven potensielt blitt annerledes. I tillegg er det også bevisst utelatt å intervju personer som sitter i fagstillinger ved avdelingene. Disse ville muligens hatt andre meninger om hvordan organisasjonen arbeider og det kunne fremkommet et bredere datamateriale.

Forskjellige nødmeldesentraler i Norge har forskjellige erfaringer og utfordringer.

Informantene i denne oppgaven er avgrenset til å ha erfaring fra to nødmeldesentraler. Dette medfører et smalere bredde i erfaringsgrunnlaget enn om man hadde valgt et større antall informanter som også inkluderte flere nødmeldesentraler.

## 5.2 KONKLUSJON

I dette kapitlet vil det bli konkludert ut fra problemstillingen: *Hvordan etableres situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene?*

### **Etablering av situasjonsbevissthet**

Å etablere situasjonsbevissthet om det ukjente i nødmeldesentralene handler i stor grad om å bruke erfaringen man har. Man må ta til seg alt av informasjon som man hører av prat og lyder i nødsamtalene og tolke det ut fra hva erfaring, kunnskap samt magefølelse forteller deg. Benyttes dette, har man grunnlaget for å etablere situasjonsbevissthet.

Om man utelukkende tar i mot informasjon fra melder og iverksetter oppdrag, vil man ikke få en situasjonsbevissthet, bare en oppfatning av situasjonen. Å etablere situasjonsbevissthet handler ofte om å få noe abstrakt til å bli noe konkret og man må derfor ikke lete etter svaret i situasjonen, men etter hva som skjer i situasjonen. Prosedyreverk er mangelfullt, lite brukt og det vil heller ikke ta høyde for alle situasjoner. Det handler derfor om å bruke erfaringen til å oppfatte hint i nødsamtalen. Lete etter det som ikke svarer til forventningene dine, og finner man noe, vil det være en katalysator for å utforske videre.

I en nødsamtale er tid viktig for å utnytte handlingsvinduet. Når man skal kommunisere med melder, må det derfor gjøres på en måte som gjør at han gir deg informasjonen du trenger til riktig tid. Dette innebærer derfor at man må ta styringen i nødsamtalen. Det fremkommer at det er litt avhengig hvem meldingsmottakeren er for hvordan dette gjøres. Noen nødmeldeoperatører tar styringen tidlig, mens andre i større grad lytter først. Det fremkommer ikke forskjell i datamaterialet på hva som er best. Det kommer derimot frem at begge retninger har sine ulemper. Tar man kontroll for tidlig, kan du for tidlig kategorisere hendelsen slik at man blir forutinntatt. Venter man for lenge med å ta styringen, kan man risikere å miste vinduet for å handle. Man må derfor finne den gyldne middelvei. Samtidig må det være bevissthet rundt at melder i utgangspunkt er underlegen nødmeldeoperatøren når det kommer til makt. Det handler derfor om å ikke stille lukkede spørsmål som bekrefter eller avkrefter meldingsmottakeren situasjonsbevissthet.

### **Ledelse og organisering**

Det er utfordrende å kommunisere situasjonsbevissthet til andre. Tydelig kommunikasjon av ferdig prosessert informasjon er derfor viktig. Ved nødmeldesentralene foregår det i stor grad skriftlig kommunikasjon av situasjonsbevissthet. Dette medfører at man ikke klarer å få med detaljer i situasjonsbevisstheten, det må derfor også kommuniseres verbalt. Ved verbal

kommunikasjon kan man få en direkte tilbakemelding på etablert situasjonsbevissthet eller manglende sådan. Verbal kommunikasjon bidrar også til at man får et liknende utgangspunkt slik at man er synkronisert i arbeidet videre. Politiets operasjonssentral er tilrettelagt for dette og politioperatørene benytter verbal kommunikasjon i stor grad. AMK har på bakgrunn av de fysiske omgivelsene lite mulighet til å benytte verbal kommunikasjon og må i stor grad forholde seg til den skriftlige, noe som medfører vanskeligheter med å kommunisere situasjonsbevissthet.

Ved å ha et hierarki er det satt en struktur som skal fordele arbeidsoppgaver og få alle til å dra i samme retning. Ved politiets operasjonssentral fungerer hierarkiet godt og man er avhengig av et velfungerende hierarki, da noen formelle beslutninger er lagt til ledelsesnivået. Kommunikasjonen foregår ofte gjennom hierarkiet i motsetning til ved AMK hvor kommunikasjonen ofte foregår utenom hierarkiet. Dette medfører at AMKoperatørene organiserer seg selv på bakgrunn av at lederen blir utelatt, eller h\*n utelater seg selv ved å ikke følge med. Ved AMK håndteres ofte alvorlige situasjoner uten bruk av hierarkiet og det er derfor avhengig av AMKoperatørene om alle drar i samme retning.

Operasjonell ledelse handler om å sette retning, etablere trygge veivalg og ta tak i situasjoner på eget nivå. Ved politiet operasjonssentral har man en ledelse preget av tillit. Dette vil kunne medføre at man må være oppmerksom på at man ikke tenker for likt og dermed ikke finner alternativer i situasjoner. Ved AMK er det motsatt, ofte med en leder som har lav tillit. Dette medfører da at AMK kan bli splittet og ikke helhetlig rettet i situasjonen.

Ved politiets operasjonssentral er det ledere som setter retning og driver situasjonen fremover. Dette medfører at man forebygger å miste handlingsvindu. I AMK er det ofte AMKoperatørene selv som må ta den rollen. Dette innebærer derfor at det er avhengig av hvilke AMKoperatører som er å jobb for hvordan situasjonen drives fremover.

På bakgrunn av innsamlet datamateriale viser politiets operasjonssentral at de har gode forutsetninger for å kommunisere, lede og organisere for situasjonsbevissthet ved alvorlige hendelser. AMK viser dårligere forutsetninger med omgivelser som vanskeliggjør verbal kommunikasjon og vil ofte ikke ha et velfungerende hierarki som organiserer og leder for situasjonsbevissthet ved alvorlige hendelser.

### ***5.3 TANKER OM FREMTIDIG FORSKNING***

Situasjonsbevissthet innenfor nødetatene er en tematikk det ikke finnes så mye forskning om. Det er et høyaktuelt tema som jeg håper det vil bli forsket mer på. Alt innenfor tematikken vil derfor være av stor interesse for å kunne videreutvikle nødmeldesentralene. Det er veldig mye innenfor situasjonsbevissthet og nødmeldesentraler det kan og bør forskes videre på. Jeg håper noen tar utfordringen.

Forslag til aktuelle temaer vil være:

- Hvordan påvirker stress og arbeidsmengde situasjonsbevissthet i nødmeldetjenesten?
- Hvordan etableres situasjonsbevissthet mellom nødmeldesentralene?
- Hvordan etableres situasjonsbevissthet mellom nødmeldesentralene og taktisk nivå?

## 6 REFERANSELISTE

Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur*. 4 utgave, 2 .opplag. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Barley, S. R. (1996) Technicians in the workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Bork into Organization Studies. *Administrative Science Quarterly* [Internett], 41 (3), s. 404-441. Tilgjengelig fra: <[https://search-proquest-com.eazy.uin.no/docview/203945257?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.eazy.uin.no/docview/203945257?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)> [Lest 20.09.2018].

Eid, J. (2014) Persepsjon. I: Eid, J. & Johnsen, B. H. red. *Operativ psykologi*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Eid, J., Johnsen, B. H. & Laberg, J. C. (2014) Introduksjon til operativ psykologi. I: Eid, J. & Johnsen, B. H. red. *Operativ psykologi*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Endsley, M. R. (1995) Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* [Internett], 37 (1), s. 32-64. Tilgjengelig fra: <[https://www.researchgate.net/publication/210198492\\_Endsley\\_MR\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Situation\\_Awareness\\_in\\_Dynamic\\_Systems\\_Human\\_Factors\\_Journal\\_371\\_32-64](https://www.researchgate.net/publication/210198492_Endsley_MR_Toward_a_Theory_of_Situation_Awareness_in_Dynamic_Systems_Human_Factors_Journal_371_32-64)>. doi: <10.1518/001872095779049543> [Lest 23.02.2018].

Endsley, M. R. (2000) Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical Review. I: *Situation Awareness Analysis and Measurement* Taylor and Francis CRC ebook account. Kindle Edition -. London, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers s. 3-32. [Lest November 2017].

Johannessen, S. O. (2017) *Strategies, Leadership and Complexity in Crisis and Emergency Operations*. Kindle Edition. New York, Taylor and Francis. . Tilgjengelig fra: <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> [Lest 2017-2018].

Justis- og beredskapsdepartementet. (2012) *Samfunnssikkerhet*. Meld. St. 29 (2011 – 2012). Oslo, Justis- og beredskapsdepartementet,. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/contentassets/bc5cbb3720b14709a6bda1a175dc0f12/no/pdfs/stm201120120029000dddpdfs.pdf>> [Lest 17.11.2016].

La Porte, T. R. (1996) High Reliability Organizations: Unlikely, Demandin and at Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management* [Internett], 4 (2), s. 60-71. Tilgjengelig fra: <<http://web.a.ebscohost.com.eazy.uin.no:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=94f09c91-817c-4a6a-b7c5-a26d959ffa31%40sessionmgr4010>> [Lest 01.11.2018].

Lunde, I. K. (2014) *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Nilssen, V. (2014) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo, universitetsforlaget AS.

Perrow, C. (1999) *Normal Accident: Living with High- Risk Technologies*. Kindle edition. Princeton, New Jersey, Princeton University Press. Tilgjengelig fra: <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> [Lest 01.11.2018].

Politidirektoratet. (2011) *PBS 1. Politiets Beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo, Politidirektoratet.

Stacey, R. D. (2010) *Complexity and organizational reality*. 2. Abington Routledge.

Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2014) *When Organization Fails: Why Authority Matters*. Kindle Edition. New York, Taylor & Francis. Tilgjengelig fra: <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> [Lest 01.05.2018].

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoden i praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Våpeninstruks for politiet. (2016) *Våpeninstruks for politiet*. Tilgjengelig fra: <[https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2015-07-02-1088 - KAPITTEL\\_3](https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2015-07-02-1088 - KAPITTEL_3)> [Lest 01.11.2018].

Weick, Karl E. (2006) Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies* [Internett], 27 (11), s. 1723-1736. Tilgjengelig fra: <<http://journals.sagepub.com.eazy.uin.no:2048/doi/pdf/10.1177/0170840606068351>>. doi: <10.1177/0170840606068351> [Lest 20.09.2018].

Weick, K. E. (2009) *Making Sense of the Organization Volume 2. The impermanent Organization*. Kindle Edition. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd. Tilgjengelig fra: <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> [Lest 01.09.2018].

Weick, K. E. & Putnam, T. (2006) Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry* [Internett], 15 (3), s. 275-287. Tilgjengelig fra: <<http://journals.sagepub.com.eazy.uin.no:2048/doi/pdf/10.1177/1056492606291202>>. doi: <10.1177/1056492606291202> [Lest 21.09.2018].

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. m. (2015) *Managing the Unexpected - Sustained Performance in a Complex World*. Third edition. Hoboken, New jersey, John Wiley & Sons Inc.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* [Internett], 16 (4), s. 409-421. Tilgjengelig fra: <<https://search-proquest-com.eazy.uin.no/docview/213832611/fulltextPDF/E7CE63655C694AAC PQ/1?accountid=26469>>. doi: <10.1287/orsc.1050.0133> [Lest 20.09.2018].

## 7. VEDLEGG

### INTERVJU INFORMASJON

Jeg tar en mastergrad i Samfunnssikkerhet og kriseledelse ved Nord Universitet. I den forbindelse så skriver jeg en masteroppgave om *det å danne og dele situasjonsbevissthet ved alvorlige hendelser* med utgangspunkt i AMK og politiets operasjonssentral Oslo(01). Med alvorlige hendelser menes livstruende hendelser hvor politi og helse samvirker.

Formålet med oppgaven er å kunne bidra til å videreutvikle AMK og politiets operasjonssentral sitt meldingsmottak i en krisesituasjon.

I masteroppgaven blir det benyttet kvalitativ metode. I denne oppgaven så vil jeg da innhente datamateriale i form av dybdeintervjuer og knytte det opp relevant teori.

Jeg ønsker å intervju deg med bakgrunn i din kunnskap, kompetanse og erfaring ved AMK Oslo / Politiets operasjonssentral Oslo.

Det er frivillig å være med på intervjuet. Du kan når som helst avbryte intervjuet eller avstå fra å svare på spørsmål/ deler av et spørsmål. Masteroppgaven har ingen sikkerhetsgradering og er derfor tilgjengelig for offentligheten. Om du vet at det ved et uhell fremkommer taushetsbelagt informasjon, så si ifra til meg slik at det ikke blir tatt med i masteroppgaven.

Det er ønskelig å ta opp intervjuet på lydopptak slik at informasjonen du gir meg blir kvalitetssikret ved at jeg ikke utelater viktig informasjon du gir. Det er *kun* jeg som vil ha tilgang på lydopptaket og det vil bli slettet, senest ved innlevering av masteroppgaven 1. desember 2018. Ønsker du ikke at lydopptak skal bli benyttet så er du fri til å avstå fra dette. Estimert tid for intervjuet er ca 1 time.

Du vil i masteroppgaven blir anonymisert slik at det er kun jeg som vet hvem som har sagt hva. Jobber du på AMK vil du omtales som AMK operatør og jobber du på politiets operasjonssentral vil du bli omtalt som politioperatør.

Spørsmål kan rettes under intervju eller på mail: [magfredriksen@gmail.com](mailto:magfredriksen@gmail.com) / tlf 932 [REDACTED]

Tusen takk for ditt bidrag!

Med vennlig hilsen

Magnus Fredriksen



## INTERVJUGUIDE SPØRSMÅL

- Intervjuguiden er bygget opp med spørsmål samt støttepunkter
- Taushetsplikt skal overholdes og eksempler må anonymiseres

### Etablering og deling av situasjonsbevissthet (SA)

#### 1. Hva er situasjonsbevissthet for deg?

- *Kjenner du til at det er flere nivåer av situasjonsbevissthet?*

#### 2. Hvordan danner du SA ved alvorlig hendelse?

- *Hvordan setter du sammen informasjon for å få situasjonsbevissthet?*
- *Hvordan får du den "riktige" og nok informasjon for beslutninger?*

#### 3. Hvordan kommuniserer du for å få den informasjonen du ønsker?

- *Hvordan kommuniserer du for å få situasjonsbevissthet av innringer?*
  - *Retningslinjer?*
- *Hva påvirker deg?*

#### 4. Hva påvirker din etablering av SA?

- *Beslutningsfeller?*
- *Hvordan påvirker kommunikasjon din evne til å få SA?*

#### 5. Hva er dine erfaringer om deling av SA internt og til AMK/ Politiets operasjonssentral?

- *Inntrykk av liknende SA?*
- *Hvordan ledes SA arbeidet?*

### Makt/ ledelse/ organisering

#### 6. Hva er din erfaring med ledelse ved alvorlig hendelse?

- *Hvordan ta ledelsen?*
- *Hvordan påvirker dette SA?*
- *Hvordan påvirker dette samtaler og samarbeid internt/ eksternt?*

#### 7. Hva er bakgrunnen for dine beslutninger ved alvorlig hendelser?

- *SOP / retningslinjer?*
- *Beslutningsfeller?*
- *Eksempler på hvordan beslutningsprosessen foregår?*

**8. Hvordan påvirker organiseringen og ledelse i politiets operasjonssentral/AMK din evne til SA og samarbeid?**

- *Organiseres ting annerledes ved alvorlige hendelser?*
  - *Hvordan?*
  - *Hvordan påvirker det deg?*

**Reell hendelse**

9. Ta utgangspunkt i en valgfri alvorlig hendelse du husker veldig godt hvor alt gikk meget godt med etablering av SA og rask håndtering av hendelsen.

Fortell:

- Hvordan var hendelsen
- Hva gjorde du?
- Hvorfor gikk det så bra?
- Hva kunne du gjort annerledes?

# TAUSHETSERKLÆRING POLITIET



**POLITIET**

## TAUSHETSERKLÆRING

### Bakgrunn

Politiet behandler store mengder informasjon som av ulike årsaker må behandles fortrolig. Taushetsplikten i politi og påtalemyndigheten er begrunnet i ønske om beskyttelse av enkeltmenneskers personlige forhold og private sfære, samt beskytte politiets arbeid. Taushetsplikten er viktig for å ivareta befolkningens tillit til politiet.

### Hvilke opplysninger er underlagt taushetsplikt

Taushetsplikten gjelder opplysninger om noens personlige forhold, tekniske innretninger og fremgangsmåter, samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til dem opplysningen angår.

Taushetsplikten gjelder også for opplysninger som det ut fra hensynet til etterforskningen, spanings- og etterretningsvirksomheten, samt politiets operative virksomhet og organisering av den, er nødvendig å holde hemmelig.

### Hva innebærer taushetsplikten

Taushetsplikten innebærer både en plikt til å tie og en plikt til å hindre at uvedkommende får tilgang til opplysninger som er taushetsbelagt. Taushetsplikten gjelder også ovenfor kollegaer i politiet og påtalemyndigheten, med mindre det foreligger tjenstemessig behov. **Taushetsplikten gjelder også etter at tjenesten eller arbeidet er avsluttet.**

### Aktuelle bestemmelser

En rekke lover, forskrifter og instruksjoner pålegger den enkelte en plikt til å hindre at slik taushetsbelagt informasjon blir kjent for uvedkommende.

- Politiregisterloven § 23
- Forvaltningsloven §§ 13-13f
- Politiloven § 24
- Straffeprosessloven § 216i
- Politiinstruksen § 5-5
- Beskyttelsesinstruksen

### Konsekvenser av brudd på taushetsplikten

Forsettlig eller grov uaktsom krenkelse av taushetsplikten er en forbrytelse i henhold til straffeloven §§ 209 og 210 og kan straffes med bøter eller fengsel i inntil seks måneder. En mer kvalifisert overtredelse kan gi fengsel i inntil tre år. Brudd på taushetsplikten kan også medføre personalmessige konsekvenser.

### Erklæring

Undertegnede er kjent med den lovpålagte taushetsplikt som gjelder, herunder hvilke opplysninger som er omfattet av taushetsplikten og konsekvenser av brudd på taushetsplikten.

Dato 230518	Tjenestested AMK OSLO	
Fødselsnummer [Redacted]	Signatur MFred	Navn med blokkbokstaver MAGNUS FREDRIKSEN

Signert erklæring sendes HR-avdelingen - Personalforvaltningsseksjonen og legges i personalmappen. Snu erklæringen for å se utdrag av aktuelle bestemmelser som regulerer taushetsplikten.

## Oversikt over aktuelle bestemmelser

### Politiregisterloven § 23

Enhver som er ansatt i eller utfører tjeneste eller arbeid for politiet eller påtalemyndigheten, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om

1. noens personlige forhold, eller

2. tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den opplysningen angår.

Taushetsplikten gjelder også for opplysninger som det ut fra hensynet til etterforskningen i den enkelte sak, hensynet til spanings- og etterretningsvirksomheten eller hensynet til politiets operative virksomhet og organiseringen av denne er nødvendig å holde hemmelig. Begrensningene i taushetsplikten i § 22 og §§ 24 til 34 kommer bare til anvendelse så langt de passer.

Taushetsplikten gjelder også etter at vedkommende har avsluttet tjenesten eller arbeidet. Opplysninger som nevnt i paragrafen her kan heller ikke utnyttes i egen virksomhet eller i tjeneste eller arbeid for andre.

Taushetsplikten gjelder også overfor andre i politiet og påtalemyndigheten, med mindre § 21 kommer til anvendelse.

For taushetsplikt i tilknytning til kommunikasjonskontroll gjelder straffeprosessloven kapittel 16a.

### Forvaltningsloven § 13 første ledd

Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om:

1) noens personlige forhold, eller

2) tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den som opplysningen angår.

### Politielloven § 24

For politiets behandling av opplysninger til politimessige formål, jf. politiregisterloven § 2 nr. 13, gjelder taushetsplikten i kapittel 5 og 6 i politiregisterloven. For politiets øvrige virksomhet gjelder forvaltningsloven §§ 13 til 13 f med de tillegg og begrensninger som følger av paragrafen her.

Taushetsplikten gjelder for enhver som utfører tjeneste eller arbeid for politiet. Politiet kan pålegge personer, private institusjoner og andre offentlige organer taushetsplikt når det innhentes opplysninger med hjemmel i § 14 d eller dersom reell identitet til en person som benytter fiktive personopplysninger, er eller vil bli avslørt.

Forvaltningsloven § 13 a nr. 1 gjelder ikke for opplysninger som kan skade politiets arbeid med å forebygge eller avdekke lovbrudd eller opprettholde ro og orden dersom de blir gjort kjent.

Taushetsplikt etter forvaltningsloven § 13 er ikke til hinder for at opplysninger fra politiets forvaltningsvirksomhet og sivile gjøremål gjøres kjent for andre tjenestemenn i politiet og påtalemyndigheten i den utstrekning tjenestemessige behov tilsier det, med mindre formålet med behandlingen av opplysningene er begrenset i lov eller i forskrift gitt i medhold av lov.

### Straffeprosessloven § 216i

Alle skal bevare taushet om at det er begjært eller besluttet kommunikasjonskontroll i en sak, og om opplysninger som fremkommer ved kontrollen. Det samme gjelder andre opplysninger som er av betydning for etterforskningen, og som de blir kjent med i forbindelse med kontrollen eller saken. (...)

Alle skal bevare taushet overfor uvedkommende om opplysninger om noens private forhold som de blir kjent med i forbindelse med kommunikasjonskontrollen.

### Politiinstruksen § 5-5

Enhver som er tilsatt i eller som utfører tjeneste for politiet plikter å hindre at andre får adgang til eller kunnskap om det han i arbeidet får vite om polititjenesten og organiseringen av denne i sin alminnelighet, med mindre opplysningene er alminnelig kjent eller alment tilgjengelige. Taushetsplikten gjelder også etter at vedkommende har avsluttet tjenesten. Opplysningene kan heller ikke utnyttes i egen virksomhet eller i tjeneste for andre.

Politiets taushetsplikt ved behandling av straffesaker er regulert i politiregisterloven. For politiets øvrige virksomhet gjelder bestemmelsene om taushetsplikt i forvaltningsloven.

Med de begrensninger som følger av lov, og så langt det ellers finnes mulig og tjenestemessig forsvarlig, skal politiet på forespørsel gi allmenheten og massemedia opplysninger om etaten og dens arbeid. For øvrig påligger det politiet å gi slik informasjon av eget initiativ når dette finnes påkrevet eller hensiktsmessig, og ressursene og arbeidssituasjonen ellers tillater det. Denne opplysningsvirksomhet skal ha et forebyggende siktemål, og dessuten være et bidrag til å fremme forståelse for politiets oppgaver og styrke tilliten mellom politi og publikum.

Det må ikke gis opplysninger til allmenheten og massemedia uten etter fullmakt fra politimesteren eller med hans særlige tillatelse