



# MASTEROPPGAVE

Samfunnssikkerhet og Kriseledelse

HR310S

UNIVERSITETET I  
NORDLAND

## **Luftfartsinspirerte akronymer i en byråkratisk krisestab**

En sammensatt casestudie om nytte av å ha ”alt på et ark”

Kåre Krogstad  
2015

*”Det å få omstilt hodet der du går fra daglig drift til  
krisestab. Det er ikke enkelt det”*

(Medlem av caseaktuell krisestab)



## Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet i studiet Samfunnssikkerhet og Kriseledelse ved Universitet i Nordland (UIN). Oppgaven ser på hvordan en koordineringsmekanisme fra operativ luftfart kan gi overføringsverdi til en krisestab. En forutsetning for fremdrift og relevans har dermed vært å ha tilgang til en krisestab med åpenhet for en slik tilnærming.

En spesiell takk går derfor til krisestaben ved UIN for godt engasjement og velvillig deltagelse i prosjektet. Takk også til veileder Peer Svenkerud for nyttige innspill og gode diskusjoner underveis. Forhåpentligvis kan det samlede resultatet bidra til at akronymer kan ha en fremtid innen kriseledelse.

Ullern 15/5-2015



Kåre Krogstad

## Sammendrag

I kjølvannet av store hendelser som 9/11 og 22. juli, har kriseledelse fått økt oppmerksomhet. De organisatoriske forutsetningene for god krisehåndtering kan imidlertid variere. Operativ luftfart har lang tradisjon for bevisst håndtering av kritiske situasjoner og benytter akronymer (forkortelser som kan leses som et ord) som en overordnet koordineringsmekanisme. Oppgaven ser nærmere på hvordan luftfartsinspirerte akronymer kan ha nytte for en byråkratisk krisestab, der kriseledelse er en funksjon som kommer i tillegg til oppgaver ved normal drift. Studien er mulighetsorientert med fokus på om og hvordan en slik nytte kan fremkomme.

Krisestaben ved UIN er utvalgt case. Studien er sammensatt med triangulering mellom kvalitative og kvantitativ data innhentet gjennom intervjuer og en spørreundersøkelse. Oppfattet nytte tilnærmes trinnvis gjennom identifisering av kjernefunksjoner for en krisestab, konstruksjon av tilhørende luftfartsinspirerte akronymer og en begrenset opplæring og trening av krisestaben som igjen muliggjør relevante målinger. Med bakgrunn i teoretiske betraktninger, er krisestabens tre sentrale funksjoner definert til å være oppstart, beslutningstaking og kommunikasjon. Nyttebegrepet operasjonaliseres og relateres til de fem områdene situasjonsbevissthet, mentale modeller, arbeidsstruktur, proaktivitet og improvisasjon. Undersøkelsene er konsentrert omkring målinger av nytteoppfattelse for de tre akronymene og de fem nytteområdene. Spørreundersøkelsen benytter svaralternativer i fem nivåer for å gi retning og styrke, mens semistrukturerte fokusintervjuer er benyttet for sammenlikning og videre nyansering.

Innhentet data viser at de tre akronymene VEKA (oppstart), HORBUF (beslutningstaking) og HITS (kommunikasjon) alle oppfattes som nyttige for stabens arbeid. Det samme gjelder for de fem nytteområdene. Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet gjennom felles begreper og forpliktelser mot definerte prosesser. Mentale modeller styrkes gjennom tydelige mønstre med felles forståelse. Arbeidsstrukturen bedres og virker sammenbindende og disiplinerende for målrettet oppgaveløsning. Overordnede mål om proaktivitet og improvisasjonsevne kommer nærmere gjennom frigjøring av kapasitet og tilhørende mulighet til å benytte alle stabens ressurser. Krisestaben ved UIN har interne utfordringer med rolleforståelse og styring. Staben ser et behov for fortsatt trening for å kunne utløse sitt og akronymenes fulle potensial.

Samlet gir akronymene en konseptuell forståelse av krisestabens funksjoner og integrerte prosesser som gir nytte for krisestaben ved UIN. Det er dermed en implisitt mulighet for at andre krisestaber kan ha nytte av konseptet. Tydelige resultater er med å sannsynliggjøre en slik mulighet.

## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Figurer .....	8
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	10
1.3 Utvalgt krisestab .....	11
1.4 Avgrensning og noter .....	11
1.5 Leserveiledning .....	12
2 Teoretisk fundament.....	13
2.1 Generelt .....	13
2.2 Krisestabens oppgaver .....	13
2.2.1 Kjernefunksjoner .....	13
2.2.2 Kontekstuelle forhold .....	14
2.2.3 Plassering i en sammenheng .....	14
2.2.4 Operasjonalisering av nyttebegrepet .....	15
2.2.5 Teoretiske områder .....	15
2.3 Beslutningstaking .....	16
2.3.1 Generelt .....	16
2.3.2 Normativ beskrivelse.....	16
2.3.3 Deskriptiv beskrivelse .....	16
2.3.4 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking.....	17
2.3.5 Aktuell modell.....	17
2.3.6 To relevante beslutningsstiler.....	18
2.3.7 Beslutningsfelle – tid og informasjon .....	19
2.4 Kommunikasjon.....	19
2.4.1 Generell beskrivelse og modell .....	19
2.4.2 Kommunikasjonsbarrierer .....	21
2.4.3 Håndteringsstrategier .....	21
2.5 Stresspåvirkning .....	22
2.6 Luftoperativ koordinering.....	23
2.6.1 Koordineringsmekanismer .....	23
2.6.2 Bruk av akronymer .....	23

2.7	Oppsummering .....	24
3	Metodisk tilnærming .....	25
3.1	Utgangspunkt .....	25
3.1.1	Casestudie.....	25
3.1.2	Utvalg .....	26
3.2	Struktur .....	26
3.3	Datainnhenting.....	27
3.3.1	Triangulering .....	27
3.3.2	Innretning .....	28
3.3.3	Forforståelse .....	28
3.3.4	Anonymitetsbetraktninger .....	28
3.4	Spørreundersøkelse.....	29
3.4.1	Utforming .....	29
3.4.2	Måleskala .....	30
3.4.3	Databehandling.....	32
3.5	Intervjuer .....	32
3.5.1	Form .....	32
3.5.2	Intervjuguide .....	33
3.5.3	Gjennomføring .....	33
3.5.4	Transkribering .....	33
3.5.5	Analytisk struktur .....	34
3.6	Validitet .....	34
3.6.1	Generelt .....	34
3.6.2	Intern validitet .....	35
3.6.3	Ekstern validitet.....	35
3.6.4	Nærhetsbetraktninger .....	36
3.7	Refleksjon.....	36
4	Tilpassede akronymer .....	37
4.1	Grunnlag .....	37
4.1.1	Generelt .....	37
4.1.2	Utforming .....	37
4.1.3	Refleksiv bruk .....	37
4.1.4	Ansvar og styring .....	37
4.1.5	Valgte områder .....	38
4.2	Oppstart - VEKA .....	38
4.3	Beslutningstaking - HORBUF.....	39
4.3.1	Luftoperativ praksis.....	39

4.3.2	HORBUF.....	39
4.3.3	Relasjon til aktuell teori .....	40
4.4	Kommunikasjon - HITS .....	41
4.5	Oppsummering .....	42
4.6	Refleksjon.....	43
5	Introduksjon for krisestaben.....	44
5.1	Pedagogiske muligheter.....	44
5.2	Rammeverk.....	44
5.3	Struktur .....	45
5.4	Gjennomføring.....	45
6	Resultater.....	46
6.1	Utforming .....	46
6.2	Kvantitative data.....	46
6.2.1	Tilpasset kodebok.....	46
6.2.2	Deskriptive data.....	47
6.2.3	Samvariasjon .....	47
6.3	Kvalitative data.....	48
7	Diskusjon.....	49
7.1	Generelt .....	49
7.1.1	Struktur.....	49
7.1.2	Relevans .....	49
7.2	Nytte .....	49
7.2.1	Vurdering .....	49
7.2.2	Oppsummering .....	50
7.3	Nytteområder .....	50
7.3.1	Generelt .....	50
7.3.2	Situasjonsbevissthet .....	51
7.3.3	Mentale modeller.....	51
7.3.4	Arbeidsstruktur .....	51
7.3.5	Improvisasjonsevne og proaktivitet .....	52
7.3.6	Individuelle utslag .....	52
7.3.7	Oppsummering .....	54
7.4	Stabsinterne forhold.....	54
7.4.1	Generelt .....	54
7.4.2	Holdning .....	54
7.4.3	Introduksjonen.....	54
7.4.4	Veien videre .....	55

7.4.5	Krisestaben som team.....	55
7.4.6	Styring .....	55
7.4.7	Oppsummering .....	56
7.5	Latente svakheter .....	57
7.5.1	Mulig bekreftelsesfelle .....	57
7.5.2	Mulig målefeil .....	57
7.6	Relasjon til kontekstuell modell .....	58
7.7	Refleksjon.....	59
8	Konklusjon .....	60
9	Oppsummering og avslutning .....	61
	Kilder.....	63
	Vedlegg .....	66

## Figurer

Figur 1 Krisestabens kjernefunksjoner plassert i en kontekst (egen utforming).....	15
Figur 2 Situasjonsrettet gjenkjenningsbasert beslutningsmodell (Sunde og Sviland, 2013, s 12).....	17
Figur 3 To hovedtyper av beslutningsstiler og deres innbyrdes sammenheng (Bakken, 2013).....	18
Figur 4 Tidspåvirkning på informasjonsmengde og alternative løsninger (Eriksen, 2011, s. 83) .....	19
Figur 5 Klassisk lineær kommunikasjonsmodell (Shannon & Weaver, 1949) .....	20
Figur 6 Proessorientert kommunikasjonsmodell (Dahl & Befring, 2015) .....	20
Figur 7 Akronymets plass som samordningsmekanisme (egen utforming).....	24
Figur 8 Trinnsvis tilnærming mot relevante data (egen utforming) .....	26
Figur 9 Kapittelstruktur og metodisk tilnærming til analysens ulike faser (egen utforming).....	27
Figur 10 HORBUF-akronymet forankret i beslutningsprosessen (egen utforming).....	40
Figur 11 HITS i kommunikasjonsprosessen (med utgangspunkt i Dahl & Befring, 2015).....	41
Figur 12 Definerede akronymer med innbyrdes sammenheng (egen utforming).....	42
Figur 13 Stikkord for refleksiv bruk av akronymene (egen utforming).....	43
Figur 14 Opplæring og trening av krisestaben (egen utforming).....	45
Figur 15 Tentativ modell over status og krisestabens vei videre (egen utforming).....	56
Figur 16 Tilpasset kontekstuell modell med stabsinterne forhold (egen utforming) .....	59

## Tabeller

Tabell 1 Oppgavens overordnede struktur .....	12
Tabell 2 Kategorisert oversikt over påstander fra spørreundersøkelsen .....	29
Tabell 3 Svaralternativer og verdisseting .....	30
Tabell 4 Tilpasset utdrag av kodebok .....	46
Tabell 5 Sentrale deskriptive data .....	47
Tabell 6 Korrelasjonskoeffisienter mellom spørsmål 2 (nytte) og 6 til 10 (nytteområder) .....	47
Tabell 7 Kategoriserte og oppsummerte kvalitative data.....	48
Tabell 8 Sammensatt oversikt over kodebok, gjennomsnitt og standardavvik .....	52
Tabell 9 Gjennomsnitt og standardavvik for skjema 1 til 5 .....	52



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Krise kan forstås som en situasjon som er ute av kontroll og krever raske mottiltak (Svenkerud, 2013). Store hendelser som 9/11 og 22. juli har gitt økt fokus på hvordan oppståtte kriser håndteres (Dyndal & Simonsen, 2013). Krisehåndtering har blitt et alminnelig kjent begrep. Som en følge av myndighetskrav og forventninger fra samfunnet for øvrig, har flere organisasjoner begynt å få et bevisst forhold til beredskapsarbeid og kriseledelse. Tidligere var fagfeltet i stor grad forbeholdt organisasjoner som var dedikert til formålet (Lango, 2013). En dynamisk og omskiftelig verden gjør det påkrevet for enhver organisasjon å forholde seg til en kompleks og usikker virkelighet (Weisæth & Kjeserud, 2007). Ting kan skje, og en organisasjon bør være forberedt på å kunne takle oppdukkende situasjoner på best mulig måte med de ressursene som er tilgjengelige. Tydelig plassering av ansvaret for krisehåndteringen har da vist seg å være en viktig suksessfaktor (ibid). Det er vanlig å sette opp en krisestab som et ledende og koordinerende team dersom behovet skulle oppstå (se for eksempel Utenriksdepartementet, 2005). Andre betegnelser på teamet kan blant annet være kriseledelse eller kriseutvalg (DSB, 1998).

Grunnlaget for effektiv kriseledelse påvirkes av hvor kriseeksponert organisasjonen er i sin daglige drift. "Byråkratiske virksomheter som fungerer bra i det daglige, har ofte problemer med å omstille seg til stor fleksibilitet og improvisasjon" (DSB, 1998, s. 28). Byråkratier er tilbøyelige til å bli rigide og vanskelig å endre (Mintzberg, 1979) og er gjerne lite eksponert for kriselignende tilstander i sin daglige drift (Wilson, 2010). I et slikt perspektiv vil byråkratiske virksomheter ha dårligere grunnlag for effektiv krisehåndtering enn organisasjoner som er mer utsatt for kritiske situasjoner i sin primære virksomhet.

HRO-bedrifter ("High Reliability Organizations") er organisasjoner som er avhengig av høy pålitelighet i sine operasjoner. De er daglig utsatt for potensiell risiko og har fokus på å gjennomføre sikre operasjoner i et slikt bilde (Weick & Sutcliffe, 2007). Det arbeides bevisst på å holde identifiserte risikofaktorer under kontroll, men også på økt håndteringsevne de gangene en risiko likevel materialiserer seg i et uønsket utfall (Ketti, 2003). HRO-bedrifter har derfor et kontinuerlig fokus på hvordan kritiske situasjoner og kriser skal håndteres (Weick & Sutcliffe, 2007). Dette vil være i kontrast til byråkratier der krisehåndtering er et element som kommer i tillegg til, og ved siden av, oppgaver ved normal drift.

Aktører innen luftfart er i mange sammenhenger brukt som et typisk eksempel på HRO-bedrifter som er langt fremme på krisehåndtering, og der problemstillinger omkring dette er en integrert del av hverdagen (se for eksempel Weick og Sutcliffe, 2007). Med snart 30 års egen erfaring som flyger bør undertegnede ha god innsikt i hvordan problematikken håndteres på luftoperativt nivå. Fra eget ståsted synes det ikke usannsynlig at innarbeidede rutiner og verktøy fra luftfart kan ha overføringsverdi til organisasjoner som er mindre vant til å håndtere kriselignende situasjoner. I et slikt perspektiv befinner byråkratiske organisasjoner seg langt vekk fra HRO-enheter og har latente utfordringer med samordning og endring (Lunenberg, 2012).

I operativ luftfart benyttes akronymer aktivt som en overbyggende koordineringsmekanisme. Akronymer er forkortelser som kan leses som et ord (Straus, 2001). De forenkler en kompleks virkelighet og setter den i et forståelig system som er lett å huske (The Memory Institute, 2015). Samtidig har praksisen ikke vært omtalt under studiet i kriseledelse og fremstår dermed som ukjent eller underkommunisert i en slik forbindelse. Det vil derfor være interessant å se nærmere på om byråkratiske krisestaber kan ha nytte av luftfartsinspirerte akronymer i sin krisehåndtering.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I praksis kan det være problematisk å finne konkrete svar omkring sammenhengen mellom luftfartsinspirerte akronymer og objektiv nytteeffekt for krisestaber. En løsning kan være å definere parametere som måles og relateres til en eller flere krisestabers effektivitet på to måletidspunkter, et i forkant og et i etterkant av at akronymer er tatt i bruk. En slik tidsrekkestudie er imidlertid ressurskrevende og vil innebære en implisitt utfordring med å isolere den intenderte påvirkningen fra eksogene forhold i den mellomliggende perioden. På den andre siden vil det være mindre problematisk å måle medlemmenes oppfatning i relasjon til akronymenes nytte. Med andre ord om de *mener* at akronymene gir eller kan gi nytte (positiv effekt) i forhold til krisestabens arbeid. For å kunne etablere en dypere forståelse, er det videre hensiktsmessig å se nærmere på hvordan en eventuell nytte fremkommer. Problemstillingen er formulert for å avspeile disse forholdene og er som følger:

### ***Hvordan kan luftfartsinspirerte akronymer gi nytte for en byråkratisk krisestab?***

Problemstillingen er fundert på en antagelse om at en oppfattet nytte eksisterer og kan verifiseres. Det innledende ordet ”hvordan” signaliserer behov for en mer detaljert beskrivelse av krisestabens oppfattelse på området. I konteksten forstås krisestab som den gruppen som samles for å håndtere en alvorlig avvikssituasjon (krise) dersom den skulle inntreffe. Staben er byråkratisk ved at posisjonene er en sekundær oppgave som fylles av personer fra den eksisterende byråkratiske organisasjonen. Akronymene som betraktes er luftfartsinspirerte ved at form og delvis innhold hentes fra operativ

luftfart. "Nytte" er et sentralt begrep og kan generelt betraktes som noe som gir en fordel eller et bidrag i en konkret situasjon. I oppgavens kontekst er betydningen spesifikt knyttet opp mot stabens funksjoner under krisehåndtering. Problemstillingen baserer seg på stabsmedlemmenes subjektive oppfatning og kan som sådan betraktes som konkret og målbar. Videre er det en implisitt forutsetning at det defineres hensiktsmessige akronymer som kan introduseres som anvendelige verktøy i krisestabens arbeid. For å kunne finne svar på problemstillingen, er det derfor definert fire underliggende forskningsspørsmål som følger;

*Hvordan kan det defineres luftfartsinspirerte akronymer for en krisestab?*

*Hvordan kan akronymene introduseres for en krisestab?*

*Kan akronymene gi nytte for en krisestab?*

*Hvordan kan akronymene i så fall gi nytte?*

Luftfartsinspirerte akronymer til bruk for en krisestab er et nytt konsept som må konkretiseres og implementeres i forbindelse med oppgaven. Problemstillingen har dermed en underliggende eksplorerende (utforskende) form, i tillegg til at den er deskriptiv (beskrivende). Dette har implikasjoner for metodiske valg som gjøres i kapittel 3. For å kunne besvare forskningsspørsmålene er det imidlertid klart at de bør relateres til en eller flere konkrete krisestaber.

### **1.3 Utvalgt krisestab**

Oppgaven relateres til krisestaben ved Universitetet i Nordland (UIN). Stabsmedlemmene kommer fra et akademisk miljø i en byråkratisk organisasjon. Posisjon og rolle i staben er hovedsakelig basert på funksjon og formell posisjon ved daglig drift. Det er dermed en byråkratisk krisestab i henhold til problemstillingens forståelse. Krisestaben består av seks faste medlemmer som alle har hatt stabsfunksjon i minimum et år. Det eksisterer gjennomarbeidet planverk for krisehåndtering, og det avholdes en stor kriseøvelse hvert år. Staben har et eget kriserom med fasiliteter tilgjengelig. Samlet kan krisestaben dermed betraktes som et erfarent team med viktige grunnforutsetninger på plass. Valget av krisestab har også et pragmatisk element. På generell basis har studenter en viss åpning mot kontaktpunkter i krisestaben ved studiestedet. Som en del av studiet hadde studentene på angjeldende linje dessuten anledning til å observere krisestaben under en stor øvelse våren 2014. Der kunne det ved selvsyn konstanteres at akronymer ikke var en del av stabens arbeidsmønster. Konseptet vil derfor være nytt for krisestaben ved UIN, og det vil slik sett være en relevant case å forholde seg til.

### **1.4 Avgrensning og noter**

Oppgaven konsentreres omkring opplevd akronymnytte for en utvalgt krisestab. Egen erfaring fra luftfart avstemmes mot litteratur der det er tilgjengelig og hensiktsmessig. Oppgaven avgrenses således til å gjelde en konkret definering av aktuelle akronymer, introduksjon av disse for den aktuelle

krisestaben og en påfølgende vurdering av opplevd nytte av akronymene. Oppgaven er mulighetsorientert. Valgte akronymer og introduksjonsform er kun en av mange alternativer. Sammen med kontekstuelle forhold, inkluderes betraktninger omkring dette kun i den grad det har implikasjoner på oppgavens logikk og fremdrift. Notesystemet som er benyttet er nyeste versjon fra American Psychological Association (APA versjon seks). Sitater er markert med hermetegn og referert med sidetall der det er tilgjengelig og gir mening. I andre tilfeller, som ved referanse til websider, er sidetall utelatt. Referert innhold kan imidlertid verifiseres ved å søke på den angitte webadressen. Tekst uten referanse er uttrykk for egen forståelse og vurderinger. Begreper og forkortelser er fortløpende forklart i teksten. For lettere tilgjengelighet er utvalgte elementer i tillegg innholdsforklart i vedlegg 13.

### 1.5 Leserveiledning

Oppgaven er bygd opp med ni hovedkapitler. Etter innledning i kapittel 1, følger beskrivelser omkring teori og metode i de påfølgende kapitlene (kapittel 2 og 3). Analysedelen er delt opp i fem kapitler med nummer 4 til 8, før oppgaven avrundes med oppsummering og konklusjon i kapittel 9 som følger:

	1	Innledning
	2	Teoretisk fundament
	3	Metodisk tilnærming
Analyse	4	Tilpassede akronymer
	5	Introduksjon for krisestaben
	6	Resultater
	7	Diskusjon
	8	Konklusjon
	9	Oppsummering og avslutning

Tabell 1 Oppgavens overordnede struktur

I tabellen er kapittelnummer oppført i midtre kolonne med benevning i den høyre. De fem analysekapitlene er markert i venstre kolonne. Inndelingen er gjort for å tydeliggjøre og presisere strukturen, samtidig som oppgavens kapitteinndeling kan begrenses til tre nivåer. Analysen innledes med definering av akronymer som relateres til den gjeldende konteksten i kapittel 4, før en introduksjon for krisestaben skisseres og gjennomføres i kapittel 5. Videre beskrives resultater fra innhentet data i kapittel 6 før de diskuteres i kapittel 7, og det hele samles til en konklusjon i kapittel 8. Etter analysen kommer kapittel 9 med oppsummering og avslutning. Oppgavens innretning gjør at kapittel 4 og 5 kan sees som en del av både metode og analyse. Problemstillingens utforskende aspekt er imidlertid sentralt, og kapitlene er derfor plassert som en del av analysen. Figurer angis med kilde, mens alle tabeller er resultat av egen utforming. I teksten skrives tall som ord eller siffer, etter hva som sees hensiktsmessig for en samtidig opprettholdelse av tekstflyt og tilgjengelighet. For lettere oversikt er det inkludert en presentasjon av underkapitler på andre nivå for de mest omfattende kapitlene (2-7).

## 2 Teoretisk fundament

2.1	Generelt	2.2	Krisestabens oppgaver	2.3	Beslutningstaking	2.4	Kommunikasjon
2.5	Stresspåvirkning	2.6	Luftoperativ koordinering	2.7	Oppsummering		

### 2.1 Generelt

Oppgavens hensikt er å forene aktuell teori, egne erfaringer og fundamenterte vurderinger til en grunnlagt utforming, introduksjon og subjektiv nyttemåling av konkretiserte akronymer for en krisestab. Sammenstillinger av kjernelitteratur og luftoperativ praksis vil på den måten være en sentral del av analysen og et viktig fundament for oppgavens relevans. Teorien som trekkes inn er utvalgt for å belyse områder som kan relateres til forskningsspørsmål og tilhørende analyse. Et naturlig startpunkt er en teoretisk betraktning av krisestabens oppgaver og kjernefunksjoner. Weisæth og Kjeserud skrev i 2007 ”Ledelse ved kriser - en praktisk veileder”. Boken er anerkjent i fagmiljøet, er hyppig referert i relaterte arbeider og har vært pensumlitteratur i studiet. Sammen med Eriksen (2011) ”Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening” danner boken et fundament for oppgaven. Fagfeltet er imidlertid bredt og har flere tilstøtende fagområder. Andre kilder trekkes derfor inn i stor grad. Alle aspekter av kriseledelse kan ikke dekkes i en isolert og begrenset studie. Neste underkapittel, om krisestabens funksjoner og tilhørende operasjonalisering av nyttebegrepet, danner derfor et sentralt premiss for hele oppgaven. Operasjonaliseringen gir implikasjoner for oppgavens struktur og metodiske muligheter, så vel som hvilke øvrige teoretiske områder som behandles. Sammenhengen visualiseres i en egenutviklet modell som gir føringer for hvilke akronymer som defineres og på hvilke områder nytte måles. Modellen er også styrende for innholdet i resten av dette kapitlet som suksessivt behandler beslutningstaking, kommunikasjon, stresspåvirkning og akronymer som en luftoperativ koordineringsmekanisme.

### 2.2 Krisestabens oppgaver

#### 2.2.1 Kjernefunksjoner

Kriseledelse kan ifølge Aarset (2010) deles inn i tre suksessive prosesser som går på risikoleidelse, problemløsing og selve krisehåndteringen. I forhold til avgrensninger som er gjort, er det den siste prosessen som er interessant i denne oppgaven. Når en krise bryter ut, er det første formelle steget for en suksessfull kriseledelse en aktivisering av krisestaben (Crandall, Parnell, & Spillan, 2010). Det er dermed viktig at oppstarten foregår på en effektiv måte.

Sterkt komprimert er krisestabens oppgaver å sørge for kommando, kontroll og kommunikasjon (Weisæth & Kjeserud, 2007). På et overordnet nivå innebærer det å ha en oppfattelse av og forståelse for situasjonen, ta effektive og hensiktsmessige beslutninger i henhold til denne situasjonsbevisstheten,

samt å kunne kommunisere beslutninger og informasjon på en effektiv måte (Caponigro, 2000). Beslutningstaking har en primærrolle i så måte. Når det kommer til stykket, er det kvaliteten på stabens beslutninger som avgjør utfallet av de vurderingene som gjøres og de ordrene som gis (Johnsen & Eid, 2006). Beslutningstaking og kommunikasjon har derfor stor betydning for suksessgraden for en aktuell krisehåndtering. Samlet gjør det at stabens viktigste arbeidsoppgaver relaterer seg til følgende tre områder:

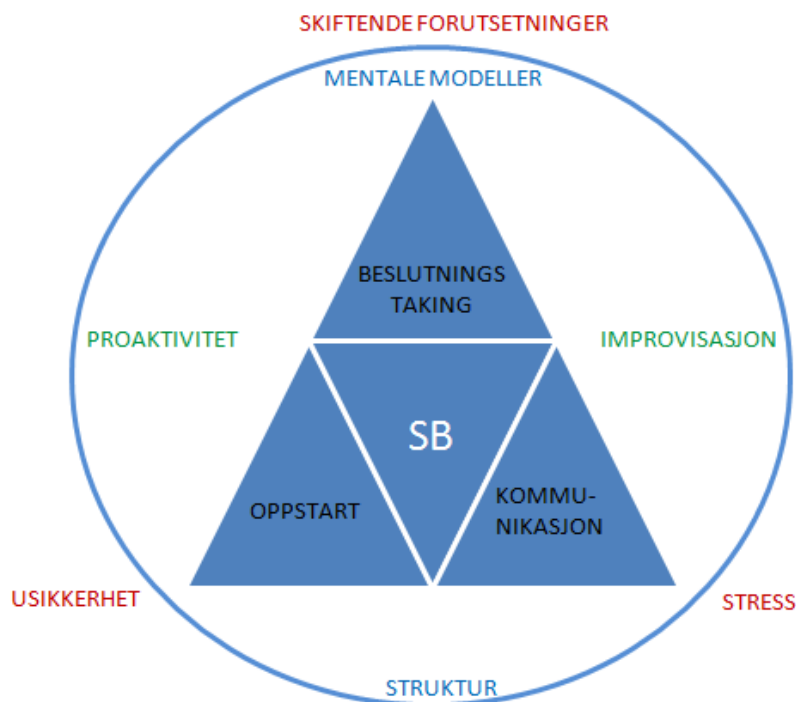
- Oppstart
- Beslutningstaking
- Kommunikasjon

### **2.2.2 Kontekstuelle forhold**

Kriser oppstår gjerne på et ubeleilig tidspunkt og er svært sjelden lik den forrige krisen eller det en har trent på i forkant. En krise innebærer mye usikkerhet og implisitte stressfaktorer. Samtidig skal det tas viktige beslutninger i et dynamisk og usikkert miljø der omgivelsene oppfatter seg til å være i et kronisk underskudd på informasjon (Weisæth & Kjeserud, 2007). For en krisestab er det et implisitt mål og raskest mulig komme seg over fra en initial reaksjon på en oppstått situasjon til å kunne agere fremtidsrettet (være proaktiv) og improvisere (Bråten, 2013; Henriksen, 2014; Smaaland, 2014 ). Beslutningstakerens interne modell av virkeligheten danner da et viktig grunnlag (Johnsen, 2012). Organisasjonsforskning viser at et godt innlært repertoar av rutiner kan muliggjøre kreativitet og improvisasjon og dermed utførelsen av tillagte oppgaver (Hærem & Bakken, 2011). I den forbindelse er det hensiktsmessig at staben arbeider ut fra en klar struktur med en felles forståelse av hvordan spesifikke prosesser eller handlinger skal gjennomføres. Felles mentale modeller for oppgaveløsning og koordinering øker stabens prestasjoner (Jonker, van Riemsdijk, & Vermeulen, 2011).

### **2.2.3 Plassering i en sammenheng**

En god situasjonsbevissthet er et viktig premiss for krisestabens arbeid og på mange måter en forutsetning for gode prosesser (Eriksen, 2011). Situasjonsbevissthet kan beskrives som oversikt over elementer i det aktuelle miljøet og deres betydning. Den er dynamisk av karakter og inkluderer en tilleggsdimensjon av tid og rom ved en projisering av mulig utvikling i en nær fremtid (Endsley, 1995). En klar struktur og felles mentale modeller gir viktige bidrag til situasjonsbevissthet. Den er igjen et viktig premiss for løsning av primæroppgavene samt utsiktene til å nå det overordnede målet om å kunne improvisere og agere proaktivt (se for eksempel Brun et al, 2003; Johnsen, 2012). I tråd med Norman (1988), forstås mental modell i denne sammenhengen som en forståelig og konseptuell forenkling av brukernes virkelighet. Det innebærer et oversiktlig bilde av hvordan spesifikke prosesser eller handlinger skal gjennomføres. Sammenhengen kan illustreres i en figur.



Figur 1 Krisestabens kjernefunksjoner plassert i en kontekst (egen utforming)

Figuren viser en modell der krisestabens tre kjerneoppgaver er plassert i triangler omkring en grunnleggende situasjonsbevissthet (SB). Sammen utgjør de et nytt triangel der beslutningstaking er plassert på toppen. Omkringliggende sirkel angir stabens virkeområde med premissgivere i form av mentale modeller og struktur. Forstyrrende faktorer er angitt i rødt på utsiden av sirkelen og overordnede ambisjoner med stabens arbeid plassert i grønt på innsiden. Fargekodingen understreker målsetningen om å håndtere de røde forstyrrelsene på veien mot målet om å komme i grønn sone der en har kapasitet til være proaktiv og kunne improvisere. Modellen viser krisestabens kjernefunksjoner plassert i en kontekst og illustrerer som sådan et sentralt fundament for oppgavens struktur og logikk.

#### 2.2.4 Operasjonalisering av nyttebegrepet

På grunnlag av beskrivelsen i foregående punkt, kan problemstillingens nyttebegrep operasjonaliseres til å gjelde fem hovedelementer (nytteområder) som følger:

- Situasjonsbevissthet (SB)
- Mentale modeller
- Struktur
- Proaktivitet
- Improvisasjonsevne

Nyttebegrepet er dermed gitt et innhold som gir føringer for hvilke områder nytte bør måles på.

#### 2.2.5 Teoretiske områder

På bakgrunn av krisestabens tre identifiserte kjernefunksjoner, er det naturlig å se nærmere på teori omkring oppstart, beslutningstaking og kommunikasjon. Oppstartsfasen handler om å strukturere konkrete arbeidsoppgaver og beskrives i forbindelse med definering av akronymer i kapittel 4. I de

neste underkapitlene presenteres aktuell teori omkring beslutningstaking og kommunikasjon samt hvordan disse påvirkes av et stressende miljø. For å koble mot egen erfaring, suppleres teorien med en beskrivelse av aktuell luftoperativ praksis der akronymer har en koordinerende funksjon.

## **2.3 Beslutningstaking**

### **2.3.1 Generelt**

En beslutning defineres vanligvis som et valg mellom forskjellige alternativer. I en mer analytisk tilnærming kan beslutninger betraktes som et endelig utfall av en prosess og innebærer en forpliktelse til handling (Thorsvik & Jacobsen, 2007). Det finnes mange beskrivelser og modeller for hvordan beslutninger fattes. Felles for de aller fleste er at de definerer det som en prosess med flere faser som gjennomgås på veien frem til en beslutning.

### **2.3.2 Normativ beskrivelse**

Klein med flere foreslår en generisk firestegs modell for å beskrive fasene i en beslutningsprosess. (Klein, Claderwood, Orasanu, & Zsombok, 1995). I rekkefølge er det å identifisere problemet, generere løsning, evaluere løsningsforslag og utføre handling. Modellen er normativ og viser dermed hvordan beslutninger bør tas. Perspektivet er altomfattende. Det tas med andre ord utgangspunkt i at det fremskaffes fullstendig informasjon om alle tilgjengelige alternativer før de evalueres og rangeres for en perfekt beslutning. Senere forskning har imidlertid vist at selv om mennesker streber etter å være rasjonelle, handler de i praksis i en form for begrenset rasjonalitet. Det innebærer at et fåtall løsninger vurderes sekvensielt etter den kapasiteten som er tilgjengelig for dette arbeidet, og at det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp deretter velges (ibid). En slik type beslutningsatferd kalles satisfierende og betegner at det velges et alternativ som er ”godt nok”.

### **2.3.3 Deskriptiv beskrivelse**

En nyere retning innen beslutningsteori fokuserer på å finne en beskrivelse av hvordan mennesker faktisk fatter beslutninger i praksis. Teorien er dermed deskriptiv. Mye tyder på at modeller basert på Naturalistic Decision Making (NDM) egner seg bedre enn de normative versjonene for å beskrive beslutningsprosesser i dynamiske og skiftende omgivelser (Thorsvik & Jacobsen, 2007). NDM kan oversettes med naturalistisk beslutningstaking, og handler i forenklet format om å beskrive måten mennesker bruker sin erfaring til å ta beslutninger i aktuelle operasjoner (Klein & Zsombok, 1997). I motsetning til tradisjonell beslutningsteori, er dermed NDM intuitivt rettet. Situasjonsvurdering og situasjonsbevissthet er viktige momenter. Situasjonsvurdering er en prosess rettet mot å dimensjonere og plassere mottatt informasjon i et mentalt situasjonsbilde for å bygge og forankre en felles situasjonsbevissthet (SB). Prosessbeskrivelsen av NDM er rettet mot en situasjonsbevissthet der gjenkjenning av sammenhenger og mønstre overføres til en beslutning som er tilpasset situasjonen. En



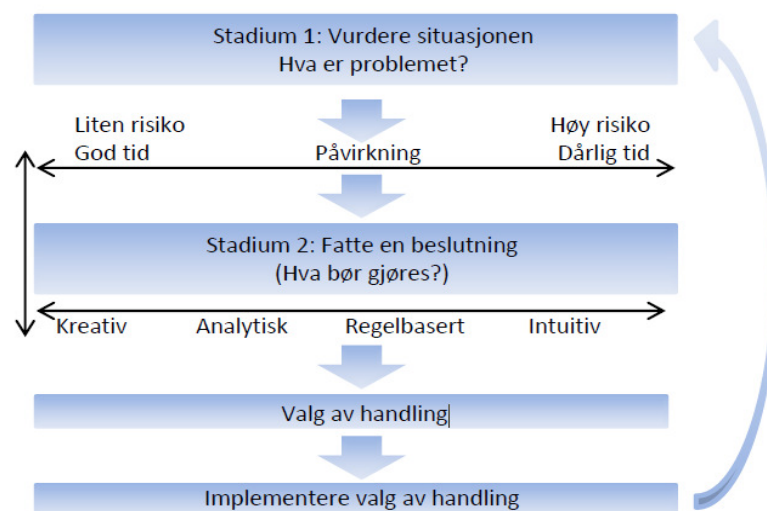
god NDM prosess er dermed avhengig av relevant erfaring. For å opparbeide slik erfaring vil en krisestab som ikke jevnlig utsettes for kriselignende situasjoner i det daglige derfor ha stor nytte av målrettet trening på beslutningstaking i tidskritiske situasjoner som kriser (Flin, O`Connor, & Crichton, 2008).

### 2.3.4 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking

Senere forskning har utviklet flere nye teorier med utspring i NDM. En av de mest dominante benevnes RPD (Recognition Primed Decision making) og kan på norsk beskrives som en gjenkjennelsesbasert beslutningstaking (Johnsen & Eid, 2006). Gjenkjennelse er et sentralt startpunkt for intuisjon (Breen, 2000), og RPD modellen er både deskriptiv og intuitivt rettet. Den beskriver hvordan en erfaren person tar raske beslutninger i en hektisk, tidskritisk og dynamisk skiftende situasjon. Tidsaspektet gir direkte implikasjoner. En kort tidshorisont gjør at gjenkjenning vektlegges for å oppfatte kritiske indikatorer og sannsynlig virkning. Situasjonsbevisstheten økes ved å foreta mentale simuleringer over beslutningens mest sannsynlige utfall (Klein, 2008). I følge Klein er RPD modellen ikke en universell modell som passer for alle. Den fungerer imidlertid veldig godt for personer som jobber i et stressfullt miljø og samtidig er eksperter på sitt felt (Klein et al, 1995). Beslutningstakere er da mentalt innrettet mot å agere fremfor å reagere (Eglington, 2011). Hovedpoenget med Kleins RPD modell er å fokusere på en vurdering av situasjonen. Hensikten er å skape en situasjonsbevissthet og finne en tilfredsstillende løsning som ikke nødvendigvis er den beste i et videre perspektiv, men som er hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen.

### 2.3.5 Aktuell modell

Flin med flere (2008) har formulert en konsentrert modell for situasjonsrettet gjenkjenningsbasert beslutningstaking som passer for et operativt miljø som en krisestab. Modellen kan sees som en oppsummering av beskrevet beslutningsteori og er gjengitt i en fornorsket versjon av Sviland og Sunde (2013) som følger:



Figur 2 Situasjonsrettet gjenkjenningsbasert beslutningsmodell (Sunde og Sviland, 2013, s 12)

Figurens blå felt angir fire trinn i prosessen fra topp til bunn. Selve beslutningen er delt i stadium 1 med en situasjonsvurdering og stadium 2 med å fatte en beslutning. Beslutningen etterfølges av handlingsvalg og implementering. Prosessen avrundes med en tilbakemeldingspil som innspill til en ny situasjonsvurdering på høyre side. To horisontale glidende skalaer gjør modellen dynamisk. Øverste skala viser hvordan tidsfaktoren påvirker prosessen. I venstre kant er det godt med tid tilgjengelig for informasjonshenting og vurderinger. Det innebærer liten risiko for feil. Skalaen er glidende mot høyre side, der det er lite tid tilgjengelig og høy risiko involvert. Bevissthet omkring tidsskalaen gir implikasjoner for mulige beslutningsstrategier plassert på den nederste glideskalaen. Den vertikale pilen i venstre kant viser at påvirkningen mellom de to skalaene går begge veier. Det er fire alternative beslutningsstrategier. Kreativ strategi benyttes når det ikke kan identifiseres en kjent måte å respondere på. Nye løsningsalternativer må utvikles, og det krever tid. Analytisk tilnærming er plassert et trinn til høyre og tar også mye tid. Regelbaserte beslutninger går raskere idet de kan baseres på etablert planverk og prosedyrer. Kortest tid tar imidlertid intuitive fremgangsmåter ute på høyre fløy.

### 2.3.6 To relevante beslutningsstiler

I et doktorgradsarbeid har Bakken (2013) sett på hva som skal til for å kunne ta god beslutninger i en krisesituasjon. I oppgaven opereres det med to hovedtyper av beslutningsstiler og en sammenheng mellom dem som følger:



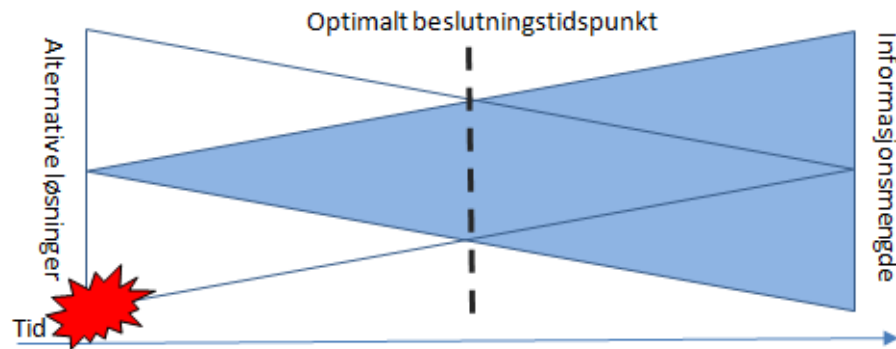
Figur 3 To hovedtyper av beslutningsstiler og deres innbyrdes sammenheng (Bakken, 2013)

Figuren viser analytisk og intuitiv beslutningsstil som ytterpunkter på en glidende skala tilsvarende den benyttet i Figur 2. Analytisk beslutningsstil beskrives av Bakken som en grundig og systematisk fremgangsmåte, der alle detaljer gjennomgås for å sikre en beslutning i tråd med forventninger og krav. Intuitiv beslutningsstil er på den andre siden evnen til å ta raske erfaringsbaserte beslutninger under tidspress. Skalaen kan på den måten betraktes som en fortetting av den nedre skalaen i Figur 2.

Bakken understreker at det beste resultatet fremkommer der det benyttes en kombinasjon av analytisk og intuitiv beslutningsstil og bruker en sjakkalogi som eksempel. Når motstanderen gjør et trekk har verdensmester Magnus Carlsen som regel en erfaringsbasert, intuitiv forståelse av hva egen respons kan og bør være. Likevel benytter han den tiden han mener er hensiktsmessig og tilgjengelig for å kvalitetssikre intuisjonen og se på mulige alternativer. For erfarne beslutningstakere er som regel det første alternativet som identifiseres også gjennomførbart. Intuitiv beslutningsstil utvikles gjennom erfaring, mens uerfarne vil være mer avhengig av en analytisk tilnærming (Farbrot, 2013).

### 2.3.7 Beslutningsfelle – tid og informasjon

Klassiske normative beslutningsmodeller bygger på at det er tilstrekkelig tid tilgjengelig til å foreta valg ut fra strengt rasjonelle kriterier. Det vil imidlertid være en utfordring i en krisesituasjon som ofte er tidskritisk (Eriksen, 2011). Det er tidkrevende å innhente informasjon og finne alternative løsninger. Samtidig kan utsatte beslutninger få store konsekvenser på tilgjengeligheten av aktuelle muligheter. For å unngå å havne i en beslutningsfelle gjelder det å finne en balanse mellom tidsbruk og informasjon.



Figur 4 Tidspåvirkning på informasjonsmengde og alternative løsninger (Eriksen, 2011, s. 83)

Figuren angir relativt tidsforløp langs den horisontale akse. Den er lettere omformet fra Eriksen ved tilførsel av en oppstått situasjon angitt i rødt. Vertikalt angis relativ mengde alternative løsninger i form av en liggende trekant med grunnlinje til venstre. Antall muligheter avtar med andre ord med tiden. Informasjonsmengden har et motsatt forløp og øker med tiden mot høyre (blå trekant). Optimalt beslutningstidspunkt er angitt med stiplet linje midt i figuren. Det inntreffer på det tidspunkt der informasjonsmengden er god nok i forhold til de alternativene som fortsatt foreligger.

Figuren er prinsipiell og relativt orientert i forhold til et uspesifisert og usikkert tidsrom, slik det ofte vil være i en krisesituasjon. Hovedpoenget er å vise at innhenting av tilleggsinformasjon vil ha en kostnad i tidsforbruk og tilhørende reduksjon av alternative løsninger som er tilgjengelige. En krisestab må derfor ha et bevisst forhold til tidsaspektet og en underliggende aksept for å handle på grunnlag av en varierende og ofte ufullstendig informasjonsmengde. Det gjelder å unngå beslutningsfellen.

## 2.4 Kommunikasjon

### 2.4.1 Generell beskrivelse og modell

Kommunikasjon kan forstås som en overlatt og uforbeholden måte å dele tanker med andre individer på. Begrepet har imidlertid mange fasetter som i forskjellige kontekster kan ha delvis divergerende innhold. Det er store mengder litteratur på området og forskning går i flere retninger. Nilsson (1983) mener at divergensen er av en slik størrelse at en knapt kan definere en felles begrepsramme eller helhetlig teori. Forståelsen må dermed relateres til en aktuell kontekst.

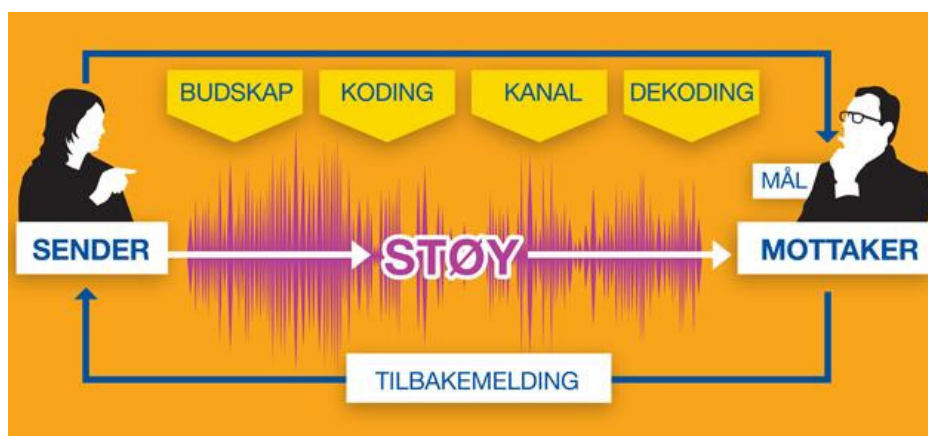
Et teams prestasjonsnivå kan relateres til hvordan det kommuniseres (Eriksen, 2011). I en kritisk situasjon beveger organisasjoner seg gjerne bort fra hierarkiske strukturer og ledelsesprinsipper fundert på standardisering og administrativ styring. Kommunikasjon blir da enda viktigere for hvordan organisasjonen fungerer (Thorsvik & Jacobsen, 2007). Det er essensielt for en krisestab å kunne kommunisere beslutninger og informasjon på en effektiv måte (Caponigro, 2000). Begrepsforståelsen samsvarer dermed med en tradisjonell definisjon der ”kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon” (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s. 251).

I tråd med det teoretiske mangfoldet, eksisterer det flere kommunikasjonsmodeller som kan betraktes fra flere perspektiver. Fiske (1997) klassifiserer kommunikasjonsfeltet i to fremtredende retninger der den ene ser på kommunikasjon som skapende meningsutveksling og den andre som overføring av budskap. Sistnevnte benevnes prosesskolen og er relevant for gjeldende kontekst. Shannon og Weaver (1949) etablerte et klassisk fundament med en informasjonsteoretisk fundert modell. Modellen er lineær og består i sin enkleste form av en sender, et budskap og en mottaker.

#### SENDER → BUDSKAP → MOTTAKER

Figur 5 Klassisk lineær kommunikasjonsmodell (Shannon & Weaver, 1949)

Figuren viser en klassisk lineær modell der sender formulerer og overleverer et budskap i en eller annen form til en mottager. Pilene viser at det er en enkel og ensrettet sammenheng fra sender til mottaker. Enkeltheten har gitt den klassiske modellen mange tilhengere, mens kritikere fremhever manglende dynamikk i dens lineære natur der kommunikasjonen har en begynnelse og en ende (Fiske, 1997). Kritikken er håndtert i prosessuelle modeller som er en videreutvikling av den klassiske lineære kommunikasjonsmodellen. Prosessmodeller deler opp kommunikasjonen i flere trinn, setter den i en kontekst og gjør den dynamisk (Dahl & Befring, 2015).



Figur 6 Proessorientert kommunikasjonsmodell (Dahl & Befring, 2015)

Figuren viser en modell som er formet som en sluttet krets. Sender på venstre siden har et budskap som settes opp (kodes) på en eller annen måte som det antas mottakeren vil forstå. Det benyttes en

kanal for å formidle budskapet som mottaker deretter dekker etter sin forståelse av innholdet. I etterkant gir mottakeren en tilbakemelding eller reaksjon til senderen i en eller annen form. Støy ligger i området mellom sender og mottaker og er i denne sammenhengen alle signaler som ikke kommer fra senderen, eller som på annen måte vanskeliggjør dekoding (Fiske, 1997).

Kodingen kan være i form av språk, skrift, tegn eller annet som det antas mottakeren vil forstå (Eriksen, 2011). Personlig oppmøte, telefon eller digitale medier er eksempler på mulige kanaler. Det er god kommunikasjon når den som kommuniserer ut (sender) og den som det kommuniseres mot (mottaker) har samme forståelse av budskapets innhold og betydning. Samtidig vil støy kunne virke som barrierer mot god kommunikasjon.

#### **2.4.2 Kommunikasjonsbarrierer**

Waldahl (1999) nevner en rekke barrierer som kan føre til at det opprinnelige budskapet ikke kommer frem til mottakeren i sin tiltenkte form. Det kan være i form av lyder, språkforskjeller, samtidig input fra flere kanaler, stress, konsentrasjonssvikt eller andre forstyrrelser i kommunikasjonsmiljøet. Kommunikasjon foregår alltid i en gitt setting eller kontekst (Isebakke, 2007). I mange sammenhenger vil kommunikasjon inneholde ikke-verbale elementer, og blant annet stemmebruk og kroppsspråk må tolkes for å oppfatte budskapets innhold (Thorsvik & Jacobsen, 2007). Relasjonell kommunikasjonsteori påpeker at ethvert mellommenneskelig budskap har et innholdsaspekt og et relasjonsaspekt (se for eksempel Watzlawick og Weakland, 1977). Innholdsaspektet er synonymt med budskapets objektive innhold, og relasjonsaspektet kan knyttes til hvordan kommunikasjonen uttrykkes (Isebakke, 2007). Ikke-verbale signaler kan ha stor betydning for tolkningen av et budskap (Thorsvik & Jacobsen, 2007), og kan enten støtte (være symmetrisk) eller være motstridende (komplementær) det verbale budskapet (Watzlawick & Weakland, 1977). Ikke-verbale signaler kompliserer budskapets struktur, og i en aktiv krisestab vil spesielt komplementære signaler kunne oppfattes som støy. Det begrenser mengden av informasjon som kan sendes på et gitt tidspunkt. Overføringen bør være effektiv, og det krever hurtig koding som ikke overstiger kanalkapasiteten som er tilgjengelig (Isebakke, 2007). For å unngå eller redusere kommunikasjonsbarrierer, er det derfor nødvendig å legge gode strategier for å håndtere kommunikasjonen i en krisesituasjon.

#### **2.4.3 Håndteringsstrategier**

En krisestab skal kommunisere beslutninger og informasjon på en effektiv måte i et stressfullt miljø (Caponigro, 2000). Konteksten gjør at kapasiteten gjerne er redusert. Det bør derfor benyttes en kommunikasjonsform med tilstrekkelig redundans til å kompensere for implisitte begrensninger. Redundans kan beskrives som en uttrykksform som gir tilleggsinformasjon om innholdet utover påkrevet minimum for å kunne oppfatte det (Isebakke, 2007). I denne sammenhengen er det synonymt

med adferdsmønster eller referanseramme og kontekst (ibid). Informasjonen bør derfor gis tydelig og strukturert. Et velfungerende team har koordinert kommunikasjon med presise uttalelser, tilbakemeldinger og bekreftelser (Eriksen, 2011). På den andre siden tenderer atferd som ikke passer inn i et slikt mønster til å virke uhensiktsmessig og kan fremstå merkelig i konteksten (Bateson, 1972). En felles "kodebok" vil være et sentralt verktøy for samsvarende praktisering av koding og dekodning. For å sikre god kommunikasjon anbefaler Eriksen (2011) at viktig informasjon bekreftes mottatt, og at svært viktig informasjon først gjentas av mottaker for deretter å bekreftes korrekt forstått av senderen.

Kommunikasjon innen operativ luftfart benytter standard terminologi der viktig informasjon gjentas. Gjennom felles mentale modeller etableres en "kodebok" med ord og uttrykk med omforent innhold. Budskap gjentas eksplisitt i et kjent format. Dermed dannes det en lukket kommunikasjonssirkel der sender kan få en spesifikk bekreftelse på at budskapet er mottatt og korrekt forstått. Faren for mistolkninger elimineres eller reduseres kraftig og fasiliterer en felles bevissthet. Bevisstheten styrkes videre ved en forståelse av hvordan stress påvirker oppgaveløsning og prosesser.

## **2.5 Stresspåvirkning**

En krisestab utfører sine oppgaver i et dynamisk miljø preget av usikkerhet og forstyrrelser. Det gir latent stress som staben som en enhet må kunne håndtere. Stress påvirker den enkelte person og dermed gruppen på forskjellige måter.

Stress kan beskrives som en prosess som inntreffer dersom en person på subjektivt grunnlag opplever at situasjonskravene overstiger tilgjengelige ressurser for å imøtekomme dem (Salas, Driskell, & Huges, 1996). Stress kan oppfattes positivt eller negativt, og det er den enkelte persons oppfattelse av de angjeldende stimuliene (stressorer) som avgjør om de betraktes som negativt stress eller en positiv utfordring (Lazarus, 1999). I en krisesituasjon vil staben typisk kunne bli utsatt for stressorer som utilstrekkelig, overdreven eller motstridende informasjon i et uoversiktlig og dynamisk miljø. Den enkelte fungerer i en relativt uvant rolle med samtidig tidspress, arbeidspress og prestasjonsforventninger. Samtidig kan det være langt fra optimale arbeidsforhold i usikre omgivelser. (Se for eksempel Cannon, Bowers og Salas, 1998). I en slik kontekst kan den enkelte fort oppleve stressorene som negative. Personer som opplever stress behandler informasjon på en annen måte enn vanlig (Eriksen, 2011). Stressfaktorer kan utløse mer eller mindre spesifikke og uhensiktsmessige reaksjoner. Det kan slå ut i flere retninger, men som regel gir reaksjonene en redusert evne til integrert problemløsning (Weisæth & Kjeserud, 2007). Det er derfor relevant å se på hvilke negative effekter stress kan ha på de kognitive prosessene. Det vil si de mentale prosessene som bestemmer personers oppfatning av seg selv og omgivelsene (Svartdal, 2011).

Negativt stress nedsetter den kognitive kapasiteten, evnen til samhandling reduseres og det setter effektiviteten til teamet i fare. Oppmerksomheten har en tendens til å snevres inn, og tilbøyelighet til selektiv informasjonsinnhenting øker. Den enkelte fokuserer da mest på sin egen begrensede sfære og mer perifere aspekter blir ignorert (Eriksen, 2011). Det innebærer en mental overfiksing som ofte betegnes som ”tunnelsyn” for å beskrive den reduserte kapasiteten i forhold til et foretrukket fullt utsyn mot omgivelsene. I tillegg reduseres tilgjengelig hukommelse (arbeidshukommelsen) som igjen påvirker midlertidig lagring og bearbeidelse av informasjon (ibid).

Forskning viser videre at stress gir en tilbøyelighet til å skifte strategi, slik at hurtighet foretrekkes fremfor nøyaktighet. Det benyttes ad hoc forenklingsstrategier, og beslutningskriterier overses eller tilpasses det nye bildet. Personer som er påvirket av stress kan oppføre seg som om de er under tidspress selv når dette ikke er tilfelle (ibid). I en slik kontekst er det ikke direkte overraskende at studier referert av Orasanu (1997) viser at andelen feil øker ved oppgaveløsning under stress. Forholdet utgjør et implisitt teamproblem som bør adresseres på en bevisst måte (Johnsen & Eid, 2006). Hensiktsmessig koordinering av teamets innsats er en viktig del av en slik bevissthet (Mintzberg, 1979). Oppgavens innretning gjør det dermed interessant å se nærmere på hvordan koordinering foregår i operativ luftfart.

## **2.6 Luftoperativ koordinering**

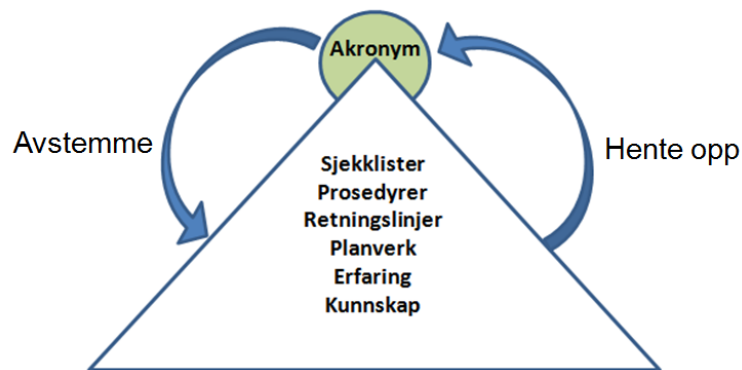
### **2.6.1 Koordineringsmekanismer**

Flybesetninger operer under skiftende forhold i et aktivt miljø med underforstått risiko involvert. Besetningen fungerer som et team, men sammensetningen varierer og kan skifte flere ganger hver dag. For å sikre håndteringsevne over hele operasjonsspekteret, er det derfor lagt stor vekt på koordinering av operasjonsmønstre som er motstandsdyktige mot stresspåvirkninger. Mintzberg (1979) har definert seks typer koordineringsmekanismer. De to viktigste i denne konteksten er standardisering av arbeidsprosess og standardisering av ferdigheter (Lunenberg, 2012). For å oppnå standardisering benyttes det i luftfart kjente samordningsmekanismer som planer, manualer, retningslinjer, instruksjoner, standard prosedyrer (SOP) og sjekklister. I tillegg benyttes det akronymer som er mindre kjent i forbindelse med arbeidet i en krisestab.

### **2.6.2 Bruk av akronymer**

Akronymer er korte ord som det er enkelt å huske. Hver enkelt bokstav representerer nye ord som igjen gis innhold i relasjon til aktuell kontekst. Hvert ord fungerer som en mental knapp for nye koblinger (The Memory Institute, 2015). På den måten kan akronymene betraktes som veldig konsentrerte sjekklister som kan benyttes fra hukommelsen. Ved en felles forståelse sikrer akronymer

en felles innretning av teamet, og medlemmene stilles inn ”på samme kanal” (Johnsen, 2012). Akronymene representerer imidlertid en sterkt forenklet struktur. For å kunne utnytte underliggende ressurser, er det derfor essensielt at de brukes refleksivt. Det vil si å ha en bevisst oppmerksomhet mot situasjon og kontekst (Weick & Sutcliffe, 2007). På den måten fylles knaggene med innhold som passer til situasjonen. Sammenhengen kan visualiseres i en figur:



Figur 7 Akronymets plass som samordningsmekanisme (egen utforming)

Figuren viser akronymet plassert som en overbygning, eller maske, over andre tilgjengelige ressurser plassert i et triangel. Underliggende mekanismer er her eksemplifisert ved planverk, retningslinjer prosedyrer og sjekklister. Kompetanse er beskrevet med erfaring og kunnskap. De blå pilene angir en kontinuerlig refleksiv syklus. Akronymet brukes aktivt for å avstemme mot tilgjengelige ressurser på venstre side, før det som er aktuelt hentes opp på høyre side. Akronymet fungerer dermed som en overordnet maske og angir en struktur som binder det hele sammen. Brukerne kan dermed ha en felles mental ramme. Samlet gir det grunnlag for effektiv oppgaveløsning og mulighet for å kunne benytte frigjort kapasitet til å improvisere og være proaktiv.

## 2.7 Oppsummering

En krisestabs tre kjernefunksjoner er oppstart, beslutningstaking og kommunikasjon. Litteratur gir konkrete mål for oppstartsfasen samt modeller for beslutningsprosesser og kommunikasjon. Krise medfører usikkerhet og stress som kan nedsette kognitive egenskaper. Det er da ekstra viktig med tydelig struktur og felles mentale modeller. Det gir et behov for effektive samordningsmekanismer. Luftfart har lang historie for å operere i risikoutsatte miljøer. I tillegg til tradisjonelle mekanismer som planverk, instruksjoner og prosedyrer, er det i operativ luftfart utstrakt bruk av akronymer. Det er dermed grunn til å stille spørsmål om luftfartsinspirerte akronymer kan ha overføringsverdi til en krisestab, og på hvilken måte denne nytten i så fall kan materialisere seg. I problemstillingen er det formulert som:

*Hvordan kan luftfartsinspirerte akronymer gi nytte for en byråkratisk krisestab?*

Neste kapittel omhandler hvordan problemstillingen er angrepet rent metodisk. Det startet med overordnede metodiske valg (utgangspunkt) og struktur, før kapittelet behandler innhenting av forskjellige former for data og avsluttes med betraktninger omkring validitet og en egen refleksjon.



## 3 Metodisk tilnærming

3.1	Utgangspunkt	3.2	Struktur	3.3	Datainnhenting	3.4	Spørreundersøkelse	3.5	Intervjuer	3.6	Validitet	3.7	Refleksjon
-----	--------------	-----	----------	-----	----------------	-----	--------------------	-----	------------	-----	-----------	-----	------------

### 3.1 Utgangspunkt

#### 3.1.1 Casestudie

For å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål må det opparbeides en aggregert oppfattelse av nytte for en krisestab. Det søkes en dypere forståelse som i følge Bryman og Bell (2007) best dekkes av en casestudie. Casestudier er avgrenset i tid og rom, men kan ellers ha flere forskjellige innretninger (Skog, 2010). Generelt er casestudier godt egnet til å gi en dypere forståelse av et tilfelle, men er mer problematisk å generalisere ut fra (ibid).

Problemstillingens eksplorerende aspekt gjør studien relativt ressurskrevende. Hver stab som eventuelt inkluderes må introduseres for et nytt konsept. Design av konsept og implementeringsform innebærer dessuten et eksperimentelt innslag i forskningen. Eksperimentelle studier har generelt stor troverdighet. Et eksperiment i forskningsmessig forstand krever imidlertid en kontrollgruppe å sammenlikne med og som ikke utsettes for manipulasjon (ibid). I konteksten er selve manipuleringen en forutsetning for å kunne innhente relevante data. Det vil derfor være relativt meningsløst å måle nytte på en krisestab som ikke er introdusert for konseptet. I et større bilde kunne det også vært formålstjenelig med en kohortstudie<sup>1</sup> for å se nytteeffekter over tid. I relasjon til problemstillingens mulighetsorientering, vil det imidlertid gi lite tilleggsverdi i forhold til ressursene som kreves. Samlet er det derfor sett som hensiktsmessig å foreta en tverrsnittstudie av krisestaben ved UIN. Særpreget ved staben påvirker da muligheten for å kunne generalisere funn.

Ved å velge en kritisk case, der en ikke forventer å få en nytteeffekt, kan det presumptivt slutes at alle vil ha en slik nytte dersom den likevel finnes (Tjora, 2012). Staben ved UIN er fagbyråkratisk forankret. I fagbyråkratier har ekspertene stor innflytelse på egen hverdag, og det er generelt større utfordringer med samordning enn i andre byråkratier (se for eksempel Mintzberg, 1979 eller Lunenberg, 2012). I et strukturperspektiv kan casen derfor sees som kritisk. I gjeldende kontekst er imidlertid datagrunnlaget for sammenlikning mot andre krisestaber ellers for tynt til å kunne konstantere en slik sammenheng.

Et annet alternativ er valg av en paradigmatisk case. Det vil si en krisestab som oppfattes som så typisk at det kan betraktes som en metafor som kan generaliseres som et utgangspunkt for videre studier (Tjora, 2012). Staben ved UIN har imidlertid særpreget som ikke er tilstrekkelig forankret mot

---

<sup>1</sup> En tidsseriestudie der en undersøker eksakt samme individer på flere ulike tidspunkter (Jacobsen, 2013)

karakteristikk av en ”typisk” krisestab. Staben ved UIN har eksempelvis en del grunnforutsetninger på plass. Forutsetninger som det ikke uten videre kan antas at andre byråkratiske staber har. Samlet gjør det at krisestaben ved UIN verken betraktes som kritisk eller paradigmatisk, men heller som et relativt representativt eksempel på en byråkratisk krisestab.

### 3.1.2 Utvalg

Vanligvis defineres populasjon og utvalg i relasjon til problemstillingen som skal undersøkes (Skog, 2010). I dette tilfellet ble valget imidlertid implisitt gjort ved valg av case. Krisestaben ved UIN består av seks faste medlemmer, og det er naturlig å inkludere samtlige som et samlet utvalg. Krisestaben har signalisert læringsvilje og har som respondenter vist interesse og vilje til å bidra med informasjon og refleksjoner. Stabens medlemmer er i tillegg tilgjengelige i forbindelse med treningsopplegget som gjøres, og informasjon kan innhentes på en effektiv måte. Samtlige faste medlemmer av krisestaben har derfor deltatt i spørreundersøkelse og intervjuer. Innsamlet data ansees således å gi en kvalifisert beskrivelse av oppfatningene til det enkelte medlem så vel som stabens samlede holdning.

## 3.2 Struktur

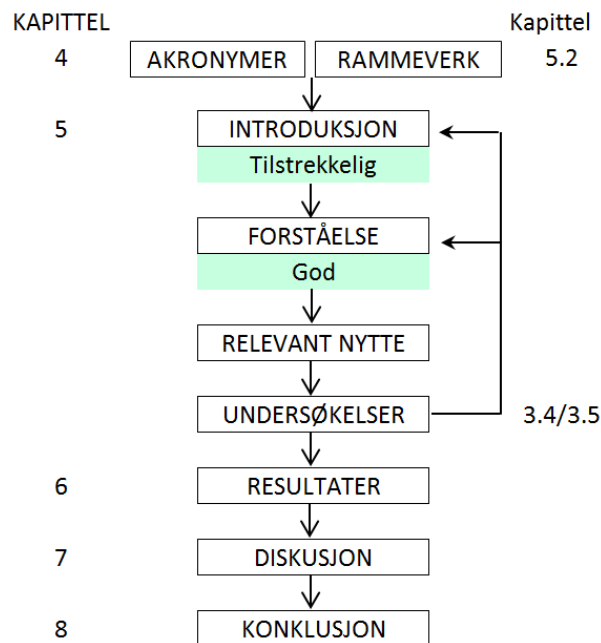
Oppgaven er fundamentert i en antagelse om at det kan etableres luftfartsinspirerte akronymer som kan oppleves som nyttige for en krisestab. For å oppnå et relevant mål på oppfattet nytte, gjøres det en tilnærming over flere trinn. Sammenhengen kan illustreres som følger:



Figur 8 Trinnvis tilnærming mot relevante data (egen utforming)

Figuren viser fire trinn i rekkefølge fra venstre mot høyre. Fargetoningene økes mot høyre for å indikere økende måloppnåelse. Startpunktet til venstre viser at hensiktsmessige akronymer og rammeverk er et nødvendig grunnlag for å kunne gi en målrettet introduksjon for stabens medlemmer. Dersom introduksjonen er tilstrekkelig vil staben kunne ha en god forståelse av hvordan akronymene skal benyttes. Krisestaben vil i så fall ha et relevant grunnlag til å kunne uttale seg om oppfattet nytte.

Sammenhengen gir føringer for oppgavens struktur. Akronymer til bruk for krisestaben må spesifiseres og et hensiktsmessig opplegg for introduksjon av disse defineres. Den oppfattede nytten må deretter måles og nyanseres for å kunne trekke meningsfulle konklusjoner i henhold til problemstillingen. For å kunne vurdere resultatenes relevans, må ellers oppfattelsen av gjennomført introduksjon og stabsmedlemmenes akronymforståelse måles og relateres til de samlede resultatene. De nevnte aspektene er ivaretatt ved å benytte en struktur som følger:



Figur 9 Kapittelstruktur og metodisk tilnærming til analysens ulike faser (egen utforming)

Figuren angir analysens fem kapitler i venstre marg. Midtseksjonen navngir momenter og kapitler. Pilene viser sammenhengen mellom de forskjellige elementene, og høyre marg angir aktuelle underkapitler. Figuren viser at kapittel 4 beskriver og definerer akronymer til bruk for krisestaben. Sammen med tilgjengelige rammer presentert i 5.2, gir det grunnlaget for en introduksjon for krisestaben som beskrives i kapittel 5. Egne undersøkelser, presentert i 3.4 og 3.5, har treningsmengde (introduksjon) og akronymforståelse (forståelse) som egne målepunkter. Dersom introduksjonen er tilstrekkelig og akronymforståelsen god (grønne felter), vil oppfattet nytte være relevant i forhold til problemstillingen. Resultater fra egne undersøkelser presenteres i kapittel 6. Deretter diskuteres resultatene i kapittel 7, og analysen avsluttes med konklusjon i kapittel 8.

### 3.3 Datainnhenting

#### 3.3.1 Triangulering

Sosiale fenomener har både utbredelse og innhold (Fossaskåret & Aase, 2007). Ved å benytte det Jacobsen (2013) kaller en pragmatisk tilnærming, kan det benyttes deduktiv eller induktiv metode etter hva som egner seg best for å belyse problemstillingen<sup>2</sup>. Ord og tall utfyller hverandre og gir sammen en bredere beskrivelse (ibid). En kvantitativ metode (fokus på tallverdier) er best egnet når en ønsker å beskrive omfanget av en holdning. Kvalitative undersøkelser (fokus på ord) egner seg imidlertid bedre når en ønsker å få frem en mer nyansert beskrivelse (ibid). Denne oppgaven har ambisjoner innenfor begge områder. En kombinasjon av flere metoder vil da være gunstig og omtales som triangulering (ibid). For å kunne besvare problemstillingens ”oppfattelse av nytte” med både retning og styrke, så vel som nyanser omkring dette, er det derfor valgt å benytte en triangulering med både kvantitative og kvalitative undersøkelser.

<sup>2</sup> Deduktiv: Starter med antagelser og innhenter empiri for å verifisere/ avkrefte disse  
Induktiv: Samler empiri uten for mange antagelser på forhånd (”åpent sinn”). (Jacobsen, 2013)

### 3.3.2 Innretning

Erfaringen fra tidligere undersøkelser viser at det kan være hensiktsmessig å gå direkte på det en vil studere. Det vil si å formulere spørsmål som uten omveier måler de ønskede parameterne (Krogstad, 2013). Problemstilling, operasjonalisering av nøkkelbegrep og utforming av spørsmål henger tett sammen. Både spørreundersøkelse og intervjuguide er derfor spesifikt innrettet mot elementene i det operasjonaliserte nyttebegrepet. Problemstillingen hviler på en antagelse om at akronymer kan være nyttige for en krisestab. For å kunne foreta en meningsfull drøfting, må det derfor i første omgang besvares *om* akronymer oppfattes som nyttig for den aktuelle staben. Kvantitative data i form av en spørreundersøkelse vil kunne gi direkte og kvantifiserbare svar omkring dette.

Datainnhenting innledes derfor med en kort spørreundersøkelse rettet mot nytte og nytteområder. I neste omgang gjennomføres det intervjuer for å kunne nyansere videre omkring opplevd nytte i relasjon til problemstilling og forskningsspørsmål. For å kunne kartlegge grunnlaget for en relevant nytteoppfattelse som vist i Figur 9, inkluderes spørsmål om akronymforståelse og treningsmengde i undersøkelsene. Datainnhenting er foretatt rett i etterkant av en tabletop-øvelse i februar 2015. På det tidspunktet var intendert introduksjon gjennomført og innhentet data kunne dermed relateres til problemstillingen.

### 3.3.3 Forforståelse

Egen forforståelse er preget av erfaring fra luftoperativ virksomhet som også er et viktig premiss for oppgaven. Problemstillingen er fundert på en antagelse om at det eksisterer en konkret overføringsverdi fra luftfart til den aktuelle krisestaben. Det innebærer et personlig engasjement som i fortolkende tradisjon kan sees som en ressurs (Tjora, 2012). På den andre siden innebærer det en implisitt fare for tendensiøs søken etter data som støtter egen forforståelse (Nilsen, 2012). Forholdet er håndtert ved å være spesifikt oppmerksom på denne muligheten og en tilhørende bevisst åpenhet for å justere egen forståelse underveis i forskningen.

### 3.3.4 Anonymitetsbetraktninger

I forbindelse med undersøkelsene er det tilstrebet å ivareta anonymitet for respondentene. Spørreundersøkelsene ble foretatt uten at respondentene hadde mulighet til innsyn i hverandres svar. Skjemaene ble deretter lagt i en tilfeldig rekkefølge på et oppsamlingssted, blandet på nytt og nummerert. Nummerering av intervjuer og spørreundersøkelser er tilfeldig. Det er derfor ikke sammenheng mellom disse. Demagogiske forhold er utelatt fra kodebok og intervjutranskripsjoner. Likevel vil det være en viss mulighet for at stabsmedlemmene selv kan identifisere hverandre med basis i publiserte data. Intern anonymitet vil derfor ikke være fullstendig ivaretatt. I lys av gjeldende kontekst ansees det imidlertid å være relativt uproblematisk.

## 3.4 Spørreundersøkelse

### 3.4.1 Utforming

Spørsmål som benyttes i spørreundersøkelser kan generelt klassifiseres som lukkede, åpne eller delvis åpne. De åpne variantene gir mulighet for egne kommentarer og beskrivelser, mens de lukkede kun gir mulighet for å benytte klart definerte svaralternativer (Haraldsen, 1999). Formålet med denne oppgavens spørreundersøkelse er å kartlegge oppfatningene til stabens enkeltmedlemmer og derigjennom et uttrykk for stabens samlede holdning. Det er ønskelig å måle både retning og styrke på holdningene, samtidig som svarene kan klassifiseres i et entydig format. Det er derfor valgt å benytte lukkede spørsmål gjennom en utsagnsmetode, der respondentene blir bedt om å ta stilling til en påstand med direkte relevans mot problemstillingen. Det er benyttet et kort skjema med ti påstander som ikke betraktes som sensitive. Påstandenes rekkefølge er organisert i henhold til metodisk struktur og det operasjonaliserte nyttebegrepet. Innholdet kan samles i en tabell.

Kategori	Kode	Nr	Påstand
GRUNNLAG	Forstår	1	Jeg har en god forståelse av hvordan akronymene kan benyttes
NYTTE	Gen	2	Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid
	VEKA	3	VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid
	HORBUF	4	HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid
	HITS	5	HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid
NYTTE-OMRÅDE	SB	6	Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet
	Modell	7	Akronymene bidrar til felles mentale modeller
	Struktur	8	Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur
	Proaktiv	9	Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv
	Impro	10	Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

Tabell 2 Kategorisert oversikt over påstander fra spørreundersøkelsen

Tabellen viser overordnet benevnelse i øverste rad. Venstre kolonne viser inndeling i tre analytiske kategorier. Neste kolonne viser en forkortelse eller kode som en del av den analytiske tilnærmingen. Tredje kolonne viser nummereringen av de enkelte påstandene som er gjengitt i høyre kolonne. Av tabellen fremgår det at spørsmål 1 om forståelse (forstår) inngår i grunnlaget for tolkning av det øvrige materialet. Spørsmål 2 - 5 er knyttet mot oppfattet nytte av akronymene samlet (gen) og hver for seg (VEKA, HORBUF, HITS). Spørsmål 6 - 10 retter seg mot nytteområder. Med utgangspunkt i det operasjonaliserte nyttebegrepet stilles det påstander relatert til akronymenes bidrag mot økt situasjonsbevissthet (SB), felles mentale modeller (modell), klar arbeidsstruktur (struktur), mulighet for å bli proaktiv (proaktiv) og at staben kan improvisere (impro).

Påstandene er formulert med vekt på å benytte korte setninger med et forholdsvis enkelt språk. Det er fokusert på å unngå dobbeltbetydninger av ord og benyttelse av vage eller ledende formuleringer. På

denne måten er det gjort bestrebelser på å følge generelle råd om utforming av spørreundersøkelser og dermed bidra til undersøkelsens validitet (se for eksempel Bordens og Abbot, 2011). Hensikten er å måle respondentenes oppfatninger uten selv å påvirke resultatene.

### 3.4.2 Måleskala

For å måle retningen på en holdning, kan det i prinsippet være gunstig med et nominalt målenivå (Anjer, 2005). Det vil si spørsmål der respondenten bes om et kategorisvar med kun to alternativer som for eksempel ”enig” og ”uenig”. I denne oppgaven er intensjonen imidlertid å gi et mer nyansert bilde, der også holdningens styrke kommer frem. Det er derfor valgt å benytte rangordnede svar (ordinalt målenivå) med Likert-systematikk. Det finnes andre alternativer, men Likert er valgt fordi det er en mye benyttet og empirisk bekreftet teknikk (se for eksempel Bordens og Abbott, 2011). Inndelingen av svaralternativer kan variere med eksempelvis 3, 5, 7 eller 9 nivåer. Teknikken går ut på å sette frem endimensjonale spørsmål eller påstander som respondentene forholder seg til på den valgte skalaen. For å kunne oppnå pålitelige resultater benyttes det en variabel i hver påstand (en påstand om gangen) som så skaleres fra det et ytterpunkt til et annet, og der hele det mellomliggende området dekkes (Likert, 1932). For å måle holdninger er det i tillegg viktig at påstanden ikke er faktaorientert eller vanskelig å forstå, og at skalaen er balansert med lik fordeling mellom positive og negative svaralternativer (se for eksempel Jacobsen, 2013). Spørreskjemaet er utformet med fokus på nevnte faktorer. I forbindelse med oppgavens analyse refereres det ofte til spørsmål når det gjelder de enkelte påstandene. Det er gjort for å ivareta en intuitiv kobling mot spørreskjemaet. Ordene har dermed samme innhold i analysen, og videre skilles det ikke mellom betydningen for ”påstand” og ”spørsmål”.

For å legge til rette for større nyansering, kan det synes formålstjenelig med en vid skala i spørreundersøkelsen. Samtidig kan for mange svarmuligheter være en utfordring i forhold til å ha en entydig forståelse av de forskjellige alternativene. Litteratur på området konkluderer med at syv trinn er best egnet for bipolare skalaer (to variable i alternativene), mens fem trinn egner seg best ved unipolare alternativer som i dette tilfellet (Clason & Dormody, 1994). Samtidig er fem trinn det opprinnelige utgangspunktet for Likert (1932). Responsen gis derfor i et lukket format og er skalert med en fem trinns Likert-skalert responsmulighet. Samtlige svaralternativer går mellom ekstremposisjonene ”helt uenig” og ”helt enig” og har en nøytral ”verken-eller” posisjon i midten. I kodeboken er avgitte svar gitt følgende verdier:

1	2	3	4	5
Helt uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig

Tabell 3 Svaralternativer og verdisetting

Tabellen viser de fem benyttede svaralternativene i nederste rad, med tilhørende verdier i den øverste. I mange sammenhenger blir det referert til en Likert-skala dersom det benyttes en rangering med en tilsvarende innretning. I vitenskapelig forstand er det imidlertid en viktig nyansering som gjøres vedrørende analytisk tolkning av resultatene som fremkommer. Likert skalering forutsetter eksistensen av en underliggende kontinuerlig variabel hvis verdi karakteriserer respondentens meninger og holdninger (Bordens & Abbott, 2011). En Likert-skala fremkommer når verdiene fra flere tilstøtende spørsmål summeres for å beskrive en holdning. Det anbefales et antall på 6 til 30 responsområder (spørsmål) for å kunne benevne resultatet etter en Likert (summert) skala. I tilhørende analyse kan det da brukes gjennomsnittsverdier og tilhørende verktøy (ibid).

Likert formulerte responsalternativer har ikke i seg selv en lineær sammenheng dem imellom. Eksempelvis kan det ikke uten videre konstanteres at "delvis enig" ligger midt mellom "verken enig eller uenig" og "helt enig". Svaralternativene på enkeltstående spørsmål gir derfor ikke direkte mulighet for verdibasert rangering. Dersom individuelle enheter (spørsmål) skal analyseres, bør forholdet derfor påpekes ved at rangeringen gis en annen benevnning. Clason og Dormody (1994) benytter uttrykket Likert lignende enheter ("Likert-type items"). Begrepet er akseptert og benyttet av Bodens og Abbott og i flere andre publikasjoner. Se for eksempel Boone og Boone, 2012, som i kort form omtaler resultatene som Likert-data og Likert-skala-data for å skille mellom dem.

Distinksjonen mellom Likert-data og Likert-skala-data har prinsipielle føringer for analytiske muligheter. Resultatene fra enkeltstående spørsmål (Likert-data) egner seg i utgangspunktet ikke for gjennomsnittsbetraktninger. De analyseres best ved median for den sentrale tendensen og frekvensfordeling for å vise variasjonen (Boone & Boone, 2012). Foruten det første spørsmålet, dreier imidlertid hele spørreundersøkelsen seg om holdninger relatert til nyttebegrepet. Ved å betrakte de ni spørsmålene fra 2 til 10 under ett, kan det dermed utarbeides Likert-skala-data for samlet nytte.

Undersøkelsen består kun av 6 respondenter og 10 spørsmål. Kodeboken er dermed liten, og den samlede responsen er oversiktelig og lett tilgjengelig. For å gi et bilde av holdningenes styrke på de enkelte områdene, presenteres det i analysen gjennomsnittsverdier for de enkelte spørsmål, selv om det per definisjon ikke kan karakteriseres som Likert-skala-data. Intensjonen er å vise relativ nærhet til svaralternativer og forskjeller mellom de enkelte spørsmål. Det skal ikke forstås som plassering på en lineær skala, men som en antydning av hvilket svaralternativ som ligger nærmest den gjennomsnittlige holdningen. Den påpekte forskjellen mellom Likert-data og Likert-skala-data tas med i tolkningen av innsamlede data i kapittel 7.

### **3.4.3 Databehandling**

Staben ved UIN utgjør populasjonen og er i sin helhet definert som forskningsutvalg. Statistiske feilmarginer og sannsynlighetsfordeling relaterer seg til generaliseringer opp mot en større populasjon (Skog, 2010). Med populasjonsrettede undersøkelser er slike generaliseringer ikke relevant i denne sammenhengen. Det legges derfor ikke vekt på betraktninger omkring statistisk usikkerhet. Dataene er behandlet i PSPP. Det er et åpent program med store likhetstrekk til IBM-programmet SPSS (Statistical Consultants Ltd, 2015). I henhold til naturlig progresjon og faglige anbefalinger, startet databehandlingen med univariate analyser før andre muligheter ble utforsket. Et utdrag av tabeller er presentert i vedlegg 5. Tabellene er der suksessivt nummerert med T1, T2 og så videre.

Under analysen er det tatt ut frekvenstabeller for alle spørsmål og grunnlagsdata. Demagogiske faktorer er imidlertid ikke benyttet i selve analysen av to grunner. For det første gir seks respondenter et for tynt grunnlag for meningsfulle sammenstillinger. For det andre vil demagogisk informasjon gi økt mulighet for å identifisere respondentene og dermed gå på tvers av generelle anonymitetshensyn. I et tilfelle er demagogiske forhold likevel benyttet for å koble et spørreskjema sammen med tilhørende intervju. Det var nødvendig for å øke nyanseringsnivået på datatolkningen. Som en uønsket bieffekt, kan den aktuelle respondenten lettere identifiseres av de andre stabsmedlemmene. I sammenhengen vurderes det imidlertid til å ha relativt liten betydning. Krisestaben legger vekt på intern åpenhet, og anonymiteten utad er ikke endret siden de demagogiske forholdene ikke presenteres. Samlet gir det en hensiktsmessig fremgangsmåte der sentrale data kan drøftes uten at anonymiteten senkes nevneverdig.

## **3.5 Intervjuer**

### **3.5.1 Form**

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært viktig å kunne innhente nyanserte oppfatninger og refleksjoner fra krisestabens medlemmer. I utgangspunktet kan det i følge Tjora (2012) da passe med semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer. Datainnhenting er gjort ved å foreta korte tematiske intervjuer (fokusintervjuer) med hvert enkelt stabsmedlem. For sikker tilgang på innhentede data, ble samtaler tatt opp parallelt på diktafon og mobiltelefon. Med inspirasjon fra Kvale (1997) er meningsfortetting benyttet som analysemetode. I praksis betyr det at ”naturlige meningsenheter” bestemmes av forskeren basert på mer omfattende transkriberte intervjuer sett i lys av studiens spesifikke formål (ibid). Det er da viktig å være enige om hva intervjuene handler om, og å beholde tematisk innhold mellom de forskjellige intervjuene. Kvale kaller dette for kommunikativ validitet. I prosessen har det derfor blitt lagt vekt på å være konsistent i hvert intervju og ivareta konsistensen mellom de forskjellige intervjuene. For å tilrettelegge for kommunikativ validitet er det benyttet en intervjuguide under samtaler.



### 3.5.2 Intervjuguide

Med inspirasjon fra Kvale (1997) og Tjora (2012), er det satt opp en intervjuguide for å strukturere samtalene med stabsmedlemmene (vedlegg 6). Guiden er delt opp i fire faser og innledes med en myk start med løsprat og generell informasjon. Neste fase består av overgangsspørsmål innrettet mot erfaring og interesse for arbeidet. Deretter kommer hoveddelen med fokusering rundt oppfattet nytte og avholdt trening (introduksjon), før intervjuet avsluttes med en oppsummering og avrundning. For egen referanse og metodisk tydeliggjøring, er hovedmomentene for hver fase oppført i guidens venstre marg. Det er benyttet en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål. Først stilles lukkede spørsmål for å forankre mot problemstillingen og deretter mer åpne for å kunne nyansere videre. Tilgjengelige tid gjorde det viktig å avholde enkeltintervjuer innenfor en ramme på maksimalt femten minutter. For å ha bedre tidskontroll under intervjuene, er det angitt tentativ tidsforbruk for de enkelte fasene.

### 3.5.3 Gjennomføring

I innledningen til intervjuene ble det innhentet tillatelse til å gjøre lydopptak. Det ble gjort opptak på to enheter parallelt (diktafon og mobiltelefon). Gjennomsnittlig tid på intervjuene ble omkring tretten minutter, og alle ble gjennomført innenfor den samlede tiden som var til rådighet. Intervjuene ble med et unntak holdt på den enkelte bidragsyters kontor. I unntakstilfellet ble det benyttet et annet ledig kontor. Kontorene var avstengt og telefoner avslått. Det var ingen andre til stede under intervjuene. Samtlige intervjuer var preget av en god tone og åpen dialog. Stabsmedlemmene var gjennomgående avslappede og villige til å bidra. Det ble ikke notert kroppsspråklige utslag av betydning. Eget hovedinntrykk ble kommunisert for kommentar i intervjuenes avsluttende fase og er en del av transkripsjonene. Intervjuene etterfulgte spørreundersøkelsen rett i etterkant av tabletop-øvelsen, der oppgaveskriveren som forsker også var involvert som veileder og evaluator. Dette forholdet gjorde at bidragsyterne generelt sett hadde flere referanser til erfaringer fra tabletop-øvelsen. Fra egen side ble det kunstig og ikke skulle respondere på relaterte utsagn. Enkelte kommentarer og spørsmål kan i retrospekt oppfattes som ledende. I analysen er dette håndtert ved å ha et kritisk blikk på etterfølgende kommentarer for å identifisere eventuelle avvikende signaler.

### 3.5.4 Transkribering

Diktafonen ga gode opptak, og det var ikke behov for å benytte sikringsopptak fra mobiltelefonen. Det var lite forstyrrende lyd og stemmene kom tydelige frem. Lydopptakene ble etappevis avspilt og transkribert. Ved uklarheter ble det spolt tilbake og avspilt på nytt. Etter at hele intervjuet var transkribert, ble det spilt gjennom i sin helhet mens teksten ble kontrollert. Utskriftene ble kontrollert mot lydopptakene på nytt tre dager etter transkriberingen. Når det var gjort, ble lydopptakene slettet fra både diktafon og mobiltelefon.

I følge Kvale (1997), finnes det ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form.

Hovedhensikten er å gjøre teksten lesbar og egnet for videre behandling. I dette tilfellet ble det ikke benyttet noen form for formelt transkripsjonssystem, men lagt vekt på å gjøre teksten anvendelig for eget bruk. Skriftspråket er derfor norsk bokmål uavhengig av eventuelle dialekter. Av samme grunn ble både pauselyder og stumme pauser transkribert som streker, selv om Nilsen (2012) anbefaler lydskrift. Eventuelle andre lyder, kroppsreaksjoner og annet skal i utgangspunktet noteres (ibid). Samtlige respondenter var imidlertid rolige, sindige og avbalanserte under hele seansen. Det ble ikke lagt merke til noe som brøt med denne generelle tilstanden. På den andre siden var det mye bruk av pauser. Inntrykket var at svarene ble tenkt gjennom før de ble gitt, og at det generelt var velfunderte svar. Pauser er markert etter relativ lengde med -, - - eller - - -. Andre lyder er beskrevet i parentes.

### **3.5.5 Analytisk struktur**

De transkriberte intervjuene er satt i en felles mal med to kolonner på høyre side for henholdsvis stikkord/koder og kategorier. Linjene er ikke nummerert, men referanser til transkripsjonene er angitt med bidragsyter og sidetall i formatet 101 for intervju 1 side 01 og så videre. Direkte sitater er i tillegg markert med rød skrift i transkripsjonene. Alle referanser kan på den måten lett identifiseres i selve teksten. Materialet ble tilnærmet på en induktiv måte. Det vil si eksplorerende og empiridrevet slik at kodingen starter med et rent utgangspunkt i teksten (Tjora, 2012). Det ble forsøkt å være helt åpen for hva materialet ga, uten å skjele til egen forforståelse. På denne måten ble sentrale stikkord og formuleringer oppført i den første kolonnen uten samtidig refleksjon over mulige kodinger.

I neste omgang ble det arbeidet med materialet for å definere fellesfaktorer i stikkordene som så ble samlet til underkategorier i den ytterste kolonnen. Deretter ble det arbeidet med å definere samlebegreper for disse. De resulterende kategoriene er skrevet med blå skrift i den samme kolonnen. Etter at kategoriseringen var på plass, ble det utarbeidet et eget analyseskjema for å systematisere dataene (vedlegg 8). Ved å arbeide parallelt med dette skjemaet og tekstene, lot det seg gjøre å trekke noen klare linjer i materialet. Videre i teksten er intervjuobjektene referert til som bidragsytere under databehandlingen. Det er gjort for å skille eksplisitt mellom kvantitative og kvalitative data, samt å anerkjenne og tilkjenne stabsmedlemmenes medvirkning i forskningen.

## **3.6 Validitet**

### **3.6.1 Generelt**

Validitet er synonymt med gyldighet, og god validitet handler kort sagt om å unngå forskningsmessige fallgruver (Skog, 2010). I oppgaven er både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen foretatt

mot samme utvalg, med samme begrepsapparat og er utført på tilnærmet samme tid. Jacobsen (2013) påpeker at det er undersøkelsens totale validitet som bør vurderes, og at vurderingen har samme kjerneinnhold for begge typer undersøkelser. Kvantitative undersøkelser har likevel et spesielt moment vedrørende måling av variablene (Skog, 2010). Anvendt måleskala er imidlertid utførlig presentert og drøftet i 3.4.2. Videre foretas det derfor en samlet betraktning omkring validitet og tilstøtende forhold.

All observasjon og analyse blir filtrert gjennom forskerens livssyn, verdier og perspektiver (Nilsen, 2012). Geertz (1973) påpeker at analyse er tydeliggjøring og ikke skal sees som en avbildning eller fullstendig forklaring. En undersøkelses pålitelighet preges av håndverket som ligger til grunn (Jacobsen, 2013). Forskningens gyldighet kan vurderes ut ifra ulike former for validitet. Begrepsvaliditet er et uttrykk for om resultatene virkelig uttrykker et mål for det som ønskes målt. Logisk sett gjør dette at begrepsvaliditet er overordnet intern og ekstern validitet (ibid).

### **3.6.2 Intern validitet**

Intern validitet er i hvilken grad det eksisterer en sammenheng mellom en antatt årsak og en antatt virkning av denne. Med andre ord hvor god dekning det er for de konklusjonene som gjøres (ibid). Det opereres med forskjellige typer variabler med en sammenheng slik at en uavhengig påvirker en avhengig variabel (Ringdal, 2001). I konteksten gjelder det i første omgang sammenhengene mellom introduksjonen av akronymer, som en manipulert uavhengig variabel, og stabsmedlemmenes akronymforståelse som en observert avhengig variabel. I neste omgang er det sammenhengene mellom akronymforståelse, som en ny uavhengig variabel, og medlemmenes nytteopplevelse. Intern validitet er søkt styrket ved tydelig presisering av logiske rekker. I tillegg gjøres det betraktninger omkring mulige alternative forklaringer på de sammenhengene som påpekes.

### **3.6.3 Ekstern validitet**

Ekstern validitet gjelder om funn som gjøres på noen måte er generaliserbare (Jacobsen, 2013). I praksis er det en vurdering om andre forskere vil oppdage samme fenomen, i den samme eller lignende situasjoner, og om funnene har overføringsverdi til andre grupper, andre tider, andre organisasjoner eller til lignende men ikke helt identiske tiltak (Tjora, 2012). Oppgaven er imidlertid mulighetsorientert og har ikke til hensikt å generalisere i klassisk forstand. I stedet er ambisjonen å redegjøre for tilstrekkelig med forskningsmessige detaljer til at leseren selv kan gjøre seg opp en mening om funnenes gyldighet. Med referanse til Stake og Trumbull (1982) kaller Tjora det en naturalistisk generalisering. Forskningshåndverket som legges til grunn er førende for muligheten for en slik generalisering, og Kvale (1997) drøfter tre sider ved validering av dette håndverket. Validere er i den forståelsen å kontrollere gjennom et kritisk syn på sine tolkninger. Videre å stille spørsmål der hva og hvorfor besvares før hvordan. Undersøkelsens formål og innhold må dermed komme foran

metoden. Til sist innebærer validering å ha en teoretisk oppfatning om det som skal undersøkes (ibid). De nevnte momentene er forsøkt ivaretatt etter beste evne.

### **3.6.4 Nærhetsbetraktninger**

Selv uten forhåndskjennskap til krisestaben og dens medlemmer, gjør oppgavens innretning at det blir en viss nærhet mellom forsker og dem det forskes på. Gjennom arbeidet med å komme i posisjon for oppgaven, måtte det nødvendigvis drives et visst innsalg der egne forventninger kom tydelig frem. Som forsker hadde jeg i tillegg en sentral rolle under introduksjon og senere trening av akronymer. Det gir grunn til å stille spørsmål om den samlede nærheten kan påvirke resultatet på en uheldig måte.

Jacobsen (2013) fastslår at ingen undersøkelser kan gi objektive svar. Tjora (2012) påpeker at forhold rundt det å lede informanten eller få informanter som ”spiller teater” nærmest må betraktes som implisitt i intervjuets natur. Resultatene vil derfor være tvetydige og avhengig av tolkningsperspektiv. Nilsen (2012) poengterer at nærhet er en styrke i kvalitativ forskning. Gjensidig tillit gir et potensial for dypere forståelse av dem det forskes på. Samtidig kan nærhet gi spesielle utfordringer. Tjora (2012) mener at man ikke kommer utenom at informanter forsøker å svare ”riktig” på spørsmålene. Det kalles bekreftelsesfelle eller ”pleasing”, og det er viktig å ha et bevisst forhold til hvordan det kan prege datamaterialet. I denne oppgaven er det håndtert ved å foreta en målrettet søken etter pleasingeffekt i analysen av kvalitative data.

## **3.7 Refleksjon**

Det er hevdet at siden menneskelig oppførsel aldri er statisk, kan ingen studie bli eksakt reproduert. Det gjelder uavhengig av metode og forskningsdesign (LeCompte & Goetz, 1982). For å styrke validiteten er det i denne oppgaven lagt vekt på en tydeliggjøring av fremgangsmåte, analytiske grep og metodiske valg for innsamling og analyse av data. Det er fokusert på å gjøre vurderinger og valg tydelig for leseren. Denne kan dermed selv reflektere over hvordan de valgte løsningene har betydning for resultatet. For ytterligere tydeliggjøring, er egne refleksjoner over de valgene som er foretatt inkludert i oppgaven. På denne måten kan enhver leser følge metodikken og forholde seg til hvordan funn fremkommer. Hensikten har vært å gjøre forskningen transparent og dermed tilgjengelig for innsyn og utfordring. Leserens kan dermed selv vurdere oppgavens validitet.

De fem neste kapitlene omhandler oppgavens analyse. Det starter med etablering av akronymer og et samlet konsept i kapittel 4. Deretter utformes og gjennomføres en introduksjon for krisestaben tilpasset gjeldende rammer i kapittel 5. Kapittel 6 presenterer innhentet data (resultater), før de diskuteres i kapittel 7, og det hele sammenfattes til en konklusjon i kapittel 8.

# ANALYSE

## 4 Tilpassede akronymer

4.1	Grunnlag	4.2	Oppstart	4.3	Beslutningstaking	4.4	Kommunikasjon	4.5	Oppsummering	4.6	Refleksjon
-----	----------	-----	----------	-----	-------------------	-----	---------------	-----	--------------	-----	------------

### 4.1 Grunnlag

#### 4.1.1 Generelt

I dette kapittelet presenteres generelt grunnlag for akronymer og deres bruk i 4.1. Videre defineres konkrete akronymer for krisestabens kjernefunksjoner i 4.2 til 4.4. De tre akronymene samles til et helhetlig konsept i form av et støttekort for staben i 4.5, før kapittelet avsluttes med noen refleksjoner i 4.6. Under utforming og bruk av akronymer er det noen generelle hensyn å ta. Resten av dette underkapittelet (4.1) beskriver prinsipielle retningslinjer og innleder mot konkret formulering av akronymer i de neste underkapitlene.

#### 4.1.2 Utforming

Et akronym bør helst være et ord som gir mening, eller i alle fall kan uttales på en grei måte, og ikke er for komplisert å huske. For å unngå potensielle misforståelser, er det en fordel om akronymer som benyttes i relasjon til hverandre består av forskjellige bokstaver. Like bokstaver bør helst ha samme betydning (The Memory Institute, 2015). Operativt språk i luftfart er engelsk. Akronymer som benyttes i bransjen er derfor også på engelsk. Denne oppgaven relateres til en norsktalende krisestab. Kommunikasjonen foregår vesentlig på norsk og det er naturlig å formulere akronymer i samme språk.

#### 4.1.3 Refleksiv bruk

Akronymer kan i denne forbindelsen sees som en fortetting av underliggende tankemønster, prosedyrer og sjekklister og som sådan et utslag for en sterk forenkling. Weick og Sutcliffe (2007) påpeker på sin side at motstand mot forenklinger er et viktig HRO-prinsipp. Prinsippet er imidlertid hovedsakelig rettet mot tankesettet som benyttes. Standardisering er arbeidsbesparende og dermed en effektiv måte å frigjøre tid til å forfølge krisestabens viktige ambisjoner om å være proaktiv og kunne improvisere. Gode totalløsninger krever imidlertid at forenklingene brukes med konduite. Brukerne må aktivt benytte sin situasjonsbevissthet for å vurdere om forenklingene passer i den aktuelle situasjonen og gi akronymene konkret innhold i forhold til den gjeldende konteksten. Akronymer må derfor være gjenstand for refleksiv bruk. Dersom det gjøres på riktig måte vil det ikke være i grunnleggende konflikt med poengteringene til Weick og Sutcliffe.

#### 4.1.4 Ansvar og styring

I en krisestab er det viktig å ha en dedikert leder som har ansvar og myndighet til å foreta relevante beslutninger. Samtidig bør lederen ha et bevisst eierskap til prosessuell fremdrift. For å kunne beholde et overordnet blikk, er det generelt gunstig å peke ut en annen person i krisestaben til å lede prosessene

(Weisæth & Kjeserud, 2007). Det anbefales derfor å dele ledelsesoppgavene mellom en prosesseier (PE) og en prosessdriver (PD).

#### **4.1.5 Valgte områder**

Krisestabens kjernefunksjoner er i forrige kapittel definert til å være oppstart, beslutningstaking og kommunikasjon. Det er dermed naturlig å kreere luftfartsinspirerte akronymer for disse tre områdene. Det er et overkommelig antall som i kombinasjon vil kunne gi en tilgjengelig overbygning for krisestabens samlede oppgaver. Konkrete akronymer konstrueres, beskrives og settes i sammenheng med det teoretiske fundamentet i de neste underkapitlene fra 4.2 til 4.4.

### **4.2 Oppstart - VEKA**

Det har ikke latt seg gjøre å identifisere et akronym fra luftfart som dekker stabens oppstart. Det konstrueres derfor et nytt akronym spesielt tilpasset formålet. Weisæth og Kjeserud (2007) gir konkrete anbefalinger for en krisestabs arbeid. Kjernen i denne fasen beskrives som å effektivisere varsling, etablere kriserom med riktig bemanning og fasiliteter, skaffe en oversikt over situasjonen og tilgjengelige ressurser, sikre nødvendige fullmakter og opprette sikre kommunikasjonslinjer. Det overordnede målet er å oppnå en effektiv ledelse ved raskt å komme over i beslutningsmodus med en proaktiv tilnærming (Robstad, 2001). Det er da nødvendig med klare ansvarsforhold og tydelig oppgavedeling (ibid). Dette kan samles i noen få nøkkelord som kan brukes som knagger for underliggende handlinger og vurderinger. Disse nøkkelordenes forbokstaver kan igjen samles til et akronym. Det er naturlig et utall kombinasjonsmuligheter i så måte. I denne oppgaven er det valgt de fire begrepene varsling, etablering, kommunikasjon og akutte tiltak. Samlet blir det akronymet VEKA. Det er tenkt benyttet som en oppsummering og avsjekking av oppstartsfasen og er gitt retningsgivende innhold som følger:

**VARSLING:** Er varslingsplanen iverksatt? Har planen virket? (Har vi fått tilgang på de personene vi vil internt og eksternt? ). Er det behov for en ny varslingsrunde?

**ETABLERING:** Er staben riktig oppsatt med det personellet og de ressursene vi trenger? Har vi hensiktsmessige lokaliteter og relevant utstyr? Hvordan er eksternt og intern rolleavklaring? (Hvilken del av problemet "eier" vi? Har vi en omforent rolleforståelse i staben? Hva er våre primære mål med arbeidet?)

**KOMMUNIKASJON:** Er det opprettet kontakt mot viktige punkter internt og eksternt? Fungerer kommunikasjonskanalene? Har vi reserveløsninger tilgjengelig?

**AKUTTE TILTAK:** Er det noe som bør gjøres umiddelbart i forhold til situasjonen som har oppstått eller stabens oppsett?

## 4.3 Beslutningstaking - HORBUF

### 4.3.1 Luftoperativ praksis

Tidsaspekt og karaktertrekk ved den gjeldende situasjonen har stor betydning for hvilken beslutningsstil som kan benyttes. I en flybesetning, og tilsvarende i en krisestab, vil det variere hvor god tid teamet har til å ta beslutninger. Samtidig er det gunstig å ha en noenlunde tilsvarende fremgangsmåte uavhengig av hvilket tidsaspekt som gjelder. Beslutningsprosessen bør derfor plasseres i en mental modell som passer til de fleste situasjoner. I SAS er det sammenfattet i akronymet FORDEC som står for Facts, Options, Risk/benefit, Decision, Execution og Check.

I en tilpasset norsk oversettelse kan det beskrives som Hva skjer? (fakta), Opsjoner (muligheter), Risiko/fordeler, Beslutte, Utføre og Følge opp (feedback/ kontroll). Samlet blir det akronymet HORBUF som er forholdsvis lett oppfattelig og utalbart. For å kunne benyttes effektivt og refleksivt, gis akronymets overordnede knagger mer innhold i neste punkt.

### 4.3.2 HORBUF

**HVA** (har skjedd, skjer, kan skje?): Under denne triggeren samles det inn fakta som prioriteres og struktureres i forhold til gjeldende kontekst. Situasjonen vurderes, og det konstrueres en felles situasjonsbevissthet (SB) basert på fakta og forventninger. Mulighet for å innhente mer informasjon vurderes i forhold til behov og tid tilgjengelig. Delproblemer identifiseres og prioriteres for separate beslutningsprosesser. Ved tilgjengelig kapasitet benyttes det proaktivt rettede ”Hva kan skje?”

**OPSJONER:** Et eller flere handlingsalternativer identifiseres og beskrives. Er det planverk som dekker dette? Har vi en løsning som er god nok, eller er det behov for flere alternativer? Hva med tidsaspektet? Har vi tid til en grundigere analyse?

**RISIKO og fordeler:** Konsekvenser av de alternativene som er identifisert vurderes. Ved tidspress konsentreres innsatsen mot et alternativ som kan betraktes som ”godt nok”.

**BESLUTTE:** Beslutning fattes basert på vurderinger fra de foregående delene av akronymet. Tidsaspektet påvirker beslutningsstil. Beslutningen forankres i staben slik at alle er inneforstått.

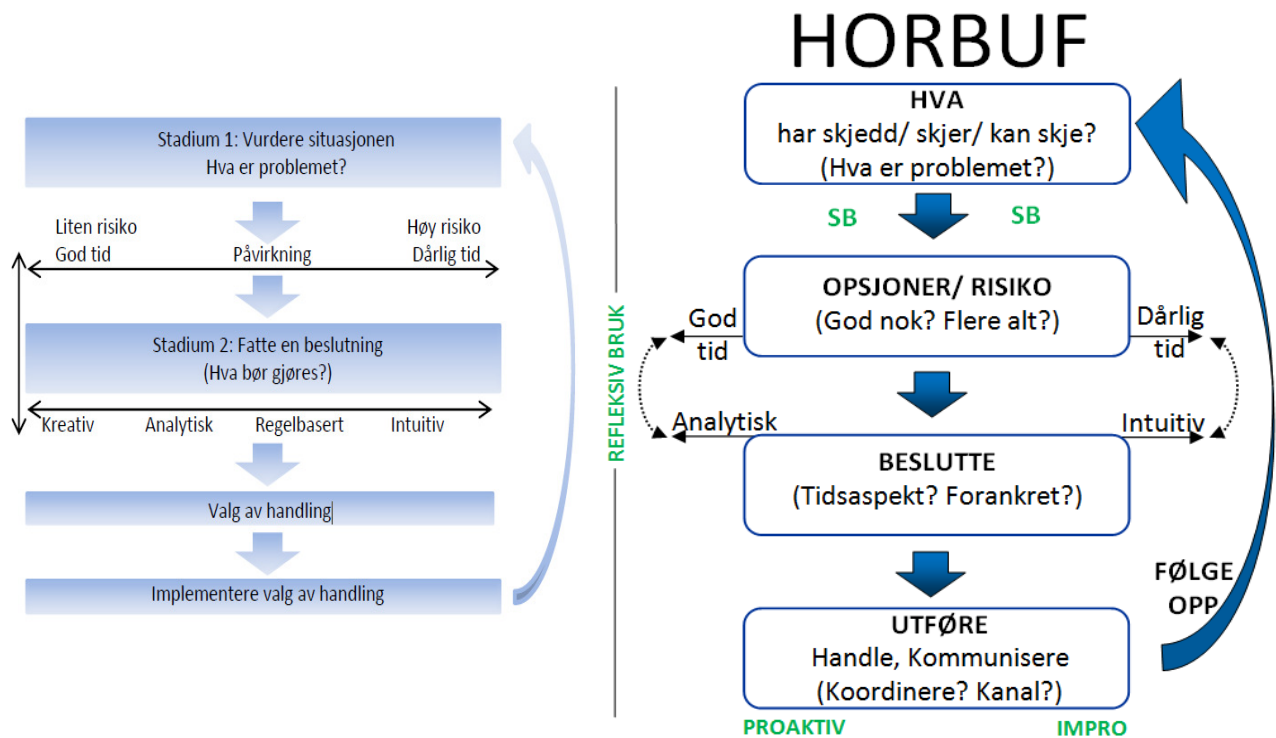
**UTFØRE:** Beslutningen iverksettes med eventuelle koordinerende aktiviteter. Beskjeder kommuniseres ut på en klar og tydelig måte. Akronym for kommunikasjon kan benyttes.

**FØLGE OPP (feedback):** Rutine for oppfølging av beslutningen etableres og gjennomføres i henhold til vedtatt prosedyre. Tidligere vurderinger kontrolleres mot tilbakemeldinger og situasjonsutvikling. Sammen gir det innspill til en ny HVA vurdering og nye beslutningsprosesser.

HORBUF-akronymet kan benyttes både for analytiske og mer intuitive rettede beslutningsprosesser. Sammenhengen kan tydeliggjøres ved å koble akronymet mot beslutningsmodellen fra 2.3.5

### 4.3.3 Relasjon til aktuell teori

Akronymet kan settes i sammenheng med aktuell kommunikasjonsmodell.



Figur 10 HORBUF-akronymet forankret i beslutningsprosessen (egen utforming)

Figuren viser HORBUF-akronymet plassert i en modell med inspirasjon fra prosessbeskrivelsen i kapittel 2. Figurens venstre del repeterer figur 2 som referanse. På høyre side vises akronymets seks faser plassert i en ny beslutningsmodell med enkeltord og overordnet innhold i blå rammer. Pilene indikerer rekkefølgen på elementene. Prosessen starter med situasjonsvurderingen (hva) øverst. I neste omgang vurderes hva som bør gjøres gjennom akronymets andre og tredje ord i sammenheng (Opsjoner/Risiko). "Beslutte" indikerer valg av handling, mens "utføre" innebærer implementering av denne handlingen. Kommunikasjon er da et viktig aspekt og ivaretas av eget akronym (se neste punkt). Tilbakemeldingspilen fra modellen til venstre er i HORBUF-utgaven gitt et eget navn (følge opp).

De horisontale aksene er noe forenklet i HORBUF-prosessen. Risikoaspektet sees som en inkludert del av tidsvurderinger og er fjernet for å forenkle figuren. De fire beslutningsstrategiene på venstre side er endret til å illustrere de to beslutningsstilene Bakken (2013) identifiserer i sin forskning. I tillegg til selve beslutningsprosessen, er figuren tilført essensielle momenter for stabens arbeid hentet fra Figur 1 side 15. De er satt i grønt for å indikere viktige forutsetninger og ambisjoner. Situasjonsbevissthet (SB) er vitalt for å kunne gjøre en meningsfull vurdering av tidsaspekter og muligheter. Refleksiv bruk av akronymet er en gjennomgående og grunnleggende forutsetning indikert på venstre side. Stabens overordnede ambisjon om å kunne bli proaktiv og ha improvisasjonsevne er plassert i nedkanten. Den resulterende figuren gir en sammenfatning av HORBUF og hvordan akronymet bør benyttes.



## 4.4 Kommunikasjon - HITS

Kommunikasjon er utfordrende i normale driftssituasjoner og kan være svært komplisert i en krisesituasjon. Det er derfor hensiktsmessig å ha en omforent kommunikasjonsform som er enkel og tydelig. Samtidig bør formen gi trygghet i begge kommunikasjonsendene (sender og mottaker) for at budskapet er mottatt og forstått. Det er da gunstig med en felles metode for koding og avkoding av budskap. I luftfart benyttes akronymet NITS som står for Nature, Intention, Time og Special. I en fornsket og tilpasset versjon, kan det beskrives som HITS. Akronymet står for Hva skjer? Intensjon, Tidsfaktor og Spesielle forhold. En mer detaljert forståelse er som følger:

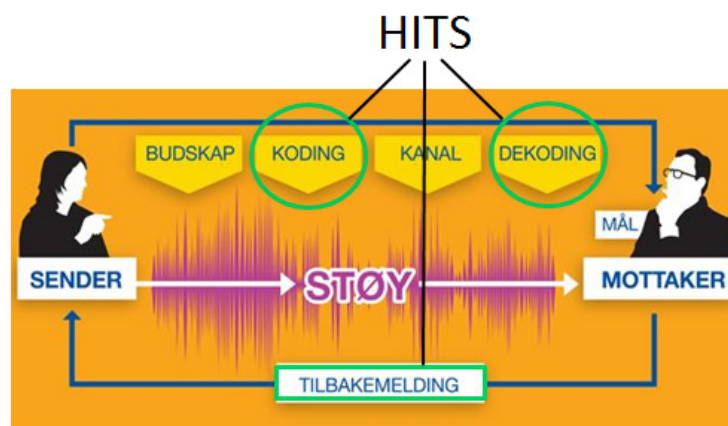
HVA (skjer?): Situasjonen beskrives med eventuell utvikling siden sist eller forventninger.

INTENSJON: Gir en kortfattet beskrivelse av hva som er besluttet og tilhørende forventninger.

TID: Tidsaspektet presiseres. Hvor mye tid er tilgjengelig? Når skal tiltaket iverksettes eller være ferdig utført? Det er generelt sett mest hensiktsmessig å angi et klokkeslett fremfor et tidsforløp (Eksempelvis klokken 14:05 i stedet for ”om ti minutter”)

SPESIELT: På dette punktet kommenteres det rundt spesielle forhold dersom det er noen slike. Det vil typisk gjelde rutiner for tilbakemeldinger, forventede problemer, alternative prosedyrer, potensielle utfordringer eller koordinering med andre.

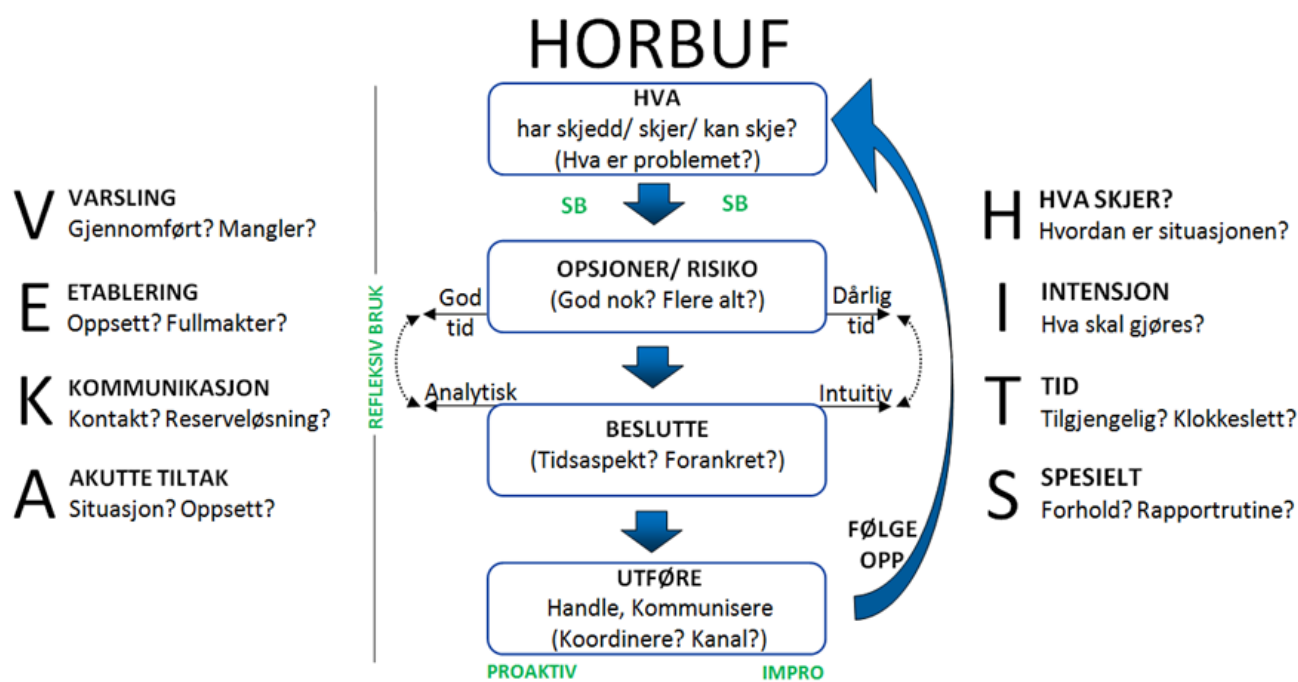
Samlet gir HITS en tydelig struktur på et budskap. Ved å være kortfattet og presis skapes et grunnlag for felles forståelse mellom sender og mottaker. Eksplisitte budskap i et kjent og uttalt format gjør det i tillegg lettere å huske. For å kvalitetssikre kommunikasjonen er det imidlertid likevel viktig å følge opp budskapet med en tilbakemelding og avstemming. Gjennom en aktiv avstemming etableres en lukket kommunikasjons sirkel med liten fare for misforståelser. HITS kan benyttes som en felles ”kodebok” gjennom hele kommunikasjonsprosessen og er uavhengig av type budskap og hvilken kanal som benyttes. Sammenhengen kan illustreres med en lettere tilpasset versjon av kommunikasjonsmodellen fra Figur 6 på side 20 som ellers forstås på samme måte,



Figur 11 HITS i kommunikasjonsprosessen (med utgangspunkt i Dahl & Befring, 2015)

## 4.5 Oppsummering

Gjennom en sammenkobling av teori og luftoperativ praksis, er det definert tre akronymer for bruk i en krisestab. Samlet dekker de stabens kjernefunksjoner med beslutningstaking (HORBUF) som et naturlig midtpunkt. Oppstart (VEKA) kommer normalt i forkant, og kommunikasjon (HITS) i den avsluttende delen av HORBUF (som en del av å utføre). Ved å samle akronymene i en figur kan det visualiseres en overordnet struktur og mental modell for krisestabens samlede arbeid.



Figur 12 Definerte akronymer med innbyrdes sammenheng (egen utforming)

KK15

Figuren viser de tre akronymene med tilhørende ord for hver enkelt bokstav. Under hvert ord er det inkludert sentrale stikkord for den aktuelle ”knaggen”. HORBUF-prosessen i midten er forklart tidligere. Av figuren fremgår det at akronymene har forskjellige bokstaver. Eneste unntak er H som inngår i både HORBUF og HITS. Den har imidlertid samme betydning (hva skjer?) i begge tilfeller. Utformingen er dermed i tråd med retningslinjer skissert tidligere (se 4.1.2). Figuren kan benyttes som en referanse for krisestaben. Ved å inkludere stikkord for de andre betraktningene som er gjort omkring hvert enkelt ord, gir det ytterligere oversikt. Som en del av konseptet er det derfor lagd et støttekort for stabens medlemmer (se vedlegg 11). Forsiden består av Figur 12 vist ovenfor, mens baksiden gir en mer detaljert tolkning. Støttekortet angir en kompakt oversikt over krisestabens funksjoner og prosesser med tilhørende sentrale forutsetninger og overordnede mål. Kortet kan dermed sees som en hendig visualisering av et helhetlig og nyutviklet konsept. Samlet gir det svar på det innledende forskningsspørsmålet fra 1.2, om hvordan det kan defineres luftfartsinspirerte akronymer for en krisestab. Støttekortets bakside er utformet som vist på neste side.

## VEKA

### VARSLING

Varslingsplan iverksatt?  
Har den virket? Internt? Eksternt?  
Ny runde? Erstatninger?

### ETABLERING

Riktig oppsatt? Fullmakter?  
Lokaliteter? Utstyr? Ressurser?  
Rolleavklaring internt? Eksternt?  
Vårt problem? Primære mål?

### KOMMUNIKASJON

Etablert kontakt? Internt? Eksternt?  
Fungerende kanaler?  
Reserveløsninger?

### AKUTTE TILTAK

For oppstått situasjon?  
For stabens oppsett?

## HORBUF

### HVA SKJER?

Hva vet vi? Fakta. Mer info?  
Hva tror vi? Forventninger  
Hva kan skje? "What-if?" SBI!

### OPSJONER

Hva kan vi gjøre?  
Planverk?  
Godt nok alternativ?  
Flere muligheter? Tidsaspekt?

### RISIKO OG FORDELER

Noe som utpeker seg?  
Godt nok?  
Tidsaspekt!

### BESLUTTE

Innenfor tilgjengelig tid!  
Forankre internt i staben

### UTFØRE

Iverksette beslutning. Koordinere?  
Kommunisere/ beordre. Beste kanal?

### FØLGE OPP

Få tilbakemelding. Utførelse og effekt?  
Justering? Føring på nye beslutninger?

## HITS

### HVA SKJER?

Hvordan er situasjonen?  
Utvikling?  
Hva skal håndteres?

### INTENSJON

Hva er besluttet?  
Hva skal gjøres?  
Forventninger?

### TID

Hvor mye er tilgjengelig?  
Når igangsettes? Være utført?  
Andre aspekter? Klokkeslett?

### SPESIELT

Spesielle forhold? Koordinering?  
Tilbakemelding? utfordringer?

Figur 13 Stikkord for refleksiv bruk av akronymene (egen utforming)

KK15

Figuren viser baksiden av støttekort for staben med stikkord som representerer naturlige refleksjonspunkter beskrevet i 4.2, 4.3 og 4.4. Støttekortet, med underliggende teori og forklaringer på praktisk bruk, danner grunnlaget for introduksjon av de luftfartsinspirerte akronymene for krisestaben.

## 4.6 Refleksjon

Benyttede bokstaver er utvalgt med tanke på å skape lettfattelige akronymer, samtidig som en bokstav ikke har forskjellig betydning i forskjellige sammenhenger. Det er flere mulige synonymer eller begreper med lignende betydning. Det er dermed flere alternative forbokstaver som kan benyttes i de aktuelle akronymene. VEKA er nytt akronym konstruert for anledningen. De to andre er fornorskede versjoner av engelske utgaver som benyttes innen luftfart. Det finnes mange andre muligheter for valg av ord og sammensetning. De som benyttes er derfor bare en av et utall kombinasjonsmuligheter. Det er sannsynlig at andre forskere ville kunne komme til et annet resultat. Intensjonen med arbeidet har imidlertid vært å skape konkrete akronymer der bokstavene representerer forståelige nøkkelord for de underliggende refleksjonsmomentene. Selv om den utvalgte kombinasjonen kun er en av mange muligheter, er det tilstrekkelig i forhold til problemstillingen som relaterer seg til et mulighetsbilde. Det er dermed beskrevet et samlet konsept med luftfartsinspirerte akronymer for en krisestab.

Neste kapittel omhandler det andre forskningsspørsmålet om hvordan akronymene kan introduseres for en krisestab (se 1.2). Kapitlet innledes med beskrivelser av pedagogiske muligheter og tilgjengelige rammer. Sammen danner disse faktorene grunnlaget for valg av treningsstruktur og praktisk gjennomføring som skisseres i de to siste delkapitlene.

## 5 Introduksjon for krisestaben

5.1	Pedagogiske muligheter	5.2	Rammeverk	5.3	Struktur	5.4	Gjennomføring
-----	------------------------	-----	-----------	-----	----------	-----	---------------

### 5.1 Pedagogiske muligheter

Når det skal introduseres nye prinsipper for krisestaben, vil det være behov for en eller annen form for opplæring. Weisæth og Kjeserud (2007) beskriver fire foretrukne pedagogiske metoder. Det er ren instruksjon (undervisning), aksjonsøvelser, tabletop og simuleringer (øvelser). Aksjonsøvelser er korte prosessstreninger der en situasjon presenteres gjennom videosekvenser på to til tre minutter, før krisestaben får omkring fire minutter til å svare på spørsmål. Tabletop er en diskusjonsøvelse der eksterne parter inkluderes, men det utføres ikke handlinger utenfor øvelsesrommene. Varigheten er typisk fra to timer og oppover. Simulering er det som i vanligvis kalles øvelse og kjennetegnes ved at det inkluderer handlinger utenfor øvelsesrommene.

For å kunne drive krisestabsarbeid på en hensiktsmessig måte, bør stabens medlemmer få trening i alle relevante ferdigheter med hensyn til beslutningstaking under stress. Atferd i team koordineres først og fremst gjennom gjensidig tillit, felles mentale modeller og kommunikasjon i en sluttet sirkel (Johnsen, 2012). Det er sentralt å ha en felles forventning og en felles forståelse blant krisestabens medlemmer (ibid). Handlingsmønster bør derfor være et fokusområde (Weisæth & Kjeserud, 2007). Trening og erfaring gjennom realistiske øvelser øker stressmestring betraktelig (Eriksen, 2011). Økt stresstoleranse gir positiv effekt på ivaretagelse av gjenværende kognitiv kapasitet. Sammen med frigjøring av tid gir det økt mulighet til å ivareta evnen til improvisasjon og proaktiv agering. Det er dermed viktig å inkludere disse aspektene i en krisestabs trening. I hvilken grad det kan inkorporeres i et treningsopplegg (introduksjon) for krisestaben ved UIN vil være avhengig av tilgjengelige rammer.

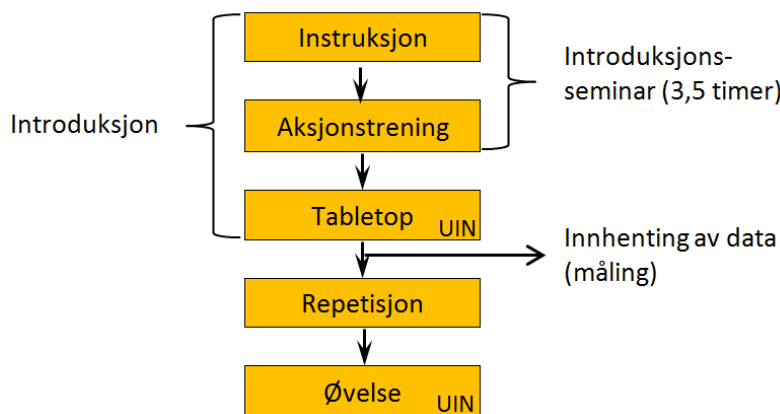
### 5.2 Rammeverk

Innsalget mot krisestaben begynte i juni 2014, og endelig aksept for prosjektet ble oppnådd i desember samme år. Hvor mye tid som kunne stilles til rådighet for grunnleggende opplæring, trening og innhenting av data var gjenstand for interne drøftinger og endelig klarlagt i januar inneværende år. Fra eget ståsted var det ønskelig med en hel dag for introduksjonsdelen og fem timer til spørreundersøkelse og intervjuer. Endelig resultat ble 3,5 timer til opplæring og 2,5 timer til innsamling av data. I tillegg hadde krisestaben i egen regi planlagt en tabletop og en storøvelse i løpet av våren. Treningsopplegg, spørreundersøkelse og intervjuguide er derfor utformet med dette som styrende rammefaktorer.

### 5.3 Struktur

Tilgjengelig rammer er koblet mot de påpekte pedagogiske mulighetene. For å spare tid og lette gjennomføringen, er aksjonsøvelser omtalt i 5.1 noe modifisert og omdøpt til aksjonstrening.

Videosekvensene er da byttet ut med korte situasjonsbeskrivende tekster som leses opp for staben. Det samlede treningsopplegget ble satt opp som følger:



Figur 14 Opplæring og trening av krisestaben (egen utforming)

Figuren viser fem trinn i akronymtreningen i rekkefølge fra topp til bunn. Det hele innledes med et introduksjonsseminar med instruksjon og aksjonstrening. Akronymene trenes videre gjennom tabletop som universitetet selv arrangerer, og data innhentes i etterkant av denne. Instruksjon, aksjonstrening og tabletop utgjør dermed den samlede introduksjonen for krisestaben i henhold til oppgavens kontekst og gir som sådan svar på oppgavens andre forskningsspørsmål (se 1.2). Repetisjon og øvelse er tilleggsmomenter som ved anledning kan inkluderes i stabens akronymtrening.

### 5.4 Gjennomføring

Introduksjonsseminaret ble holdt i et møterom på UIN. Den avsatte tiden ble tjue minutter forkortet grunnet forsinket oppmøte fra en av deltagerne. I tillegg tok interne diskusjoner i staben en del tid under seminaret. Den planlagte presentasjonen skissert i vedlegg 1 ble likevel gjennomgått, men antall aksjonstreninger ble redusert fra de planlagte syv til fire. En tre timers tabletop ble avholdt to dager etter introduksjonsseminaret. Det var observatører og en ekstern evaluator til stede. Undertegnede fungerte etter forespørsel fra staben som en kombinasjon av veileder og evaluator. Som et resultat av de mulighetene som faktisk forelå, ble spørreundersøkelse og intervjuer gjennomført rett i etterkant av tabletop-øvelsen. Erfaringer fra tabletop ("øvelse Ingrid") er videre tilgjengelig gjennom et eget notat (vedlegg 9) og en evalueringsrapport fra ekstern evaluator fra Hovedredningsentralen (vedlegg 10). I tillegg til introduksjonen ble det gjennomført en tre timers repetisjonsseanse i forkant av øvelsen som igjen avsluttet samarbeidet med UIN. Disse to momentene er en inkludert del av stabens trening, men ikke av direkte betydning for oppgaven slik den er innrettet. De beskrives derfor ikke nærmere her. For å gi et summarisk inntrykk av innholdet i repetisjonen, er et utdrag presentert i vedlegg 12.

## 6 Resultater

6.1	Utforming	6.2	Kvantitative data	6.3	Kvalitative data
-----	-----------	-----	-------------------	-----	------------------

### 6.1 Utforming

I dette kapittelet presenteres sentrale data som grunnlag for diskusjon i kapittel 7. Kvantitative og kvalitative data presenteres hver for seg. Kun sentrale resultater legges frem i teksten. For å tydeliggjøre struktur og fasilitere hensiktsmessige referanser er øvrig materiale presentert i vedlegg. Utdrag av tabeller fra PSPP er samlet i vedlegg 5. Transkripsjonene er forevist veileder og medlemmer av krisestaben, men ikke vedlagt oppgaven. Systematikken er imidlertid presentert ved et eksempel i vedlegg 7, og kategoriseringen inkludert i sin helhet i vedlegg 8.

### 6.2 Kvantitative data

#### 6.2.1 Tilpasset kodebok

De aktuelle svarene fra spørreundersøkelsen kan sammenfattes i en lettere tilpasset kodebok.

?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Grunnlag	NYTTE					NYTTEOMRÅDE					
Nr	Forstår	Gen	VEKA	HORBUF	HITS	SB	Modell	Struktur	Proaktiv	Impro	$\bar{x}$
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,70
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,90
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4,40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
6	5	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3,70

Tabell 4 Tilpasset utdrag av kodebok

Tabellens to første rader viser spørsmålenes nummer (?) og en inndeling i analytiske grupper. Tredje rad angir spørsmålenes tema. Det er benyttet forkortede former for generell nytte (gen), situasjonsbevissthet (SB), proaktivitet (proaktiv) og improvisasjon (impro). Respondentenes avgitte svar er angitt på hver sin rad med skjemanummer (nr) i venstre kolonne. Høyre kolonne viser gjennomsnittlig verdi for hver enkelt respondent ( $\bar{x}$ ). Den analytiske gruppeinndelingen i andre rad viser at spørsmål 1 angir grunnlag for øvrige svar i form av respondentens akronymforståelse (forstår). Spørsmål 2 til og med 5 omhandler oppfattet nytte generelt (gen) og fordelt på de enkelte akronymene (VEKA, HORBUF og HITS). De resterende spørsmålene relaterer seg til de fem definerte nytteområder i henhold til tidligere operasjonalisering.

Av kodeboken fremgår det at dominerende enkeltverdier er 4 (delvis enig) og 5 (helt enig). Gjennomsnittene for hvert skjema varierer fra 5,00 på det høyeste til 3,70 for skjema 6 som det laveste. Sistnevnte skjema angir undersøkelsens tre laveste verdier med 3 (verken enig eller uenig) på modell og struktur (spørsmål 7 og 8) samt 2 (delvis uenig) på improvisasjon (spørsmål 10).

## 6.2.2 Deskriptive data

Resultatene kan nyanseres ved å sammenfatte sentrale deskriptive data fra tabell T3 til T12 i vedlegg 5 og gjennomsnittsberegninger i en ny tabell:

?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Grunnlag	NYTTE					NYTTEOMRÅDE					
	Forstår	Gen	VEKA	HORBUF	HITS	SB	Modell	Struktur	Proaktiv	Impro	$\bar{x}$
$\bar{x}$	4,67	4,83	4,83	4,67	4,50	4,83	4,50	4,50	4,33	4,33	4,60
SD	0,52	0,41	0,41	0,52	0,55	0,41	0,84	0,84	0,52	1,21	
M	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
Likert-skala-data for spørsmål 2-10											4,59

Tabell 5 Sentrale deskriptive data

Tabellens tre øverste rader har oppsett som tidligere beskrevet. I de tre neste radene presenteres gjennomsnittsverdier ( $\bar{X}$ ), standardavvik (SD) og median (M) for undersøkelsens ti nummererte spørsmål. Nederste rad viser Likert-skala-data for nytteoppfattelse som beskrevet i 3.4.2. Tabellen viser at spørsmålene har gjennomsnittsverdier i intervallet fra 4,33 til 4,83. Samlet snitt er på 4,60. Median er å forstå som den verdien som deler observasjonene i to like store deler (Anjer, 2005). Medianen er 5 (helt enig) på alle spørsmål bortsett fra spørsmål 9 om proaktivitet som har 4 (delvis enig). Standardavviket varierer fra 0,41 til 1,21. Forenklet formulert er standardavvik et mål på i hvilken grad enhetene avviker fra gjennomsnittet (Johannessen, 2009). Det er dermed et relativt mål på spredning og tilstrekkelig definert for bruk i denne oppgaven. Likert-skala-data for oppfattet nytte av akronymene (spørsmål 2-10) er beregnet til 4,59.

## 6.2.3 Samvariasjon

Korrelasjon eller samvariasjon mellom to spørsmål kan angis med forskjellige typer korrelasjonskoeffisienter. Her benyttes Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearson r) som er vel akseptert og mye benyttet i forbindelse med statistisk analyse (Kleven, 2013). Verdien angis i intervallet -1,0 til 1,0. Midtpunktet, 0, angir at det ikke er noen korrelasjon, mens 1,0 angir absolutt sammenfall. I praksis vil det si at en lav eller høy skår på den ene gir en tilsvarende skår på den andre. Motsatt viser korrelasjon på -1,0 at en høy verdi på den ene gir lav verdi på den andre, og omvendt. Det er da et fullstendig negativt sammenfall (Johannessen, 2009). Det er ingen klar fasit på hva som kan betegnes som høy korrelasjon. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan man imidlertid som en grov regel si at Pearsons r over 0,50 er meget sterk, 0,30-0,40 relativt sterk og opp til 0,20 er en svak samvariasjon (ibid). Sentrale verdier fra T17 i vedlegg 5 kan sammenfattes i en tabell.

	SB	Modell	Struktur	Proaktiv	Impro
Generell nytte	1,00	0,88	0,88	0,32	0,94
Improvisasjon	0,94	0,99	0,99	0,43	

Tabell 6 Korrelasjonskoeffisienter mellom spørsmål 2 (nytte) og 6 til 10 (nytteområder)

Tabellen viser samvariasjon mellom spørsmål 2 om opplevd nytte av akronymene og de fem nytteområdene i midterste linje. Nederste linje viser korrelasjonskoeffisientene mellom spørsmål 10 (impro) og de fire andre nytteområdene. Det fremgår at samvariasjonen er gjennomgående positiv og varierer fra 0,32 til 1,00. Samvariasjonen mellom nytte og proaktivitet er med 0,32 markert lavere enn de andre nytteområdene. Videre er korrelasjonen mellom improvisasjon (impro) og proaktivitet (proaktiv) den nest laveste med 0,43.

### 6.3 Kvalitative data

Gjennom koding og kategorisering av de transkriberte intervjuene, er bidragsyternes fortettede meninger fordelt på tolv kategorier i vedlegg 8. De oppsummerte resultatene for hver kategori kan presenteres som følger:

1	MOTIVASJON	God	7	PROAKT/IMPRO	Bidrar
2	KONSEPT	Nytt	8	TEAM	Godt grunnlag
3	NYTTE	Absolutt	9	TRENING	Tilstrekkelig
4	SITUASJONSBEVISSTHET	Bidrar	10	FREMTID	Alle bør benytte
5	MENTAL MODEL	Bidrar	11	STYRING	Utfordring/ mangel
6	STRUKTUR	Bidrar	12	Pleasing?	Naturlig dialog

Tabell 7 Kategoriserte og oppsummerte kvalitative data

Tabellen viser kategorier i kolonne to og fem med tilhørende resultat i kolonne tre og seks. For lettere referanse, er kategoriene nummerert suksessivt i kolonne en og fire. Tabellen viser at stabens motivasjon synes god (1), og at konseptet med å benytte akronymer er nytt for stabens medlemmer (2). Akronymene oppfattes som absolutt nyttige (3) og bidrar til situasjonsbevissthet (4), mentale modeller (5) og struktur (6) så vel som mulighet til å være proaktiv og kunne improvisere (7). Teamet har et godt grunnlag for sitt arbeid (8). Treningen har vært tilstrekkelig (9), og bidragsyterne mener at alle krisestaber bør benytte akronymer (10). Det er imidlertid en intern utfordring med styring (11). Funn som kan indikere en mulig bekreftelsesfelle tolkes som et utslag av en naturlig dialog (12).

To evalueringsnotater er inkludert for å indikere de viktigste observerte poengene fra tabletop Ingrid. I kortformat legger eget evalueringsnotat vekt på internt forbedringspotensial for rolleforståelse og styring (vedlegg 9). Ekstern evaluator påpeker på sin side nødvendigheten av å trene for å kunne nyttiggjøre seg akronymene fullt ut (vedlegg 10). For å kunne gi målrettede svar i forhold til problemstillingen og de to siste forskningsspørsmålene fra 1.2 (om og hvordan akronymene kan gi nytte), diskuteres de samlede resultatene nærmere i det neste kapittelet.



## 7 Diskusjon

7.1	Generelt	7.2	Nytte	7.3	Nytteområder		
7.4	Stabsinterne forhold	7.5	Latente svakheter	7.6	Relasjon til modell	7.6	Refleksjon

### 7.1 Generelt

#### 7.1.1 Struktur

Dette kapitlet diskuterer resultatene som er presentert i kapittel 6 med underlag i vedlegg 5 og 8. Diskusjonen benytter både kvantitative og kvalitative data for å belyse aktuelle momenter. Tallverdier relaterer til spørreundersøkelsen og spesifiserte tabeller. Intervjudata refereres ved bidragsyter og side i transkripsjonen som tidligere beskrevet. Direkte sitater er satt i anførselstegn der det er hensiktsmessig, mens kortere fraser eller meningsfortattede uttrykk fra kategorisering er skrevet i vanlig tekst. En samlet kategorisering med tentativ modell er inkludert i vedlegg 8. Ved å benytte vedleggene aktivt, kan leseren ved behov dermed raskt finne ytterligere informasjon. Analysens underliggende spørsmål angir temaer som behandles suksessivt. Det fokuseres på generell nytte, nytteområder og stabsinterne forhold i hvert sitt underkapittel. Deretter behandles latente svakheter med undersøkelsen, før aktuelle funn settes i sammenheng med egen modell over stabens kjernefunksjoner og nytteområder fra kapittel 2. Kapitlet avsluttes med en refleksjon over studiens samlede gyldighet.

Underkapitlene avrundes med oppsummeringer som i neste omgang videreføres til en helhetlig konklusjon i kapittel 8. Før dataene kan diskuteres nærmere, må de imidlertid vurderes med tanke på hvilken relevans de har i forhold til problemstillingen.

#### 7.1.2 Relevans

Staben oppfatter den begrensede introduksjonen (instruksjon og opplæring) som tilstrekkelig til å gjøre seg opp en mening om akronymene (se kategori 9 i tabell 7). Spørsmål 1 i spørreundersøkelsen om ”god forståelse” har en median på 5 og et gjennomsnitt på 4,67 vist i tabell 5. Staben ligger dermed nærmest ”helt enig” i forhold til denne påstanden. Med referanse til valgt tilnærming vist i Figur 8 og 9, viser det at stabens nytteoppfattelse er relevant for videre betraktninger.

### 7.2 Nytte

#### 7.2.1 Vurdering

Tabell 5 viser gjennomgående høy gjennomsnittsverdi på alle spørsmål. Medianen er 5 på alle spørsmål bortsett fra spørsmål 9 om proaktivitet der medianen er 4. Likert-skala-data for oppfattet nytte av akronymene (spørsmål 2-10) er beregnet til 4,59 og viser dermed god nytteopplevelse. For å kunne nyansere omkring denne overordnede holdningen, benyttes Likert-data videre i analysen. Det gjøres med bevisst oppmerksomhet på de begrensinger som tidligere er påpekt (se 3.4.2).

Enkeltspørsmålenes gjennomsnittsverdier varierer fra 4,33 på det laveste til 4,83 på det høyeste. Resultatet ligger dermed mellom ”helt enig” og ”delvis enig” for alle spørsmål. Spørsmål 2, om akronymene er nyttige for krisestabens arbeid, oppnår et gjennomsnitt på 4,83 og indikerer god nytte. Intervjuene tolkes i samme retning. Bidragsyterne karakteriserer generelt akronymene som veldig nyttige (101, 604) og enkelt å benytte (302). Selv om det er individuelle forskjeller mellom dem, oppfattes alle tre akronymer som nyttige (202), og etter enkeltes mening er alle like nyttige (604). I spørreundersøkelsen oppnår de enkelte akronymene gjennomsnitt som varierer fra 4,83 for VEKA til 4,50 for HITS. VEKA anses å være veldig forståelig (101), kjempenyttig (301) og kjempegod (602). HORBUF oppfattes som omfattende (101) og kompleks (602). Samtidig har det effekt i forhold til bevisstgjøring (604) og kan på en måte betraktes å være selve essensen (201). Samme bidragsyter mener dette akronymet er mest nyttig (201). HITS har på sin side lavest gjennomsnittsverdi med 4,50. Det kan være nyttig (302), men oppfattes mer som en sideprosess (102) som det er mer problematisk å ta i bruk (301). Likevel bør det være med i konseptet (501). I intervjuene er det ikke registrert noen kommentarer eller utsagn som bryter med de refererte hovedstandpunktene.

### 7.2.2 Oppsummering

Samlet er det grunn til å fastslå at den angjeldende krisestaben oppfatter akronymene som nyttige, både samlet og hver for seg. VEKA er nyttig og enkel, HORBUF nyttig og krevende, mens HITS er nyttig, men krever noe mer forklaring. I et større perspektiv kan det derfor bekreftes at en mulighet for nytte er til stede. Problemstillingens underliggende antagelse kan dermed bekreftes:

*Luftfartsinspirerte akronymmer kan oppfattes som nyttige for en krisestabs arbeid.*

## 7.3 Nytteområder

### 7.3.1 Generelt

Tabell 5 viser at alle de definerte nytteområdene i spørsmål 6 til 10 oppnår gjennomsnittverdier på 4,33 eller høyere. Tendensen er noe synkende fra bidrag til økt situasjonsbevissthet (SB) med 4,83 til mulighet for proaktivitet (proaktiv) og improvisasjon (impro) med 4,33. Alle nytteområder er imidlertid plassert godt innenfor den positive verdisonen mellom ”delvis enig” og ”helt enig”. Krisestaben opplever med andre ord at akronymene gir nytteverdi for samtlige faktorer i det operasjonaliserte nyttebegrepet. Gjennom intervjuene kan stabens oppfatning nyanseres videre med underlag i struktureringen av datamaterialet. Under kategorisering er bidragsyternes utsagn og meninger plassert under det nytteområdet som passer best ut ifra egen oppfatning (se vedlegg 8 side 2). De fem nytteområdene har imidlertid tilstøtende og til dels overlappende innhold. Det kan derfor være alternative meninger om hvordan materialet bør kategoriseres. Arbeidet er imidlertid systematisert og transparent slik at enhver leser kan gjøre seg opp en egen mening om dette. Hovedpoenget er å

nyansere den påviste nytten ved å gi den et videre innhold i forhold til det samlede nyttebegrepet. Videre behandles nytteområdene hver for seg i 7.3.2 til 7.3.5, før individuell utslag diskuteres i 7.3.6 og det oppsummeres i 7.3.7.

### 7.3.2 Situasjonsbevissthet

Det er bred enighet om at staben har god nytte av et tydelig og omforent vokabular. Det gir et språk (602, 502), eller felles begrepssett (101), som gjør at den enkelte ”klarere å formidle det på en måte som gjør at alle kan forstå det” (401). Det gjør at rutiner tas lettere (201), og gir dermed større mulighet for ”at hele krisestaben kan være aktiv” (302). Situasjonsbevisstheten rundt prosessen øker. Staben ”blir mer et team” (302) og kommer ”mer på samme bane” (101). Bruk av akronymene innebærer ”en forpliktelse til å følge et felles skjema” (602), der en blir refleksiv og kan ”adressere prosessen på en annen måte” (602). Dermed gis det en mulighet til å hente hverandre inn (101, 201, 401, 502, 601) i forhold til situasjon og arbeidsform. Akronymenes bidrag til økt situasjonsbevissthet kommer dermed som et indirekte resultat av felles mentale modeller og en klar arbeidsstruktur. Bevisstheten økes ved å ha ”alt på et ark” (302). Kjernen synes å være:

*Felles begreper og forpliktelser mot definerte prosesser.*

### 7.3.3 Mentale modeller

Akronymene innebærer en forenkling (102) og virker som en huskeliste (501) med nyttige knagger (202). Knagger som gir ”en strukturert tråd i forhold til hvor man er” (603), et mentalt bilde (101, 201) eller kart (301). Egentlig er det ”bare et mønster i en prosess” (601), men det gjør at ”en ser hva som foregår” (301) og kan ”adressere prosessen” (602). Det gir rom for refleksjon (402) og mulighet for at en ”kan generere opp” (303) kunnskap og erfaringer som ligger i staben. En slik oppskrift (601) med ”alt på et ark” (302) danner et felles språk som bygger teamfølelse (502) og gjør at en kommer ”mer på samme bane” (101). Gjennom et tydelig mønster med felles begreper ”så ser alle hva som skal foregå” (301). Samlet kan det oppsummeres ved:

*Tydelig mønster med felles begreper gjør at en ”ser hva som foregår”.*

### 7.3.4 Arbeidsstruktur

Akronymene virker som et ”skall på toppen” (303) som binder sammen (302) det staben ellers har tilgjengelig av ressurser og kompetanse. De gir et ”bakteppe av orden og forutsigbarhet” (602), ”et system i arbeidet” (501), som støtter planverket (202) og gjør det lettere å følge rutiner (201). Dermed er det etablert ”en metodikk som staben kan bruke, og som helt klart strukturerer arbeidet” (502). Staben har ”en oppskrift og en rekkefølge på ting” (601). Struktur og tydeligere roller (402, 602) virker disiplinerende (202, 401) og gjør at stabens arbeid blir ”noe annet enn bare ad hoc oppgaveløsning” (601). Ved meningsfortetting kan det angis som:

*Sammenbindende og disiplinerende for målrettet oppgaveløsning*

### 7.3.5 Improvisasjonsevne og proaktivitet

Bidragstyper tre er den eneste som skiller merkbart mellom improvisasjonsevne og proaktivitet, og momentene behandles derfor under ett. Akronymene bidrar gjennom de andre nytteområdene til at en kan frigjøre kapasitet (402, 602). En kan bruke alle ressurser (301) og holde hele staben aktiv (302), Stabsmedlemmene blir refleksive (602), og det blir mer ”legitimt å bruke erfaring og kunnskap” (303). Samlet gir akronymene på denne måten mulighet for improvisasjon (302) og at en kan tenke fremover (602). Oppsummert kan det uttrykkes som:

*Frigjør kapasitet til å kunne benytte alle ressurser*

### 7.3.6 Individuelle utslag

Tabell 5 viser at spørsmål 7, 8 og 10 har markert høyere standardavvik enn de øvrige. Det er med andre ord enn større variasjonsbredde på de avgitte svarene på disse områdene. Det kan observeres direkte ved å kombinere dataene med utdrag fra kodeboken i en ny tabell.

?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Grunnlag	NYTTE					NYTTEOMRÅDE					
Nr	Forstår	Gen	VEKA	HORBUF	HITS	SB	Modell	Struktur	Proaktiv	Impro	$\bar{x}$
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,70
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,90
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4,40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
6	5	4	4	4	4	4	<b>3</b>	<b>3</b>	4	<b>2</b>	<b>3,70</b>
$\bar{x}$	4,67	4,83	4,83	4,67	4,50	4,83	4,50	4,50	4,33	4,33	4,60
SD	0,52	0,41	0,41	0,52	0,55	0,41	0,84	0,84	0,52	1,21	0,62

Tabell 8 Sammensatt oversikt over kodebok, gjennomsnitt og standardavvik

Tabellen viser samme kategorisering og leses som tidligere beskrevet. Kodeboken er supplert med gjennomsnitt og standardavvik fra Tabell 5 på de to nederste radene. Av tabellen fremgår det at hovedårsaken til den lave gjennomsnittsverdien til respondent seks er avvikende svar for de uthevede verdiene for modell, struktur og impro (spørsmål 7, 8 og 10). Dette er undersøkelsens tre eneste svar med verdi under fire. I tillegg er avgitt svar på spørsmålet om improvisasjon ”delvis uenig” (verdi 2) undersøkelsens eneste svar med negativ implikasjon. For å se nærmere på dette forholdet, isoleres respondent seks fra de øvrige, og det beregnes nye gjennomsnitt for de fem gjenværende (majoriteten).

?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Grunnlag	NYTTE					NYTTEOMRÅDE					
	Forstår	Gen	VEKA	HORBUF	HITS	SB	Modell	Struktur	Proaktiv	Impro	$\bar{x}$
$\bar{x}$	4,60	5,00	5,00	4,80	4,60	5,00	4,80	4,80	<b>4,40</b>	4,80	4,78
SD	0,55	0,00	0,00	0,45	0,55	0,00	0,45	0,45	0,55	0,45	

Tabell 9 Gjennomsnitt og standardavvik for skjema 1 til 5

Tabellen leses som tidligere beskrevet. Det fremgår at standardavviket naturlig nok blir vesentlig lavere i denne beregningen der den mest avvikende respondenten er utelatt. Med 4,40 i gjennomsnitt (uthevet i tabellen), fremgår det videre at proaktivitet er det området majoriteten ser minst effekt på, mens de er markert mer positive til improvisasjonspotensialet som har et snitt på 4,80. På sistnevnte spørsmål gir respondent seks i følge tabell 8 verdi 2 (delvis uenig). Dette er påtagelige forskjeller som det er interessant å undersøke nærmere.

I spørreundersøkelsen er påstandene formulert konstanterende med verbform "er" og "bidrar". De to siste påstandene i spørsmål 9 og 10 er imidlertid mulighetsorienterte gjennom tilførsel av ordet "kan" (se vedlegg 2 og Tabell 2). Intensjonen med formuleringsforskjellene er å signalisere en noe lenger forventet tidshorison for innfrielse av de overordnede målene for stabens arbeid. I praksis vil det imidlertid kreve en viss oppmerksomhet fra respondentene for å kunne forholde seg til denne nyanseringen i spørreskjemaet. Det vil være en mulighet for at det responderes ut ifra opplevd effekt i den forutgående tabletop-øvelsen, i stedet for det intenderte potentialet for fremtiden. På generelt grunnlag kan det sies å være en større tilbøyelighet til en slik respons dersom respondenten ikke er fokusert på oppgaven med å fylle ut skjemaet. Gjennom en visuell inspeksjon av de utfylte spørreskjemaene, kommer det frem at respondent seks har fylt ut deler av skjemaet, og spesielt siste side, merkbart mer unøyaktig enn de øvrige fem (vedlegg 4). Det kan være et resultat av en ufokusert utfylling og dermed indikere en mulig uoppdaget endret innretning av de to siste påstandene.

Nevnte tolkning understøttes av et annet forhold. Gjennom krysskobling av demografiske forhold fra de to undersøkelsene, lar det seg gjøre å forbinde respondent seks med bidragsyter tre fra den kvalitative undersøkelsen. I det aktuelle intervjuet konstanteres det at akronymene ved bruk "gir mulighet til improvisasjon" (302). Dersom utsagnet i spørreundersøkelsen var forstått som en mulighetsvurdering, burde det derfor vært gitt en høyere verdi enn 2 (delvis uenig). I overordnet forstand handler både evne til improvisasjon og proaktivitet om å frigjøre kapasitet til dette arbeidet (se 2.2.2). I et slikt perspektiv bør verdiene for spørsmål 9 og 10 være relativt like. I Tabell 6 på side 47 fremgår det at det samlede gjennomsnittet er identiske 4,33, mens Tabell 8 viser at skjema seks avviker tydelig fra en slik sammenheng med verdier på henholdsvis 4 og 2. Statistisk formulert kan dette vises ved korrelasjonskoeffisientene mellom kjernes spørsmålet om opplevd nytte av akronymene (spørsmål 2) og spørsmålene om nytteområder (6 til 10) som vist i Tabell 6. I tabellen fremgår det at samvariasjonen med proaktivitet (0,32) er markert dårligere enn de andre nytteområdene (0,88-1,00). I tillegg er korrelasjonen mellom proaktivitet og improvisasjonsevne også lav (0,43). Forholdet kan

derfor ikke forklares utfyllende gjennom en mulig forskjell i oppfattet innretning av spørsmål 9 og 10 som diskutert ovenfor. Det bør undersøkes om det i stedet kan forklares med stabsinterne forhold.

### 7.3.7 Oppsummering

Samlet gir ovenstående diskusjon grunnlag for en oppsummering som følger:

*Krisestaben ved UIN opplever nytte på alle de definerte nytteområdene med følgende kjernepunkter:*

*Situasjonsbevissthet: Felles begreper og forpliktelser mot definerte prosesser*

*Mentale modeller: Tydelig mønster med felles begreper gjør at en "ser hva som foregår"*

*Arbeidsstruktur: Sammenbindende og disiplinerende for målrettet oppgaveløsning*

*Impro/proaktivitet Frigjør kapasitet til å kunne benytte alle ressurser*

Som antydnet i 7.3.6 gir imidlertid den kvalitative undersøkelsen informasjon om stabsinterne forhold som kan benyttes til ytterligere nyansering.

## 7.4 Stabsinterne forhold

### 7.4.1 Generelt

Kategorisering av de kvalitative dataene gir grunnlag for nærmere analyse av de enkelte kategoriene som gjenfinnes i vedlegg 8. Refererte utsagn oppfattes som typiske for stabsmedlemmenes holdninger og settes i en sammenheng for å illustrere samlet inntrykk. I slutten av hvert avsnitt oppsummeres hovedinnholdet med nøkkelord som bringes videre for en samlet analytisk tilnærming.

### 7.4.2 Holdning

Samtlige stabsmedlemmer uttrykker gjennom intervjuene at arbeidet er interessant (101, 201, 401, 601), "kjempeinteressant" (501) eller "utrolig viktig" (301). Andre uttrykk som er brukt er "veldig artig" (501), nødvendig (401) og "en god erfaring" (601). Det presenterte konseptet er nytt for staben, men det oppfattes positivt med signaler utenfra (203, 503), og det uttrykkes ønske om å prøve akronymene i praksis (103). Medlemmene fremstår dermed som godt motiverte for engasjert innsats og med en god vilje til læring. Hovedpunktene kan formuleres som:

*God motivasjon og læringsvilje.*

### 7.4.3 Introduksjonen

Gjennomgående holdning er at introduksjonsseminaret var bra (202) til veldig bra (603), og den enkelte lærte mye (102). Det var en nyttig gjennomgang (401) som ga god forståelse (603) og for enkelte en "knallgod" følelse i etterkant (503). Den tilmålte tiden på 3,5 timer var tilstrekkelig (102, 403, 503), men kunne med fordel vært lenger (302, 503). En "kunne dvelt mer med" (603) enkelte momenter. Spesielt ville det vært en fordel med flere aksjonsøvelser (302, 403, 603) eller ren akronymtrening (503). Det kan avholdes enten i forbindelse med seminaret eller i stabens egen regi på

et senere tidspunkt. Akronymene må brukes (603), og for å få det til må det øves (101). Oppsummert kan det uttrykkes som:

*Introduksjonen var tilstrekkelig, men det kunne med fordel vært flere aksjonstreninger.*

#### **7.4.4 Veien videre**

Det uttrykkes unison enighet om at akronymene bør beholdes videre fremover (102, 402, 602). Det bør satses på (202), og staben vil selv sørge for at ”det blir tatt tak i” (503) videre fremover. Etter en god start (201) med et konsept som oppfattes som ”veldig verdifullt” (302), er det viktig å trene mer (102, 202, 302) for å ”prøve å få det inn under huden” (302). Det oppfattes videre at konseptet vil være nyttig for andre krisestaber (102, 202, 302, 402, 502, 603). Det er imidlertid viktig å øve mer (102).

Hovedpoenger er at staben må trene (302) for alternativet er dårlig (301). Oppsummert som:

*Akronymene bør beholdes og vil være nyttige for andre. Staben må trene.*

#### **7.4.5 Krisestaben som team**

Egen kompetanse uttrykkes gjennom at de kan mye (101) og er smarte nok (103). Staben disponerer et omfattende planverk (102) som ikke er i daglig bruk (202). Det er en åpenhet i gruppa (101) internt og mot eksterne. Det er en del av kulturen og oppfattes som grunnleggende (301) for læring. Samtidig er det ”et akademisk miljø” (201) som er vant til lange prosesser der man ”holder på i evigheter”(202). ”Det å få omstilt hodet der du går fra daglig drift til krisestab. Det er ikke enkelt det” (201). Selv om en ikke alltid klarer å være ”tro mot” egen kunnskap (101), har det blitt ”gått mange runder” (203) rundt dette. Staben ”begynner å få en forståelse” av hvordan de skal operere (203). Med andre ord: *God kompetanse og læringsvilje i et akademisk miljø med omfattende planverk.*

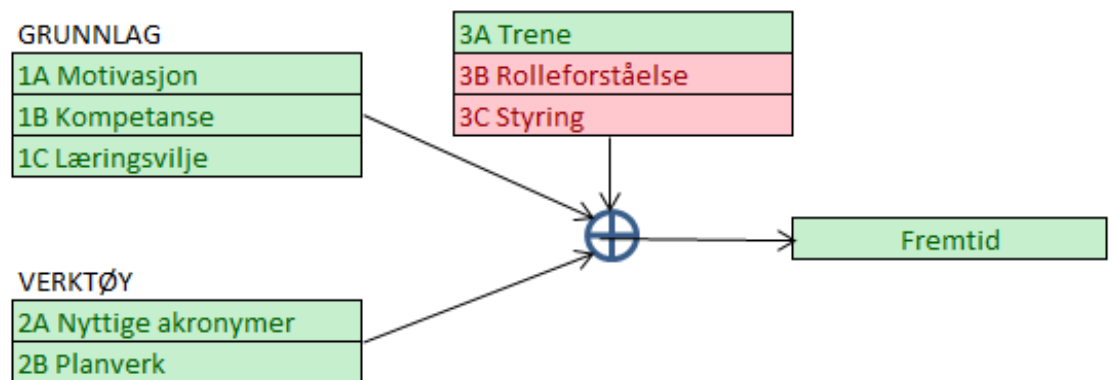
#### **7.4.6 Styring**

Staben har slitt med rutiner og gjennomføring (201) i forhold til et omfattende planverk (102). Det har blitt etterlyst struktur (201, 601). Akronymene, og spesielt HORBUF, fanger problemområdene (602). En god utførelse krever imidlertid disiplin (102) og rolleforståelse (103). ”Det forutsetter en mye sterkere styring” (401). Personlige egenskaper har betydning (503, 604), men staben må ha ”noen som passer på hvor man befinner seg til enhver tid” (402) i forhold til struktur og prosesser. Det krever en mer tydelig ledelse (402) og prosessorientering (403). Eksemplifisert med erfaringer fra tabletop-øvelsen gjør suboptimal rolleforståelse (203) at ”noen tok en rolle som de kanskje ikke skulle ha” (502). Resultatet blir at en ”stuper rett på” (102) oppgaver, og det blir gjort ”ad hoc beslutninger” (602) som ikke kommuniseres tydelig. Det blir dermed ”litt sånn vakuum og vanskelig koordinering” (102) internt i staben. Når man ikke er eksplisitt på hvor man er i prosessen så ”inviteres det til dialoger og innspill som ikke har noe med den felles modellen å gjøre” (601). Det resulterer i at det ”diskuteres på tvers av hendelsen” (401). Staben må derfor ”finne en balanse” (503) i samspillet

mellom prosesseier og prosessdriver. Beskrivelsen stemmer godt overens med observasjoner presentert i evalueringsnotater (vedlegg 9 og 10) og indikerer at staben har et realistisk selvbilde. Oppsummert: *Suboptimal rolleforståelse og styring.*

#### 7.4.7 Oppsummering

Staben oppfatter seg selv som godt motivert, læringsvillig og kompetent og ønsker å beholde akronymene i sitt videre arbeid. En god utnyttelse krever trening der den største utfordringen ligger i rolleforståelse og styring. Forbedringspotensialet ligger først og fremst i en tydeligere prosessstyring og eksplisitt presisering av hvor en er i prosessen. Intern rollepraktisering bør trenes spesielt og om mulig fordeles etter personlige egenskaper. Alle stabsmedlemmene må ha en forpliktelse mot prosessen, og det må etableres en kultur for å akseptere korreksjon i forhold til denne. Grunnlaget for videre utvikling er til stede med god kompetanse i et åpent og lærevillig team. Denne delen av den kvalitative analysen er strukturert i vedlegg 8. På grunnlag av kategoriseringen kan det settes opp en tentativ modell for status og krisestabens vei videre.



Figur 15 Tentativ modell over status og krisestabens vei videre (egen utforming)

Figuren viser kjernepunktene fra den kvalitative analysen satt i relasjon til stabens oppfatning av egen situasjon. Til venstre er det to blokker med forutsetninger med underliggende momenter. Midtre blokk angir fokusområder for å komme til ønsket fremtid som er til høyre. Fargekodingen er intuitivt utformet med grønn som positive bidragsytere og lyserød som utpekt forbedringspotensiale. Bokstavkodingen er med referanse til kategoriseringsarbeidet i vedlegg 8. Av figuren fremgår det at forutsetningene oppfattes som gode. Videre er det en illustrasjon av en foreløpig oppsummering som følger:

*Krisestaben ved UIN har etablert et grunnlag med motivasjon, kompetanse og læringsvilje. Verktøy er på plass gjennom planverk og nyttige akronymer. Ved å trene videre vil en kunne få bedre kontroll på rolleforståelse og styring og dermed gå mot en forbedret fremtid.*



## 7.5 Latente svakheter

### 7.5.1 Mulig bekræftelsesfelle

For å se nærmere på en eventuell "pleasingeffekt", er intervjuene gjennomgått med dette spesielt i fokus. Mulige utsagn er i den forbindelse gitt en egen kategori (pleasing) i vedlegg 8. Responsen på introduksjonsseminaret var gjennomgående positiv. En trykksterk poengtering av å ha "lært VELDIG mye på UTROLIG kort tid" (102) kan imidlertid signalisere et ønske om å støtte innsatsen som er gjort som veileder og tilrettelegger mer enn å beskrive egen læring. Utsagn som "nå skal jeg ikke produsere læreboksware, men.." (601) og forklaringer av stabens noe nølende aksept til prosjektet kan kobles mot dette. En bidragsyter presiserer at staben går "inn i det med en type risiko" ved å bruke tid på innspill fra "noen du ikke aner hvem er" (603). Tanker omkring å ha en student som medspiller er av typen "jaha, skal vi det" (303). Skepsisen uttrykkes ytterligere ved å beskrive oppstarten av selve seminaret. "Når jeg så plansjene dine, med 72 sider så tenkte jeg, oi" (603). På den andre siden avvæpnes det hele med en potensielt bekræftelsesorientert poengtering av at det "tok ikke mer enn fem minutter før jeg var trygg" (603). At en måtte "jenke ned litt av de der tilbakemeldingene" i spørreundersøkelsen (101) kan i samme perspektiv sees som en ufarliggjøring av mulig lave verdier og et ønske om å "please".

På den andre siden er tilbakemeldingene som nevnt gjennomgående positive. Det er ikke identifisert uttalelser eller signaler som strider mot hovedinntrykket. Temaet er dessuten relativt "ufarlig" for deltagerne. En positiv tilbakemelding vil presumptivt øke mulighetene for at akronymene vil benyttes videre i stabens arbeid. Det er en rimelig opplagt sammenheng som gjør det ulogisk å gi positive tilbakemeldinger dersom egen holdning er negativ. En eventuell pleasingeffekt vil dermed først og fremst komme til uttrykk i form av en forsterkning av en i utgangspunktet positiv holdning. Størrelsen på en slik potensiell effekt er det problematisk å konkretisere. Det er imidlertid vanskelig å se at det kan ha store utslag på gjennomsnittsverdiene på de enkelte spørsmål. Samtlige av spørreundersøkelsens enkeltmomenter har gjennomsnittsverdier med god positiv margin til verdi 4 (delvis enig). Det stemmer godt med samlet inntrykk fra intervjuene. Utsagnene som er referert over tolkes derfor som en gjengivelse av reelle oppfatninger. I forlengelsen av dette er det valgt å benytte innsamlede data uten nærmere justeringer for eventuell pleasing.

### 7.5.2 Mulig målefeil

Oppgavens utgangspunkt er antagelsen om at det kan etableres luftfartsinspirerte akronymer som kan oppleves som nyttige for en aktuell krisestab. For å oppnå et relevant mål for oppfattet nytte har det vært en tilnærming over flere trinn illustrert i Figur 8 på side 26. I oppgaven er det definert teoretiske forankrede akronymer som er introdusert for krisestaben innenfor de rammene som var tilgjengelige.

Innhentet data viser at stabens medlemmer synes introduksjonen var tilstrekkelig til å få en god og praktisk forståelse av konseptet. Deres relevante oppfattelse er at akronymene er nyttige for krisestabens arbeid. Likevel kan det være grunn til å stille spørsmål om det i realiteten er akronymene som oppfattes som nyttige, eller om det kan være andre variabler som påvirker målingene.

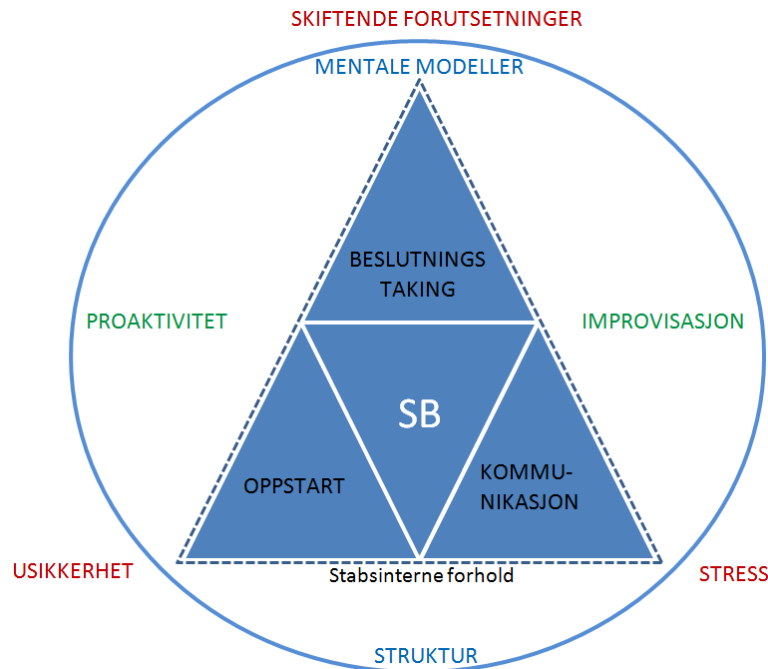
Utsagn presiserer at god akronymnytte "forutsetter en mye sterkere styring" i krisestaben (401). En er "avhengig av at alle som sitter der følger opplegget" (502). Det "handler litt om lederstil" (604) og personlige egenskaper (503). Det er "prisverdig – at det kommer signaler utenfra" (203) fordi "det er mye verre når du sitter internt – å korrigere" (503). Gjennom akronymtreningen inviteres det til å snakke om hvordan en gjør ting (602). Det "tilfører merverdi inn i diskusjonene i krisestaben" (303). Samlet kan utsagnene tolkes som at det er eksterne signaler som gir den egentlige nytten. Akronymene kan da betraktes som hensiktsmessige katalysatorer for å kunne løfte opp og diskutere interne utfordringer. Andre katalysatorer vil imidlertid i en slik forståelse gi samme opplevde nytte dersom de også "fanger de tingene vi ikke får til best" og "setter fokus på relasjonene innad i gruppen" (602).

Andre utsagn indikerer imidlertid at omtalte tolkning vil være for snever. Empirien viser at krisestaben opplever akronymnytte på samtlige fem nytteområder. Akronymstrukturens aksept manifesteres gjennom utsagn av typen: "Rollene blir mye mer tydelige gjennom en slik modell"(402). "Her samler du det. Du binder det sammen. Vi blir mer et team enn det som jeg har følt at vi har vært tidligere" (302). Selv om andre påvirkninger kunne ha hatt tilsvarende effekt, er det oppfattet nytte av akronymene som er målt. Den aktuelle krisestaben kan imidlertid ha særpreg som gir nytteopplevelsen forskjellig fra andre staber "som ikke trenger det på samme måte"(603). Det vil igjen ha betydning for en eventuell forlenging av nytteopplevelse mot andre krisestaber. Studien viser imidlertid at krisestaben ved UIN har opplevd nytte med akronymene, og at det dermed er en implisitt mulighet for at andre staber kan ha nytte av konseptet.

## **7.6 Relasjon til kontekstuell modell**

Innledningsvis i kapittel 2, ble det på bakgrunn av teori formulert en kontekstuell modell for en krisestabs kjernefunksjoner. Modellen har vært styrende for oppgavens struktur og innhold. Konkrete luftfartsinspirerte akronymer er formulert på bakgrunn av denne modellen, og nytteområder er undersøkt med basis i den modellerte konteksten. Gjennom undersøkelsene har det kommet frem at staben oppfatter akronymene og det resulterende støttekortet til å omfatte stabens samlede arbeid. Nytteområdene oppfattes som relevante, og det er ikke identifisert vesentlige aspekter som ikke dekkes av det operasjonaliserte nyttebegrepet. Samlet gjør det at modellen har vært funksjonell og hensiktsmessig. Stabsinterne forhold påvirker imidlertid stabens mulighet for å utnytte akronymenes

potensial. Slike forhold er i utgangspunktet definert ut av oppgaven og er ikke en del av modellen. I lys av analysen, er det likevel riktig å inkludere stabsinterne forhold som en del av den konseptuelle forståelsen. En resulterende tilpasset modell kan se ut som følger:



Figur 16 Tilpasset kontekstuell modell med stabsinterne forhold (egen utforming)

Figuren viser en tilpasset modell der stabsinterne forhold er visualisert ved en svart stiptet linje som omgir stabens kjernefunksjoner. For øvrig forstås modellen som tidligere beskrevet i forbindelse med Figur 1. Stabsinterne forhold ligger som en filtrerende ramme omkring kjernefunksjoner og situasjonsbevissthet. Interne forhold preger dermed hvordan oppgavene løses, og i gjeldende kontekst hvordan akronymene benyttes. Filteret påvirker videre hvordan, og i hvilken grad, akronymenes nyttepotensial på utsiden av filteret realiseres. Samlet gir modellen et kontekstuell bilde av krisestabens sentrale funksjoner som passer med oppgavens forutsetninger og funn som er gjort.

## 7.7 Refleksjon

Gjennom oppgaven har det blitt lagt vekt på å ivareta pålitelighet og gyldighet slik som Tjora (2012) beskriver. I praksis gjøres det gjennom transparent intern logikk og logisk sammenheng mellom utforming, funn og problemstilling. Enhver leser kan dermed gjøre seg opp sin egen mening om kvalitet, metode og funnene som er gjort. Undersøkelsene gir klare svar i forhold til problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål. Selv uten mulighet for statistisk generalisering, er funnene dermed med på å underbygge og sannsynliggjøre potensiell nytte for andre krisestaber. Oppgavens innretning gjør at en eventuell funnforlengelse i første rekke vil gjelde for byråkratiske staber. Om, og i hvilken grad, dette kan gjøres, vil kunne være et interessant utgangspunkt for videre forskning.

## 8 Konklusjon

På bakgrunn av diskusjonen i forrige kapittel, lar det seg gjøre å trekke konklusjoner i relasjon til problemstillingen. Den gjennomførte introduksjonen har vært tilstrekkelig til å gi en god oppfattelse av hvordan akronymene bør benyttes i krisestaben. Stabens nytteoppfatning er dermed relevant som konklusjonsgrunnlag.

De tre luftfartsinspirerte akronymene VEKA, HORBUF og HITS gir nytte for krisestaben ved UIN, både hver for seg og som et samlet konsept. Staben opplever nytte i forhold til økt situasjonsbevissthet ved at det etableres felles begreper og forpliktelser mot definerte prosesser. Felles mentale modeller støttes gjennom et tydelig mønster der den enkelte ”ser hva som foregår”. Arbeidsstrukturen tydeliggjøres og virker sammenbindende og disiplinierende for målrettet oppgaveløsning. Det legges til rette for improvisasjonsevne og proaktivitet gjennom frigjøring av kapasitet til å kunne benytte alle ressurser.

Krisestaben ved UIN mener å ha etablert et internt grunnlag med god motivasjon, kompetanse og læringsvilje. Sentrale verktøy er på plass gjennom planverk og nyttige akronymer. Rolleforståelse og styring har imidlertid et uttalt forbedringspotensiale som kan utløses gjennom videre trening. Staben mener andre krisestaber vil ha nytte av akronymene. Interne særpreg vil likevel kunne gjøre nytteopplevelsen forskjellig. Egen kontekstuell modell for krisestabens arbeid har vist seg å være relevant og funksjonell. Stabsinterne forhold påvirker imidlertid stabens mulighet for å utnytte akronymenes potensial. Den initielle modellen er derfor supplert med stabsinterne forhold for å gi et mer helhetlig kontekstuet bilde som passer med oppgavens forutsetninger og funn som er gjort.

Krisestaben ved UIN uttrykker klar nytte av akronymene. Det er dermed en implisitt mulighet for at andre krisestaber kan ha nytte av konseptet. Tydelige resultater er med på å sannsynliggjøre en slik mulighet. Forskningsgrunnlaget tillater imidlertid ikke generalisering i klassisk (statistisk) forstand. I henhold til det Tjora (2012) kaller naturalistisk generalisering må leseren derfor selv vurdere funnenes gyldighet og overførbarhet i relasjon til de forskningsmessige detaljene som er presentert.

## 9 Oppsummering og avslutning

Oppgaven tar utgangspunkt i en antagelse om at luftfartsinspirerte akronymer kan ha nytte for en byråkratisk krisestab. Studien er mulighetsorientert med fokus på om og hvordan en slik nytte kan fremkomme. I forbindelse med oppgaven er det utviklet et nytt konsept med akronymer for en krisestab. For å kunne innrette forskningen på en hensiktsmessig måte, er det formulert en egen modell som viser krisestabens kjernefunksjoner og nytteområder plassert i en kontekst. Modellen illustrerer som sådan et sentralt fundament for oppgavens struktur og logikk.

Metodisk benyttes en casestudie av krisestaben ved UIN. Det gjøres en triangulering mellom kvalitative og kvantitative data innhentet fra samtlige av stabens seks faste medlemmer. Oppfattet nytte tilnærmes trinnvis. Med utgangspunkt i sentral teori er det først identifisert tre hovedfunksjoner for en krisestab. Inspirert av luftoperativ koordineringsmetodikk er det deretter konstruert tre akronymer for disse funksjonene. Det er VEKA for oppstart, HORBUF for beslutningstaking og HITS for kommunikasjon. Akronymene er satt i sammenheng, og det er utformet et støttekort til stabens medlemmer der strukturen er samlet på et ark. Med bakgrunn i støttekortet og oppgavens øvrige innhold, er det gjennomført et begrenset treningsopplegg (introduksjon) for staben. Primærdata er hentet inn ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer rett i etterkant av gjennomført introduksjon.

Empirien viser at krisestaben mener introduksjonen var tilstrekkelig til å få en god akronymforståelse. Uttrykte meninger er dermed relevante i forhold til nytteoppfattelse. Krisestaben har opplevd nytte med de tre akronymene samlet og hver for seg. Nyten fremkommer på alle de fem definerte nytteområdene som er situasjonsbevissthet, mentale modeller, struktur, improvisasjonsevne og proaktivitet. Interne utfordringer med rolleforståelse og styring forventes redusert med mer trening.

De luftfartsinspirerte akronymene har bidratt til at krisestaben ved UIN har et fundament for å utvikle seg videre i sin oppgaveløsning. Staben har en klar nytteopplevelse av det introduserte konseptet. Akronymene utgjør en form for kompleks enkelthet satt i system som respondentene mener vil være nyttig for flere krisestaber. Siden krisestaben ved UIN har opplevd nytte av akronymene, er det en implisitt mulighet for at andre krisestaber kan ha nytte av konseptet. Tydelige resultater er med på å sannsynliggjøre en slik mulighet. Det er imidlertid ikke forskningsmessig grunnlag for videre generalisering i klassisk forstand. Leseren må derfor selv vurdere funnenes gyldighet og overførbarhet i relasjon til de forskningsmessige detaljene som er presentert.

Rolleveksling mellom normale oppgaver og arbeid i en krisestab kan være krevende på flere nivåer, ikke minst mentalt. Refleksivitet er et nøkkelord ved akronymbruk så vel som i forhold til egne

posisjoner og utfordringer. Trening og øving er grunnleggende for å kunne hente ut mest mulig av stabens potensial. I bunn kan det med fordel ligge en læringsvilje og erkjennelse av underliggende kompleksitet. Når det kommer til stykket er det mange som kan kjenne seg igjen i hjertesukket fra bidragsyter to: ”Det å få omstilt hodet der du går fra daglig drift til krisestab. Det er ikke enkelt det” (201). Det synes klart at de luftfartsinspirerte akronymene kan gi god støtte i så måte. Akronymene gir et overordnet bilde med ”alt på et ark”. Situasjonsbevisstheten bedres ved at stabens kjernefunksjoner settes i sammenheng og arbeidsstrukturen klarlegges. Det gir en tilgjengelig konseptuell forståelse av krisestabens funksjoner og integrerte prosesser. Samlet gir det bedre vilkår for å kunne nå en krisestabs overordnede mål om å bli proaktiv og kunne improvisere. Med et komprimert og oversiktlig akronymkonsept, vil det kunne være mer håndgripelig å innta en posisjon i en byråkratisk krisestab.

Oppgaven viser tydelig at akronymene kan gi nytte for en spesifikk krisestab. Selv om dataene er basert på en enkeltstående case, virker det sannsynlig at de luftfartsinspirerte akronymene vil være nyttige for flere krisestaber. I hvilken grad, og hvilke begrensninger som eventuelt gjelder, vil kunne avklares gjennom praktisk utprøving eller videre studier.

For videre forskning vil det være meningsfullt å se nærmere på hvordan andre krisestaber vil oppfatte nytte av akronymene. Det vil også være formålstjenelig å måle objektiv effekt på kvaliteten av stabens arbeid, og gjerne inkludere målinger over tid. Ved opparbeidelse av et bredere grunnlag, vil det kunne konkretiseres omkring akronymenes nytteverdi i et større perspektiv og dermed gi mulighet for å bevege seg mot mer generaliserte konklusjoner. Denne studien viser imidlertid tydelig at det eksisterer et potensial for luftfartsinspirerte akronymer i krisestaber. For egen del gir erfaringen inspirasjon til å fortsette å presentere og videreutvikle konseptet. Forhåpentligvis kan videre arbeid være med på å synliggjøre akronymenes potensial og gi konseptet en fremtidig plass innenfor kriseledelse.

## Kilder

- Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anjer, J. (2005). *Statistikk, 3. utgave*. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Bakken, B. T. (2013). *Intuition and analysis in decision making. On the relationships between cognitive style, cognitive processing, decision behaviour, and task performance in a simulated crises management context*. BI Norwegian Business School.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago.
- Boone, J. H., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension, April, Volum 50, Number 2, Article # 2TOT2*.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2011). *Research Design and Methods. A process Approach. Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Bråten, O. A. (2013). *Håndbok i krisehåndtering*. Oslo: Cappelen Damm.
- Breen, B. (2000, 08 31). *What`s your intuition?* Hentet 01 11, 2015 fra <http://www.fastcompany.com/40456/whats-your-intuition>
- Brun, W., Ekornås, B., Kobbeltvedt, T., Pallesen, S., Hansen, A., Laberg, J. C., . . . Johnsen, H. (2003). Betydning av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team. *Norsk Militært Tidsskrift nr 11/2003*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods. Second edition*. Oxford: Oxford University press.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (1998). *Making decisions under stress. Implications for individual and team training*. Washington DC: American Psychological Association.
- Caponigro, J. R. (2000). *The crisis counselor; A step-by-step guide to managing a business crises*. Chicago: Contemporary Books.
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items. *Journal of Agricultural Education Volume 35, Number 4*, ss. 31-35.
- Crandall, W., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2010). A look to the future: Emerging trends in crisis management. *International Journal of Sustainable Strategic Management, 2(1)*, ss. 17-28.
- Dahl, Ø., & Befring, E. (2015). *Kommunikasjonsmodeller og forståelse*. Hentet 01 06, 2015 fra NDLA Kommunikasjon og kultur 1: <http://ndla.no/nb/node/21800>
- DSB. (1998). *Veileder i kriseplanlegging for departementer og sentrale statlige etater*. Oslo: Direktoratet for sivilt beredskap.
- Dyndal, G. L., & Simonsen, S. (2013). *Krisehåndtering*. Hentet fra <http://www.minervanett.no/krisehandtering/>
- Eglinton, G. (2011, 09 21). Incident Command in Industrial Settings. *APF Asia Pacific Fire Magazine*.
- Endsley, M. R. (1995). Towards a theory of situation awareness in dynamic systems, Human factors. *37(1). Human factors*, ss. 32-64.
- Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. Cappelen Damm Akademisk.
- Farbrot, A. (2013, 12 11). *Intuisjon og analyse er best i kriser*. Hentet 2014 fra [Forskning.no](http://forskning.no): <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-psykologi/2013/12/intuisjon-og-analyse-er-best-i-kriser>
- Fiske, J. (1997). *Kommunikasjonsteorier - En introduksjon*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end. A guide to Non-Technical Skills*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Fossaskåret, E., & Aase, T. H. (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Hærem, T., & Bakken, B. T. (2011, 11 11). *Mer effektiv krisehåndtering*. Hentet 12 08, 2014 fra <http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2011/Mer-effektiv-krisehandtering/>
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Henriksen, J. T. (2014, 02). Improvisasjon under kriseledelse. *Forelesning*. Bodø, UIN.
- Isebakke, J. (2007). *Kommunikasjon i lys av en interaksjonstilnærming*. Oslo: Univeristetet i Oslo. Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Pedagogisk forskningsinstitutt.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. 2. opplag*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS: versjon 17*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, B. H. (2012). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. Hentet 01 31, 2015 fra [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1662.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1662.pdf)
- Johnsen, B. H., & Eid, J. (2006). *Operativ psykologi. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonker, C. M., van Riemsdijk, M. B., & Vermeulen, B. (2011). Shared mental models: A Conceptual Analysis. *Coordination, Organizations, Institutions and Norms in Agent Systems VI*, ss. 132-151.
- Ketti, D. F. (2003, 33(3)). Contingent Coordination: Practical and Theoretical Puzzles. *American Review of Public Administration*, ss. 253-277.
- Klein, G. (2008, 07 15). *Naturalistic Decision Making*. Hentet 01 11, 2015 fra Golden Anniversary Special Issues: [http://intra.iam.hva.nl/content/1112/verdieping1/models\\_en\\_processes/intro-en-materiaal/Klein\\_2008\\_HF\\_NDM.pdf](http://intra.iam.hva.nl/content/1112/verdieping1/models_en_processes/intro-en-materiaal/Klein_2008_HF_NDM.pdf)
- Klein, G. A., & Zsombok, C. E. (1997). *Naturalistic Decision Making*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klein, G. A., Calderwood, R., Orasanu, J., & Zsombok, C. E. (1995). *Decision Making in Action: Models and Methods. 2nd edition*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation. Hentet fra [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_78.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_78.htm)
- Kleven, T. A. (2013, 09 19). *Effektstørrelse*. Hentet 03 25, 2015 fra <http://www.uio.no/studier/emner/uv/iped/PED4010/h13/effektstorrelse%5B1%5D.pdf>
- Krogstad, K. (2013). *En metodefokuseret studie om å dra litt i hver sin retning for å ende opp der en skal*. Bodø: UIN ME310S.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lango, P. (2013). Beredskapsledelse og samfunnssikkerhet. *Forelesning 26.09 med utgangspunkt i medforfattet bok "Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering"*. Bodø, UIN, KL300S.
- Lazarus, R. (1999). *Stress and emotions; A new Synthesis*. London: Free Association Books.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982, Spring). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research. Vol 52, No. 1*, ss. 31-60.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology. Vol 22 140*, ss. 1-55.
- Lunenberg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg`s Framework. *International Journal of Scholary, Adademic, Intellectual Diversity. Volum 14, number 1*, ss. 1-8.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilsson, L. G. (1983). Kommunikation som psykologisk prosess. I K. Nowak, G. Andren, & H. Strand, *Kommunikasjonsprosesser*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Norman, D. A. (1988). *Design of everyday things*. New York: Basic Books Inc.
- Orasanu, J. M. (1997, 11 11-12). Aviation decision making. *US Airways and ALPA Human Factors Symposium*. Pittsburgh, PA.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robstad, P. (2001, Mars). *Forutsetninger for god kriseberedskap*. Statens informasjonstjeneste.
- Salas, E., Driskell, & Huges. (1996). The study of stress and human performance. I E. Salas, *Stress and human performance* (ss. 1-46). Mahwah, NJ: Lawrence Erbaum Ass.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois press.



- Skog, O.-J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Skog, O.-J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Smaaland, S. (2014). *Hva er proaktivitet?* Hentet 31 01, 2015 fra Logistikk og ledelse: <http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv06-02.htm>
- Stake, R., & Trumbull, D. (1982). Naturalistic Generalizations. *Review Journal of Philosophy Social Science*, 7 (1), ss. 1-12.
- Statistical Consultants Ltd. (2015, 04 04). *PSPP: A free alternative to SPSS*. Hentet 04 04, 2015 fra Software review: <http://www.statisticalconsultants.co.nz/blog/pspp-a-free-alternative-to-spss.html>
- Straus, J. (2001). *The Blue Book of Grammar and Punctuation*. Mill Valley, Ca: Bare Bones Training and Consulting Co.
- Svartdal, F. (2011). *Psykologi: En introduksjon*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Svenkerud, P. J. (2013). Krise og Kriseledelse. *Forelesninger UIN, 16-17. oktober 2013*. Bodø, KL301E.
- Sviland, K. Å., & Sunde, B. M. (2013). *Beslutningstaking i øvelser*. Stavanger: UIS, Samfunnsvitenskapelig institutt.
- The Memory Institute. (2015, 04 03). *Introduction to Memory Systems*. Hentet 04 02, 2015 fra Poems, Acronyms, Rhymes Acrostic: <http://www.thememoryinstitute.com/poems-acronyms-rhymes-and-acrostics.html>
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademiske forlag.
- Utenriksdepartementet. (2005, 07 08). *Utenriksdepartementet går over fra krisestab til forsterket beredskap*. Hentet 01 04, 2015 fra [https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/utenriksdepartementet\\_gar\\_over/id258563/](https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/utenriksdepartementet_gar_over/id258563/)
- Waldahl, R. (1999). *Mediepåvirkning*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Watzlawick, P., & Weakland, J. H. (1977). *The Interactional View. Studies at the the Mental Research Institute Palo Alto*. New York: W.W. Norton & Company.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, Akademisk.
- Wilson, F. (2010). *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction. 3rd edition*. New York: Oxford University Press.

## **Vedlegg**

1. Utdrag fra introduksjonsseminar
2. Spørreundersøkelse
3. Kodebok
4. Utfylte spørreskjemaer for spørsmål 9 og 10
5. Utvalgte tabeller fra PSPP
6. Intervjuguide
7. Eksempel på transkripsjon (side 201)
8. Kvalitativ analyse med kategorisering
9. Eget evalueringsnotat om tabletop (øvelse Ingrid)
10. Evalueringsnotat om tabletop fra ekstern evaluator (HRS)
11. Støttekort for krisestaben
12. Utdrag fra repetisjon med krisestaben
13. Terminologi - Noen utvalgte begreper og forkortelser

3,5 timers introduksjonsseminar for krisestaben avholdt på UIN. 10 av 72 slides.

## Introduksjonsseminar

Luftfartsinspirerte akronymer

## Agenda

- ▶ Bakgrunn
- ▶ Hvorfor akronymer?
- ▶ 3 utvalgte
- ▶ Korte aksjonsøvelser
- ▶ Oppsummering
- ▶ Videre fremdrift

## Bakgrunn

- ▶ Luftfart
  - Daglig utsatt for potensiell risiko
  - Fokus på sikre operasjoner +
  - Håndteringsevne dersom noe skulle skje
  - Utviklet over lang tid
  - Vant med tidskritisk arbeid
- ▶ UIN
  - Planverk, trening og læringsvilje
  - Uvant med tidskritisk arbeid

## Grunntanke

Kan det være noe å lære?  
Noe med overføringsverdi?  
På en relativt enkel måte?

## Hvorfor benytte akronymer?

- ▶ Konsentrert "sjekklister"
- ▶ Kan benyttes fra hukommelsen ("by heart")
- ▶ Felles mental ramme
- ▶ "Maske" på toppen og binder det hele sammen

## Akronym som hjelpemiddel

- ▶ Struktur
- ▶ Felles modell
  - Lettere situasjonsbevissthet (SB)
  - Samlende
  - Kan forflytte seg videre i prosessen eller loope tilbake
- ▶ Effektivitet
  - Tidsbevisst
  - Ivarer kapasitet
    - Proaktiv
    - Improvisasjon

## Krisestabens viktigste oppgaver

- ▶ MÅL
  - Forhindre eller redusere negative effekter
  - Ta vare på personer, materiell og omdømme
- ▶ VEIEN DIT
  - Rolleavklaring (Hvilken del av problemet?)
  - Komme i proaktivt modus så snart som mulig
  - Ha kapasitet til improvisasjon og "what if" tankegang

## HORBUF

## Oppsummering 2

- ▶ Aksjonsøvelser
  - Introduksjon av bruk
- ▶ Aktuelle akronymer
  - VEKA
  - HORBUF
  - HITS
- ▶ HORBUF sentralt, de andre understøtter

**Spørreundersøkelse våren 2015 (3-5 minutter)****Nyttige akronymer?**

Introduksjon og trening av de luftfartsinspirerte akronymene VEKA, HORBUF og HITS er en del av en masteroppgave i samfunnssikkerhet og kriseledelse her ved UIN. I den forbindelse vil jeg gjerne ha kunnskap om hvordan du som medlem av krisestaben opplever akronymene som hjelpemiddel. Det er din egen oppfattelse som er interessant, og som skal krysses av i skjemaet med ett svar for hvert spørsmål. Der ikke annet er nevnt, gjelder spørsmålene de tre akronymene samlet.

Svarene er anonyme og vil ikke refereres til ved navn, posisjon i krisestaben eller annet som er identifiserbart. De aggregerte svarene vil benyttes i analysen, mens skjemaene vil bli slettet etter registrering.

Nyttebegrepet er benyttet i mange av spørsmålene og forstås som positiv innvirkning på eller bidrag til stabens arbeid i henhold til det som har blitt presentert. Jeg er tilgjengelig for eventuelle spørsmål under utfyllingen.

Takk for hjelpen!

Kåre Krogstad

**Bakgrunnsinformasjon (sett et kryss for det som passer)****Alder**

- Opp til og med 45 år
- 46-55 år
- 56 år og oppover

**Antall tidligere år i krisestaben**

- 0 år
- 1-2 år
- Mer enn 2 år

**1. Jeg har en god forståelse av hvordan akronymene kan benyttes**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**2. Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**3. VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**4. HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**5. HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**6. Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**7. Akronymene bidrar til felles mentale modeller**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**8. Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

**10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

## KODEBOK

Case	Alder	Erfaring	Forstår	Nytte	VEKA	HORBUF	HITS	SB	Mental	Struktur	Proaktiv	Impro	
1	Ikke publisert av hensyn til anonymitet		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2			4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
3			5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4			5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6			5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2

Skjema 6

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken enig eller uenig
- Delvis uenig
- Helt uenig



## UNIVARITE DATA

## DESKRIPTIV STATISTIKK

## Samlet

## Hele utvalget

Valid cases = 6; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Har en god forståelse for hvordan akronymene kan benyttes	6	4.67	.52	4.00	5.00
Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	6	4.83	.41	4.00	5.00
VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	6	4.83	.41	4.00	5.00
HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	6	4.67	.52	4.00	5.00
HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	6	4.50	.55	4.00	5.00
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	6	4.83	.41	4.00	5.00
Akronymene bidrar til felles mentale modeller	6	4.50	.84	3.00	5.00
Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur	6	4.50	.84	3.00	5.00
Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	6	4.33	.52	4.00	5.00
Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	6	4.33	1.21	2.00	5.00

T1

## Eksklusiv respondent 6

Valid cases = 5; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Har en god forståelse for hvordan akronymene kan benyttes	5	4.60	.55	4.00	5.00
Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	5	5.00	.00	5.00	5.00
VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	5	5.00	.00	5.00	5.00
HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	5	4.80	.45	4.00	5.00
HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid	5	4.60	.55	4.00	5.00
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	5	5.00	.00	5.00	5.00
Akronymene bidrar til felles mentale modeller	5	4.80	.45	4.00	5.00
Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur	5	4.80	.45	4.00	5.00
Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	5	4.40	.55	4.00	5.00
Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	5	4.80	.45	4.00	5.00

T2

Enkeltspørsmål

Grunnlag

Har en god forståelse for hvordan akronymene kan benyttes

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	2	33.33	33.33	33.33
Helt enig	5	4	66.67	66.67	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T3

Har en god forståelse for hvordan akronymene kan benyttes

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.67
<i>Std Dev</i>		.52
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

Nytte

Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	16.67
Helt enig	5	5	83.33	83.33	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T4

Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.83
<i>Std Dev</i>		.41
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	16.67
Helt enig	5	5	83.33	83.33	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T5

VEKA er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.83
<i>Std Dev</i>		.41
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	2	33.33	33.33	33.33
Helt enig	5	4	66.67	66.67	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T6

HORBUF er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.67
<i>Std Dev</i>		.52
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	3	50.00	50.00	50.00
Helt enig	5	3	50.00	50.00	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T7

HITS er et nyttig akronym for krisestabens arbeid

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.50
<i>Std Dev</i>		.55
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

Nytteområder

Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	16.67
Helt enig	5	5	83.33	83.33	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T8

Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.83
<i>Std Dev</i>		.41
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

Akronymene bidrar til felles mentale modeller

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Verken enig eller uenig	3	1	16.67	16.67	16.67
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	33.33
Helt enig	5	4	66.67	66.67	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T9

Akronymene bidrar til felles mentale modeller

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.50
<i>Std Dev</i>		.84
<i>Minimum</i>		3.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Verken enig eller uenig	3	1	16.67	16.67	16.67
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	33.33
Helt enig	5	4	66.67	66.67	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T10

Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.50
<i>Std Dev</i>		.84
<i>Minimum</i>		3.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Delvis enig	4	4	66.67	66.67	66.67
Helt enig	5	2	33.33	33.33	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T11

Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.33
<i>Std Dev</i>		.52
<i>Minimum</i>		4.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	4

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Delvis uenig	2	1	16.67	16.67	16.67
Delvis enig	4	1	16.67	16.67	33.33
Helt enig	5	4	66.67	66.67	100.00
<i>Total</i>		6	100.0	100.0	

T12

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere

<i>N</i>	<i>Valid</i>	6
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		4.33
<i>Std Dev</i>		1.21
<i>Minimum</i>		2.00
<i>Maximum</i>		5.00
<i>Percentiles</i>	50 (Median)	5

## BIVARIATE DATA

### KRYSSTABELLER

#### Improvisasjon og mentale modeller

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere \* Akronymene bidrar til felles mentale modeller [count, row %, column %, total %].

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Akronymene bidrar til felles mentale modeller			Total
	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig	
Delvis uenig	1.00	.00	.00	1.00
	100.00%	.00%	.00%	100.00%
	100.00%	.00%	.00%	16.67%
	16.67%	.00%	.00%	16.67%
Delvis enig	.00	1.00	.00	1.00
	.00%	100.00%	.00%	100.00%
	.00%	100.00%	.00%	16.67%
	.00%	16.67%	.00%	16.67%
Helt enig	.00	.00	4.00	4.00
	.00%	.00%	100.00%	100.00%
	.00%	.00%	100.00%	66.67%
	.00%	.00%	66.67%	66.67%
Total	1.00	1.00	4.00	6.00
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%

T13

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	12.00	4	.017
Likelihood Ratio	10.41	4	.034
Linear-by-Linear Association	4.87	1	.027
N of Valid Cases	6		

#### Improvisasjon og struktur

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere \* Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur [count, row %, column %, total %].

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur			Total
	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig	
Delvis uenig	1.00	.00	.00	1.00
	100.00%	.00%	.00%	100.00%
	100.00%	.00%	.00%	16.67%
	16.67%	.00%	.00%	16.67%
Delvis enig	.00	1.00	.00	1.00
	.00%	100.00%	.00%	100.00%
	.00%	100.00%	.00%	16.67%
	.00%	16.67%	.00%	16.67%
Helt enig	.00	.00	4.00	4.00
	.00%	.00%	100.00%	100.00%
	.00%	.00%	100.00%	66.67%
	.00%	.00%	66.67%	66.67%
Total	1.00	1.00	4.00	6.00
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%

T14

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	12.00	4	.017
Likelihood Ratio	10.41	4	.034
Linear-by-Linear Association	4.87	1	.027
N of Valid Cases	6		

Improvisasjon og proaktivitet

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere \* Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv [count, row %, column %, total %].

Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv		
	Delvis enig	Helt enig	Total
Delvis uenig	1.00	.00	1.00
	100.00%	.00%	100.00%
	25.00%	.00%	16.67%
	16.67%	.00%	16.67%
Delvis enig	1.00	.00	1.00
	100.00%	.00%	100.00%
	25.00%	.00%	16.67%
	16.67%	.00%	16.67%
Helt enig	2.00	2.00	4.00
	50.00%	50.00%	100.00%
	50.00%	100.00%	66.67%
	33.33%	33.33%	66.67%
Total	4.00	2.00	6.00
	66.67%	33.33%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%
	66.67%	33.33%	100.00%

T15

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	1.50	2	.472
Likelihood Ratio	2.09	2	.351
Linear-by-Linear Association	.91	1	.340
N of Valid Cases	6		

Improvisasjon og situasjonsbevissthet

Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet * Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet \* Akronymene bidrar til at staben kan improvisere [count, row %, column %, total %].

Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	Akronymene bidrar til at staben kan improvisere			Total
	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig	
Delvis enig	1.00	.00	.00	1.00
	100.00%	.00%	.00%	100.00%
	100.00%	.00%	.00%	16.67%
	16.67%	.00%	.00%	16.67%
Helt enig	.00	1.00	4.00	5.00
	.00%	20.00%	80.00%	100.00%
	.00%	100.00%	100.00%	83.33%
	.00%	16.67%	66.67%	83.33%
Total	1.00	1.00	4.00	6.00
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	16.67%	16.67%	66.67%	100.00%

T16

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	6.00	2	.050
Likelihood Ratio	5.41	2	.067
Linear-by-Linear Association	4.45	1	.035
N of Valid Cases	6		

**KORRELASJON – Nytte og nytteområder**

		Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet
Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.00  6	1.00  .000 6
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.00  .000 6	1.00  6
Akronymene bidrar til felles mentale modeller	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.88  .021 6	.88  .021 6
Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.88  .021 6	.88  .021 6
Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.32  .541 6	.32  .541 6
Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.94  .005 6	.94  .005 6

T17A

		A Akronymene bidrar til felles mentale a. modeller	Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur
Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.88  .021 6	.88  .021 6
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.88  .021 6	.88  .021 6
Akronymene bidrar til felles mentale modeller	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.00  6	1.00  .000 6
Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.00  .000 6	1.00  6
Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.46  .355 6	.46  .355 6
Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.99  .000 6	.99  .000 6

T17B

		Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	Akronymene bidrar til at staben kan improvisere
Akronymene er nyttige for krisestabens arbeid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.32  .541 6	.94  .005 6
Akronymene bidrar til økt situasjonsbevissthet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.32  .541 6	.94  .005 6
Akronymene bidrar til felles mentale modeller	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.46  .355 6	.99  .000 6
Akronymene bidrar til en klar arbeidsstruktur	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.46  .355 6	.99  .000 6
Akronymene bidrar til at staben kan bli proaktiv	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.00  6	.43  .399 6
Akronymene bidrar til at staben kan improvisere	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.43  .399 6	1.00  6

T17C

## MAISK oppgave våren 2015

Universitet i Nordland

Kåre Krogstad

<p>Fase 1:</p> <p>Sette rammer for intervjuet</p>	<p>1. Løsprat. (0,5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uformell oppstart, avklare at bidragsyter har tid til å snakke nå, og dermed er i stand til å kunne fokusere på innhold og svar videre.</li></ul> <p>2. Informasjon. (1 min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informere om at intervjuet er en <u>oppfølging av spørreundersøkelsen</u>, og at bakgrunnen for at det gjennomføres er å få en mer nyansert tilbakemelding på hvordan akronymene oppfattes.</li><li>• Forklare at funnene som gjøres skal komme <u>krisestaben til nytte</u>.</li><li>• Avklare at all informasjon i utgangspunktet er <u>anonym</u>, at intervjuer har taushetsplikt og at ingenting blir lagret/kan spores tilbake til den enkelte. Opplyse om at det hele tiden er mulig å trekke seg som respondent.</li><li>• Informerer om at det blir tatt <u>opptak</u> for at samtalen skal kunne skrives ned (transkriberes) etterpå, og at det bidrar til at intervjuet totalt sett tar kortere tid enn om alt skulle noteres ned underveis. Ber så om samtykke til opptak.</li><li>• Spør så om alt er klart, og informerer om at opptaket starter nå.</li></ul>
<p>Fase 2:</p> <p>Erfaringer</p> <p>(Gi rom til å snakke fritt innenfor rammen av det som undersøkes).</p>	<p>3. Overgangsspørsmål. (0,5 -1 min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hvor lenge har du vært med i krisestaben?</b></li><li>• <b>Er det interessant arbeid?</b></li><li>• <b>Har du hørt om bruk av akronymer tidligere?</b></li></ul> <p><i>Generelt; Prøver å ta utgangspunkt i i bidragsyterens erfaring/inntrykk innenfor temaet – og må stille naturlige oppklarings spørsmål basert på intervjuobjektets innledende svar)</i></p>



## Fase 3:

Fokusering, ved behov spisse spørsmål basert på empiri/fakta – og få avklart enkelte «nøkkelspørsmål» som er viktige for det videre arbeidet.

-Essensielt å gå i dybden med oppfølgingsspørsmål.

Resultatene fra spørreundersøkelsen kan danne basis for hvilke "kjernes spørsmål" som følges opp.

## 4. Kritiske spørsmål/fokusområder (6 min)

- **Hva synes du om å bruke akronymer? Er det nyttig for krisestabens arbeid?**  
Hvordan? På hvilken måte? Kan du forklare litt nærmere? Hva kan være årsaker til at det er slik? Tanker rundt dette? Områder? (struktur, mentale modeller, situasjonsbevissthet, teamfølelse, kapasitet - proaktivitet og improvisasjon)?? Henviser til funn i undersøkelsen – få kommentar på det.
- **Hva synes du om de tre akronymene VEKA, HORBUF, HITS?**  
Forskjeller mellom de tre? Nyttig? Forvirrende? Best? Dårligst? Passer med tidligere praksis/ planverk?
- **Synes du krisestaben bør beholde akronymer i sitt videre arbeid? Tror du andre krisestaber kan ha nytte av akronymene?**  
Hvorfor/ hvorfor ikke? På hvilken måte? Disse akronymene? Andre? Hva legger du i det? Begrensninger? Kan du forklare litt nærmere?
- **Hvordan har treningen vært?**  
Tilstrekkelig? Riktig nivå? Forståelig? For lite/ mye/ passe?  
På hvilken måte da? Hva legger du i det? Kan du forklare litt nærmere?  
Tanker om hva som kan gjøre det (enda) bedre?

*Generelt; Følger opp, søker etter beskrivelser rundt årsaker hvorfor akronymene oppfattes som nyttige eller ikke.*

## Fase 4:

## Oppsummering:

Ser tilbake på det som har blitt kommunisert, og validerer forståelsen av det som har blitt sagt.

## 5. Oppsummering/ avrundning (1,5 min)

- Kort oppsummering av inntrykk/ lese tilbake umiddelbar tolkning av det som har blitt kommunisert.
- Avklare om jeg som intervjuer har forstått intervjuobjektet riktig – «har jeg forstått deg riktig?»
- Stille spørsmål til intervjuobjektet om det er noe vedkommende ønsker å legge til?
- Takke for deltagelsen og svarene som er gitt, avslutte intervjuet. Viktig at bidragsyter ikke går med ubesvarte spørsmål, samt har en god følelse i forhold til det som har blitt kommunisert.

Intervju 2

UIN 12.02.2015

Det som er transkribert er det som er i fase 2-4. For innhold i fase 1, se intervjuguide.

(201)

Hovedtekst	Stikkord/koder	Kategorier
<p><i>Synes du det er interessant arbeid å være med i krisestab?</i>                      Ja, det er det. Jeg har hatt mange forskjellige funksjoner opp gjennom årene - også vært operativ leder - - Og vi har jo hatt mange konstellasjoner. Der direktør, eller den som er leder i dag-- ikke har vært der. Der operativ leder har vært leder av krisestaben. Så jeg har vært gjennom mange funksjoner. Jeg synes det er-- jeg har alltid etterlyst struktur -- For det viser seg at den tekniske siden har etterlyst struktur. Vi er <b>et akademisk miljø</b>-- Og det viser seg at det er vanskelig å skille -- Fra daglig drift og over til --- <b>Det å få omstilt hodet der du går fra daglig drift til krisestab. Det er ikke enkelt det.</b></p> <p><i>Har du erfaring med bruk av akronymer i en slik setting tidligere?</i>                      Ja, jeg har hørt om det, men ikke brukt det.</p> <p><i>Hva synes du om det? Hvordan har det virket for deg?</i>                      Jeg synes det-- det ser veldig bra ut, Og jeg ser det at det -- Det som vi kanskje har slitt litt med. Til å følge rutiner i en slik stab-- Har --- Lettere tatt det nå - . Jeg synes vi fikk til den her øvelsen i dag-- veldig bra til, - sånn, til at det er første gangen vi prøver systemet. Så kommer det inn, og det er ---</p> <p><i>Det så ut som om dere prøvde å bruke det og det ble brukt en god del.</i>                      -- Ja, til å være første gangen vi bruker det, så synes jeg at det er veldig bra.</p> <p><i>Synes du at det var nyttig for dere i staben?</i>                      Ja</p> <p><i>På hvilken måte da? Var det først og fremst struktur, mentale modeller eller--</i>                      Ja, jeg synes - - - Vi var jo flere som prøvde å hanke inn strukturen-- Så det virket som om alle prøvde å være mentalt på samme plassen -- Nei, Jeg synes det er bra. Det virket som om alle var--(latter)-- På samme plass-- Vi prøvde i alle fall -- Det er jo bare to dager siden vi ble presentert for modellen, så det (latter).</p> <p><i>Synes du noen av akronymene var mer eller mindre nyttig?</i>                      Jeg synes jo at det er HORBUF som er mest nyttig - - altså når vi er i prosessen. Det er den vi kanskje bruker mest - - nå brukte vi jo ikke HITSen -- Jeg tror vi ble litt satt ut, fordi-- Vi skulle plutselig var støtte for Rana. Det ble en helt annen situasjon. Så, jo --- men vi kunne selvfølgelig ha brukt HITSen. - og det er våres oppgave -- Ja.</p> <p><i>Så du ser egentlig nytten av alle tre?</i>                      Jada. Alle tre --- Men jeg synes HORBUF er det som er essensen.</p> <p><i>Hvordan synes du det var å bruke det som et verktøy for å hente opp</i></p>	<p>Positivt                      Mange funksjoner                      Mange konstellasjoner                      Alltid etterlyst struktur                      Akademisk miljø, vanskelig å skille fra daglig drift. Ikke enkelt å omstille hodet</p> <p>Hørt om, ikke brukt</p> <p>Ser veldig bra ut                      Slitt mest med å følge rutiner (til en slik stab)                      Lettere tatt det nå</p> <p>Veldig bra til å være første gang</p> <p>Nyttig</p> <p>Flere som prøvde å hanke inn strukturen.                      Alle prøvde å være mentalt på samme plassen.</p> <p>HORBUF mest nyttig.                      Brukes mest.                      HITS ikke brukt.                      Kunne vært gjort.                      Alle tre nyttig.                      HORBUF essensen</p>	<p><b>MOTIVASJON</b>                      Interessant</p> <p><b>TEAM</b>                      Krever omstilling</p> <p><b>STYRING</b>                      Etterlyst struktur                      Ikke enkelt</p> <p><b>TEAM</b>                      Akademisk miljø</p> <p><b>KONSEPT</b>                      Hørt om</p> <p><b>NYTTE</b>                      Ser veldig bra ut                      Følge rutiner</p> <p><b>STYRING</b>                      Slitt med rutiner og gjennomføring</p> <p><b>SB</b>                      Tar rutiner lettere nå</p> <p><b>FREMTID</b>                      God start</p> <p><b>NYTTEOMRÅDER</b>                      Kan hanke inn                      Mentalt bilde</p> <p><b>NYTTE</b>                      Mest nyttig (HB)                      Essensen (HB)                      Kunne vært brukt (H)</p> <p><b>NYTTE</b>                      Alle tre nyttig</p>

	Vedlegg 8		Kvalitativ analyse Kategorisering	
Intervju nr				
og side	Kode	MOTIVASJON	KONSEPT	NYTTE
1 side 1	101	Mer og mer	Nytt	Veldig nyttig
1 side 1	101			Underrapportert
1 side 1	101			Veldig forståelig (V)
1 side 1	101			Omfattende (HB)
1 side 1	101			
1 side 2	102	Personlig egenskap		Hovedprosess (HB)
1 side 2	102			Sideprosess (H)
1 side 2	102			Strukturere budskap (H)
1 side 2	102			Erfaringsavhengig
1 side 3	103	Vil praktisere		
1 side 3	103			
2 side 1	201	Interessant	Hørt om	Ser veldig bra ut
2 side 1	201			Mest nyttig HB)
2 side 1	201			Essensen (HB)
2 side 1	201			Kunne vært brukt H)
2 side 1	201			Alle tre nyttig
2 side 2	202	Egne forberedelser		Gjennomføringsevne
2 side 2	202			
2 side 2	202	Alle prøvde		
2 side 3	203	Signaler utenfra (+)		
2 side 3	203			
3 side 1	301	Utrolig viktig	Ny sammenheng	Kjempenyttig (V)
3 side 1	301			Mer problem (H)
3 side 1	301			Rolleavklaring eksternt
3 side 2	302			Kan være nyttig (H)
3 side 2	302			Tilbakemelding brukt (H)
3 side 2	302			Enkelt å benytte
3 side 3	303			Grei (V og HB)
3 side 3	303			Usikker plassering (H)
3 side 3	303			Ser nytten (H)
3 side 3	303			Merverdi i diskusjonene
4 side 1	401	Interessant	Fra luftfart	Trenger sterkere styring
4 side 1	401	Nødvendig		Fin avgrensning (V)
4 side 1	401	Nyttig		Opplysende (V)
4 side 2	402			Mer obskur (H)
4 side 2	402			Kan være nyttig (H)
4 side 3	403		Ny erfaring	
4 side 3	403	Motiverte		
5 side 1	501	Kjempeinteressant	Vært borti	Viktigste (V og HB)
5 side 1	501	Veldig artig		Mindre bruk for (H)
5 side 1	501			Avhengig av (V)
5 side 1	501			Bør være med (H)
5 side 2	502			
5 side 2	502			
5 side 3	503	Ekstern input		
5 side 3	503			
5 side 3	503			
5 side 3	503			
6 side 1	601	Interessant	Hørt om noe	
6 side 1	601	Annen form		
6 side 1	601	God erfaring		
6 side 2	602			Kompleks (HB)
6 side 2	602			Kjempegod (V)
6 side 2	602			Brukte ikke (H)
6 side 2	602			Alle like nyttig
6 side 3	603			
6 side 3	603			
6 side 3	603			
6 side 3	603			
6 side 3	603			
6 side 4	604			Vanskelig å innarbeide (H)
6 side 4	604			Veldig nyttig
6 side 4	604			

Kode	MOTIVASJON	KONSEPT	NYTTE
Konklusjon	God	Nytt	Absolutt
Kjernemomenter	1A Motivasjon		2A Nyttige akronymer
	1C Læringsvilje		

	Vedlegg 8	Kvalitativ analyse	Kategorisering	
NYTTEOMRÅDER				
Kode	SITUASJONSBEVISSTHET	MENTAL MODEL	STRUKTUR	PROAKTIV/IMPRO
101	Felles begrepssett	Mentalt bilde	Ga struktur	
101	Hanker inn hverandre	Mer på samme bane		
101		Hanker inn hverandre		
101				
101				
102		Forenkling	Tydeliggjøring	
102		Knagger	Knagger	
102			Systematikk	
102				
103	"Hemmelig språk"			
103	Ekskluderingspotensial			
201	Tar (rutiner) lettere nå	Mentalt bilde	Følge rutiner	
201	Kan hanke inn			
201				
201				
202	Alle prøvde	Nyttige knagger	Støtter planverket	
202			Disiplinerende	
202				
203				
203				
301		Mentalt kart	Metodikk	Bruke alle ressurser
301		Ser hva som foregår		
301	Samle alle rundt et bilde	Tydlig bilde		
302	Mulighet for impro			Mulighet for improv.
302	Bli mer et team	Mentalt bilde	Binder sammen	Hele staben aktiv
302	Alt på et ark	Alt på et ark	Alt på et ark	
303				
303				
303		Kan generere opp	Skall på toppen	
303		Bedre mulighetsbilde		Legitimt med erfaring
401	Kan formidle		Kan disiplinere	Effektiv start
401	Prosesstilnærming OK			
401	Kan hente inn			
402	Skifte posisjon (HB)	Rom for refleksjon	Tydeligere roller	Kan frigjøre kapasitet
402				Kan unngå ineffektiv
403				Diskuterte internt
403				Ikke veldig fokusert
501		Huskeliste	Strukturere arbeidet	
501			System i arbeidet	
501				
501				
502	Felles språk	Teamfølelse	Anvendbar metodikk	Grunnlag for å lykkes
502	Kan innhente		Strukturerer arbeidet	
503	Prøvde å forankre			
503				
503				
503				
601	Kan hente inn	Oppskrift	Annet enn ad hoc	
601			Oppskrift	
601			Rekkefølge	
602	Gir et språk	Mønster i prosess	Rollefokusering	Bli refleksive
602	Noe normativt	Kan adressere prosess	Bakteppe av orden	Kapasitetspotensial
602				Kan tenke fremover
602				
603		Strukturert tråd		
603				
603				
603				
603				
603				
604	Bevisstgjøring (HB)			
604				
604				

Kode	SITUASJONSBEVISSTHET	MENTAL MODEL	STRUKTUR	PROAKT/IMPRO
	Bidrar	Bidrar	Bidrar	Bidrar
				1B Erfaring

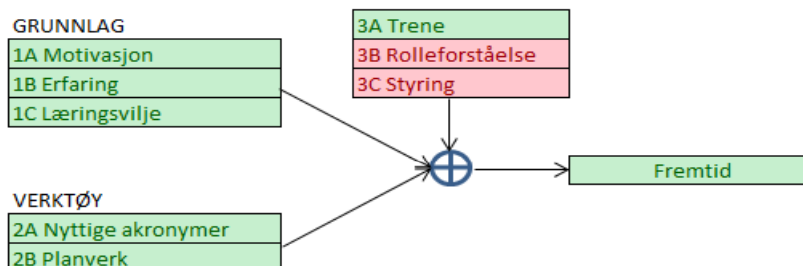
	Vedlegg 8	Kvalitativ analyse	Kategorisering	
Kode	TEAM	TRENING	FREMTID	STYRING
101	Kan mye	Må øve		
101	Ikke tro mot kunnskap			
101	Sjelden brukt			
101	Åpenhet i gruppa			
101				
102	Omfattende planverk	Lært mye	Bør beholde	Krever disiplin
102	Sjeldent brukt	Tilstrekkelig tid	Øve mer	Stuper rett på
102			Nyttig for andre	Litt vakum (komm.)
102				Omfattende planverk
103	Smarte nok	Linke mot planverket (S)		Krever rolleforståelse
103				
201	Krever omstilling		God start	Etterlyst struktur
201	Akademisk miljø			Ikke enkelt
201				Slitt med rutiner
201				
202	Akademisk	Bra gjennomgang	Bør satse på	Slitt med gjennomføring
202	Lange prosesser	Tabletopppfølging (+)	Over alt	Slitt med konkretisering
202	Ikke daglig brukte planer		Trene mer	
203	Gått mange runder			Signaler utenfra (+)
203	Begynnende forståelse			Rolleforståelse (-)
301	Åpenhet grunnleggende		Veldig verdifullt	
301			Alternativet dårlig	
301				
302		Kunne vært lenger	Definivt andre	
302		Flere aksjonsøvelser	Må trene	
302			Få under huden	
303		Grei forståelse		
303		Andre hang seg på		
303				
303				
401	Kan forvirre	Nyttig gjennomgang		Diskuterer på tvers
401				OL = prosessdriver
401				Må ha sterkere styring
402			Bør beholde	Mer tydelig ledelse
402			Andre kan ha nytte	Passe på hvor en er
403		Tilstrekkelig	Også i felten?	Krever prosessorientering
403		Flere aksjonsøvelser	Samkjøre konsept	
501		Tror det var nok		
501				
501				
502		Tror det var nok	Avhengig av	Noen tar feil rolle
502			Absolutt for andre	Alle må følge opplegg
503		Knallgod følelse	Blir tatt tak i (S)	Personlige egenskaper
503		Tilstrekkelig	Spent på utfallet	Må finne balanse
503		Fordel med mer tid		Leder tok over
503		Ren akronymtrenting (S)		Bedre samspill PE og PD
601				Strukturproblemer
601				PE ikke eksplisitt
601				Inviteres utenfor model
602			Bør beholdes	Ad hoc beslutninger
602				Fanger problemomr. (HB)
602				
602				
603		Veldig bra	Nyttig for andre	
603		Det var nok	Nytteforskjeller?	
603		Må brukes (S)	Ser ikke problemer	
603		God forståelse		
603		Aksjonsøvelser viktig		
603		Kunne dvelt mer		
604				Ingen avslutter
604				Handler om lederstil
604				Personlige egenskaper

Kode	TEAM	TRENING	FREMTID	STYRING
	Godt grunnlag	Tilstrekkelig	Alle bør benytte	Utfordring/ mangel
	1B Kompetanse	Mer akronymtrenting	3A Trene	3B Rolleforståelse
	1C Læringsvilje			3C Styring
	2B Planverk			

	Vedlegg 8	Kvalitativ analyse	Kategorisering
<b>Kode</b>	<b>PLEASING?</b>		
101	Underrapportert		
101			
101			
101			
101			
102	Lært VELDIG mye		
102	på UTROLIG kort tid		
102			
102			
103			
103			
201			
201			
201			
201			
201			
202			
202			
202			
203	Prisverdig signaler		
203			
301	Evaluatører til stede		
301			
301	Spennende arb.form		
302			
302			
302			
303	Jaha skal vi det...		
303	(til) interessant reise		
303			
303			
401			
401			
401			
402			
402			
403			
403			
501			
501			
501			
501			
502			
502			
503	Du så..		
503	Fordel med eksterne		
503	Veldig fornøyd		
503	Veldig bra konsept		
601	Ikke reproducere svar		
601	Synlig for deg		
601			
602			
602			
602			
602			
603	En type risiko		
603	Aner ikke hvem		
603	Trygg på 5 min		
603	Analytisk blikk		
603	72 planser.. Oi		
603			
604	Frem mot neste gang		
604			
604			

<b>Kode</b>	<b>PLEASING?</b>
	Naturlig dialog
	Innledende skepsis

SAMMENSATT MODELL



### KORT EVALUERING AV AKRONYMBRUK UNDER ØVELSE INGRID

#### Observasjon

VEKA ble effektivt benyttet for å oppsummere oppstartsfasen. Momenter ble avklart og akronymet ble refleksivt benyttet. Medlemmene var aktivt med på å reflektere og luftet tanker underveis. Leder (prosesseier -PE) initierte oppsummering, og operativ leder (prosessdriver – PD) begynte på VEKA. PE tok imidlertid over og fortsatte en strukturert tilnærming, før PD samlet trådene og avsluttet VEKA og oppstartsfasen.

HORBUF ble referert til og benyttet som begrep og forankring for beslutningsprosessene. PD satte i gang prosessen flere ganger. Det ble også tatt initiativ fra andre medlemmer rundt dette. Beslutningsprosessene ble likevel til tider samtalepreget uten at det ble hengt opp i HORBUF. Det ble eksempelvis tatt en rekke beslutninger under telefonsamtale med Rana. Beslutningene ble ikke ført opp som tiltak på tavle eller forankret i staben. Innspill fra stabsmedlemmer gjorde at momentene likevel kom på tavla etter hvert. Stabens medlemmer var aktivt med på å forsøke å komme tilbake til HORBUF struktur.

Det var veldig god bevissthet omkring ekstern rollefordeling. Det var gjennomgående en klar definisjon av hvilken del av problemet som tilhørte egen krisestab. Stabens overordnede oppgaver med å ta vare på personer og omdømme ble klart og tydelig definert.

Det var i lite grad tilbakemeldinger fra de som gikk ut av rommet på hva de skulle gjøre eller hadde gjort. HITS ble ikke eksplisitt benyttet under øvelsen, men kunne blant annet vært brukt for å strukturere tilbakemeldinger omkring dette

#### Effekt

God avklaring av ekstern rollefordeling og egne primæroppgaver gjorde at staben kunne rette oppmerksomheten mot hensiktsmessige gjøremål.

Oppstartsfasen var målrettet og effektiv. Til tross for en viss rolleblanding var det greit å forholde seg til fremdriften i forhold til VEKA som samlet ble gjennomført klart og tydelig. Det virket som om staben hadde en felles situasjonsbevissthet i forhold til dette.

Beslutningsprosessene hadde varierende grad av struktur. Avgjørelser ble i mange tilfeller tatt uten at HORBUF ble benyttet. Opsjoner og Risiko/fordeler (hORbuf) ble ikke kvalitetssjekket. Beslutningene ble ikke forankret i staben, og tiltakslisten avspeilte ofte ikke de beslutningene som var tatt (horBuf). I sum er det derfor tvilsomt om alle i staben hadde en god oversikt over status og fremdrift. Situasjonsbevissthet ble tilsvarende redusert og det ble vanskeligere å fullføre prosessene med å Følge Opp beslutningene (horbuF). Liten oversikt over hva som skjedde utenfor kriserommet var også med på å svekke situasjonsbevisstheten.

Det var ellers en tendens til at flere momenter ble diskutert samtidig og behandlet i samme HORBUF. Flere beslutningsprosesser ble dermed kjørt parallelt. Dette kompliserte behandlingen og medvirket til at strukturen ikke kom tydelig frem.

### Forslag

Ansvarsfordeling mellom PE og PD avklares og øves.

Det er generelt sett gunstig å ha en fordeling slik at PE ikke driver selve prosessene. Dersom det likevel gjøres er det viktig at strukturen benyttes og at det eksplisitt presiseres hvor i prosessene en befinner seg. Ved "glipp" i forhold til dette bør PD eller andre medlemmer sørge for at prosessen dras tilbake til omforent struktur (HORBUF). Det må da være generell aksept for at slike prosessinngrep gjøres.

### Eksempel:

Etter telefonsamtalen med Rana var avsluttet kunne beslutningene kobles mot HORBUF ved en rask gjennomgang:

- Hva var beslutningen? (presisere og loggføre/ sette opp på tiltaksliste)
- Er den "god nok"?
- Hvilken risiko og fordeler innebærer det?
- Hvem utfører beslutningen? Er den tilstrekkelig kommunisert?
- Hvordan skal den følges opp?

På den måten kan beslutningen tydeliggjøres og forankres i staben som igjen gjør at situasjonsbevisstheten styrkes.

### En beslutningsprosess om gangen

Flere samtidige beslutningsprosesser kompliserer arbeidet og det blir mer utfordrende å følge HORBUF. Det bør i større grad deles opp i separate prosesser for hvert enkelt delproblem som skal løses. Første Hva skjer? (Horbuf) kan benyttes til å sortere ut og prioritere delproblemene ut ifra det aktuelle situasjonsbildet. Videre benyttes H`en for aktivt å definere den delen av problemet som den enkelte HORBUF skal behandle. Dersom flere aspekter dukker opp kan de sorteres ut, prioriteres og noteres på momentliste for egne HORBUF- prosesser på et senere tidspunkt.

### Eksempel

I forbindelse med den første gjennomgangen av situasjonen ble det etablert tre delproblemer:

- Behov for mer informasjon fra Rana.
- Forventet mediestorm
- Hvordan understøtte Rana.

Så snart dette var definert kunne HORBUF gjennomgå for de enkelte momentene. For eksempel:

H- Trenger informasjon fra Rana. Videolink er nede.

O- a)Reparere videolink b)opprette telefonkontakt

R- Telefonkontakt "godt nok"? Mister bildet og den delen av informasjonen. Kan opprettes raskt.

- Reparere "godt nok"? Får full informasjon når ferdig. Uviss tidshorison.

B- Opprette telefonkontakt og parallelt arbeide med å reparere videolink.

U- Avklare hvem som ringer og hvilken telefon. Gi beskjed. (HITS hvis hensiktsmessig)

- Avklare hvem som utfører reparasjonsarbeidet. Gi beskjed (HITS hvis hensiktsmessig)

F- Tilbakemelding på fremdrift/ status.



H- Forventet mediestorm

O- a)Dirigere henvendelser til UIN b)Sende personell til Rana

R- a) God kontroll og større ressurser, ikke realistisk å få til

b) Til stede der det skjer, Tar litt tid, svekker lokal stab

B – Sender to personer til Rana så fort som mulig. Egen stab understøtter i samråd med Rana

U – Billetter bestilles på første fly (Hvem som bestiller og hvem som drar når)

(HITS hvis hensiktsmessig)

F- Tilbakemelding og avsjekking på fremdrift og status.

#### Benytte HITS for å strukturere budskap

HITS egner seg godt for å strukturere et budskap for å kommunisere en beslutning eller aktivitet.

Retningslinjer til medieavdelingen kunne eksempelvis vært kommunisert med bakgrunn i dette akronymet. Med litt trening vil det kunne bli et naturlig fundament for formulering av budskap.

#### **Generelt**

Akronymene er ikke rigide "tvangstrøyer", men verktøy som kan benyttes fleksibelt i forhold til aktuell situasjon. En løpende og tydelig presisering av hvor i strukturen/prosessen en befinner seg er et stort og viktig bidrag til felles situasjonsbevissthet og muligheten til å nyttiggjøre seg stabens samlede kompetanse. På den andre siden vil manglende struktur vanskeliggjøre arbeidet og hindre god utnyttelse av egne ressurser.

14.02.2015



Kåre Krogstad

# «ØVELSE INGRID» - EVALUERINGSRAPPORT

## INNLEDNING

Jeg fungerte som observatør og evaluator i UiN's beredskapsledelse under «Øvelse Ingrid», som ble avholdt 12. februar 2015. Mine betraktninger er basert på den uttalte hensikten med øvelsen: Å utfordre beredskapsledelsen ved UiN i en spesifikk beredskapssituasjon knyttet til en hendelse ved Campus Helgeland.

Øvingsdirektivet fokuserer i tillegg på at mediedelen skal øves gjennom en forventning om pressemeldinger og gjennomføring av pressekonferanse.

## KRONOLOGISK BESKRIVELSE

Planen for øvelsen var å la den lokale beredskapsledelsen ved Campus Helgeland få de første innspillene klokken 1200, og deretter varsle UiN når de følte at behovet var der. Dette skulle utløse intern varsling og la kriseledelsen etablere seg. Det viste seg at operativ leder likevel hadde forberedt stabsrommet og at de fleste av kriseledelsens medlemmer var på plass i god tid før første melding kom inn.

Det som fylte tiden frem til kriseledelsen ble satt, var forsøk på å opprette et videokonferansesamband til Campus Helgeland. Dette lyktes ikke. Konsekvensen var at den første tiden etter første melding (klokken 1235) ble dominert av diskusjoner om tekniske kommunikasjonsløsninger i større grad enn det å analysere situasjonen. Denne diskusjonen fortsatte sporadisk helt frem til klokken 1305.

Første melding fra Campus Helgeland kom inn på telefon til beredskapsleder rundt klokken 1230. Han iverksatte UMS-varsling umiddelbart, og orienterte deretter beredskapsledelsen om situasjonen.

Det ble raskt fastslått at UiN's beredskapsledelses rolle i denne øvelsen var å støtte Campus Helgeland, og strategisk leder bestemte at primær fokus skulle være å ivareta eget personell og studenter og å ivareta eget omdømme. Dette var etter min mening en god vurdering og en suksessfaktor.

Man avventet deretter innspill og behov fra Campus Helgeland, men ingen innspill kom. Rundt klokken 1245 kom spørsmålet om hvem som ivaretar hva opp, men det lot seg ikke gjøre å få kontakt med beredskapsledelsen på Campus Helgeland på mobiltelefon.

På omtrent samme tid kom første mediehenvendelse på telefon til kriseledelsen ved informasjonsrådgiveren. Den ble umiddelbart besvart på gangen, utenfor hørevidde for øvrige kriseledelse. Innhold og budskap hadde ikke vært diskutert med strategisk leder. Strategisk leder ble heller ikke informert om denne kontakten eller innholdet i den.

På dette tidspunktet gled diskusjonene i kollegiet noe ut, blant annet på grunn av et påtakelig fravær av informasjon om hva som foregikk ved Campus Helgeland, men operativ leder presset på for å få etablert «HORBUF-prosedyren» igjen. Jeg har inntrykk av at dette ikke fungerte helt, men jeg ser det som svært positivt at det er vilje til å bruke den etablerte metodikken.

Neste kontakt med Campus Helgeland ble ikke etablert (på høyttalende mobiltelefon) før klokken 1305. Først gjennom denne samtalen fikk man informasjon som gjorde at man kunne avtale arbeidsfordeling mellom de to beredskapsledelsene. Inntrykket jeg satt igjen med var at beredskapsledelsen på Campus Helgeland hadde etablert kontakt med de relevante myndighetene lokalt, slik at de hadde tatt tak i de oppgavene UiN's beredskapsledelse hadde forutsatt.

Det ble gjort avtale om at UiN skulle ivareta informasjon til pårørende. Dette er et fornuftig tiltak, siden det raskt kan bli ressurskrevende.

Nå kom det kom også fram at riksdekkende media (VG) hadde snappet opp situasjonen og var på vei til Bodø. De hadde meldt sin ankomst til pressebriefingen klokka 1330, og ville deretter dra videre til Mo. De to beredskapsledelsene avtalte derfor at UiN skulle ta seg av kontakten med riksdekkende media, mens Campus Helgeland selv skulle holde kontakt med lokale og regionale media. Denne beslutningen ville raskt ha vist seg fånyttet, og ny beslutning ble at rektor og en informasjonsmedarbeider skulle forsterke Campus Helgeland – et godt tiltak.

Et siste statusmøte med Campus Helgeland på telefon klokken 1330 gav et oppdatert felles situasjonsbilde før øvelsen ble avblåst.

## ANBEFALINGER

- I den grad det er viktig å ha videokonferansesamband i slike situasjoner, må det brukes allerede etablerte samband, ikke samband som etableres der og da. Disse prosessene trekker oppmerksomheten vekk fra det som er det reelle problemet som må løses.
- Hvis det bestemmes at man vil ha videokonferansesamband tilgjengelig for kriseledelsen, må det også være kompetent teknisk personell tilstede for å drifte systemet.
- Informasjonsvirksomheten rettet mot media må jobbes med.
  - Det er strategisk leder som skal og må avgjøre hvilket budskap som skal ut og når det skal ut, etter råd fra informasjonsansvarlig.
  - Ingen tiltak iverksettes uten strategisk leders viten og samtykke.
  - Det bør opprettes ett enkelt kontaktpunkt for media, som bemannes i henhold til det trykket som oppstår.
- Det var svært vanskelig å nå beredskapsledelsen ved Campus Helgeland på mobiltelefon. Det må vurderes om det er tjenlig at beredskapsledelsen ved alle UiN's satellitter skal ha doble sim-kort på samme måte som beredskapsledelsen i Bodø.
- Det er interessant å se at UiN har valgt å ta i bruk en systematisk tilnærming til ledelses- og beslutningsprosessene i beredskapsledelsen. Effekten i denne øvelsen er lovende, men det er viktig å jobbe aktivt med å øve på og etablere denne metodikken fullt ut.

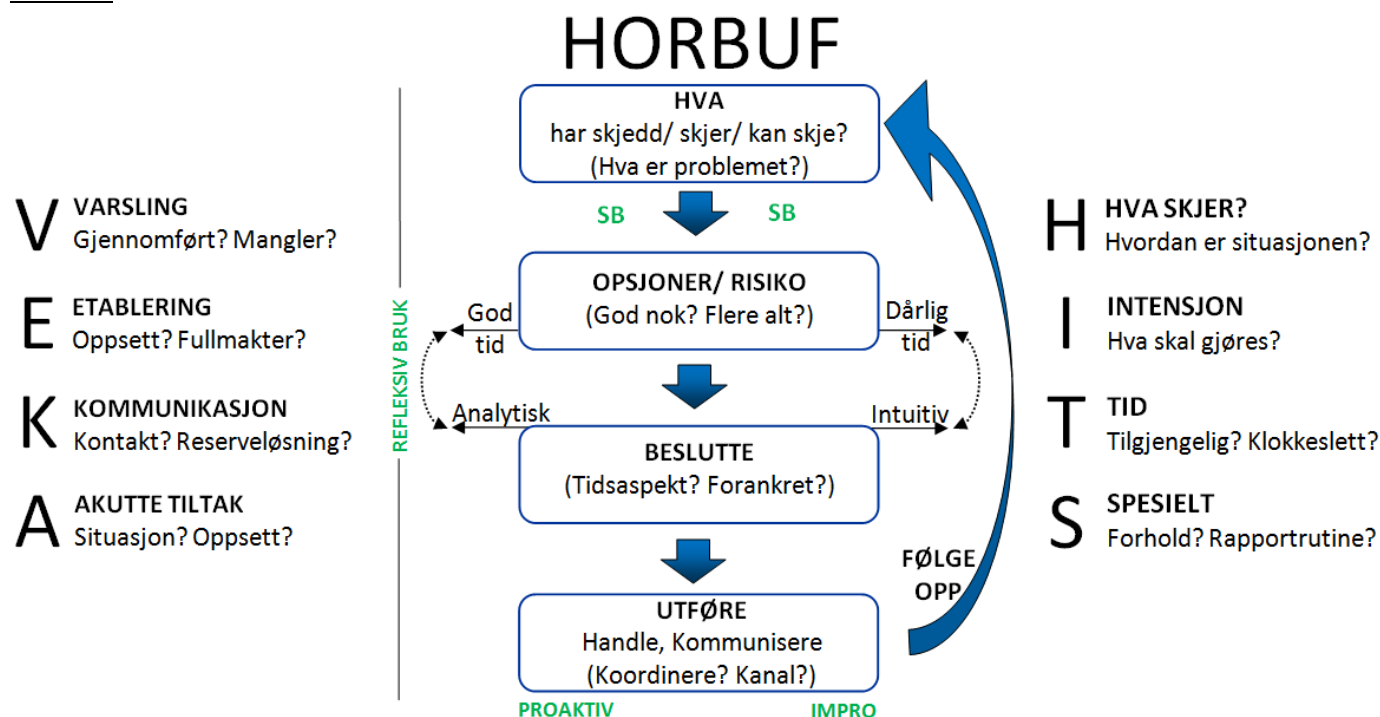
Bodø, 17. februar 2015



Frode Iversen

STØTTEKORT FOR KRISESTABEN

FORSIDE



KK15

BAKSIDE

**VEKA**

**VARSLING**

Varslingsplan iverksatt?  
Har den virket? Internt? Eksternt?  
Ny runde? Erstatninger?

**ETABLERING**

Riktig oppsatt? Fullmakter?  
Lokaliteter? Utstyr? Ressurser?  
Rolleavklaring internt? Eksternt?  
Vårt problem? Primære mål?

**KOMMUNIKASJON**

Etablert kontakt? Internt? Eksternt?  
Fungerende kanaler?  
Reserveløsninger?

**AKUTTE TILTAK**

For oppstått situasjon?  
For stabens oppsett?

**HORBUF**

**HVA SKJER?**

Hva vet vi? Fakta. Mer info?  
Hva tror vi? Forventninger  
Hva kan skje? "What-if?" SB!

**OPSJONER**

Hva kan vi gjøre?  
Planverk?  
Godt nok alternativ?  
Flere muligheter? Tidsaspekt?

**RISIKO OG FORDELER**

Noe som utpeker seg?  
Godt nok?  
Tidsaspekt!

**BESLUTTE**

Innenfor tilgjengelig tid!  
Forankre internt i staben

**UTFØRE**

Iverksette beslutning. Koordinere?  
Kommunisere/ beordre. Beste kanal?

**FØLGE OPP**

Få tilbakemelding. Utførelse og effekt?  
Justering? Føring på nye beslutninger?

**HITS**

**HVA SKJER?**

Hvordan er situasjonen?  
Utvikling?  
Hva skal håndteres?

**INTENSJON**

Hva er besluttet?  
Hva skal gjøres?  
Forventninger?

**TID**

Hvor mye er tilgjengelig?  
Når igangsettes? Være utført?  
Andre aspekter? Klokkeslett?

**SPESIELT**

Spesielle forhold? Koordinering?  
Tilbakemelding? utfordringer?

KK15

Tre timers repetisjonsseanse for krisestaben. 10 av 57 slides.

## Repetisjon

Luftfartsinspirerte akronymer

## Agenda

- ▶ Repetisjon
- ▶ Erfaring
- ▶ Fokuspunkter
- ▶ Korte aksjonsøvelser
- ▶ Oppsummering
- ▶ Klar for øvelse!

## Bakgrunn

- ▶ **Krise**
  - Kritisk situasjon
  - Internt og eksternt press
  - Usikkerhet
  - "Kaos"
- ▶ **Kriseledelse ved UIN**
  - Ikke normal oppgave
  - Uvante roller
  - Spesiell situasjon
  - Mye å forholde seg til

## Krise gir stress

- ▶ **Noen effekter av stress**
  - Innsnevret oppmerksomhet ("tunnelsyn")
  - Redusert arbeidshukommelse
  - "Den stundesløse"
  - Andelen feil øker
  - Kapasiteten minker
  - Glemme prosesser, "Komme av sporet"
  - Stjeler verdifull tid
  - **Vanskelig å bli proaktiv**
  - **Vanskelig å drive improvisasjon**

## Akronym som hjelpemiddel

- ▶ **Struktur**
- ▶ **Felles modell**
  - Lettete situasjonsbevissthet (SB)
  - Samlende
  - Kan forflytte seg videre i prosessen eller loope tilbake
- ▶ **Effektivitet**
  - Tidsbevisst
  - Ivaretar kapasitet
    - Proaktiv
    - Improvisasjon

## AKRONYMER

- ▶ **Verktøy**
  - Ikke tvangstrøye
  - Felles struktur og referanseramme
  - Kan benyttes fleksibelt
  - Poeng å være tydelig på hvor en er og når en går inn og ut av akronymer og prosesser.
- ▶ **MÅL**
  - "Alt på et ark"
  - Tar vare på kjernefunksjoner, struktur og overordnet målsetning med stabens arbeid
  - Nyttiggjøre stabens samlede kompetanse

## Oppstart

- ▶ **Sentrale momenter**
  - Sette i gang riktige personer
  - Ha nødvendige fullmakter
  - Tilgang på lokaliteter og ressurser
  - Sørge for funksjonell kommunikasjon
  - Sette i gang akutte tiltak
- ▶ **MÅL**
  - Komme i proaktivt modus så snart som mulig
  - Ha kapasitet til improvisasjon og "what if" tankegang

## BESLUTNINGSFELLE

## HORBUF i krisestaben

- ▶ **STYRING**
  - En definert leder
  - En dedikert person til å lede prosessen
- ▶ **PROSESS**
  - Alle god kjennskap til prosessen
  - Stor prosessdeltagelse
  - "Alt på bordet"
  - Akseptere prosessstyring

## Felles kodebok

### HITS

## Terminologi – noen utvalgte begreper og forkortelser

Akronym	Forkortelser som kan leses som et ord. De forenkler en kompleks virkelighet og setter den i et forståelig system som er lett å huske.
Beslutning	Et valg mellom forskjellige alternativer. Et endelig utfall av en prosess som innebærer en forpliktelse til handling.
Byråkratisk stab	Staben er byråkratisk ved at posisjonene er en sekundæroppgave og fylles av personer fra den eksisterende byråkratiske organisasjonen.
Deduktiv metode	Starter med antagelser og innhenter empiri for å verifisere/ avkrefte disse.
Deskriptiv	Beskrivelse av hvordan noe gjøres i praksis.
HRO	High Reliability Organizations. Organisasjoner som er avhengig av høy pålitelighet i sine operasjoner. De er daglig utsatt for potensiell risiko og har fokus på å gjennomføre sikre operasjoner i et slikt bilde. Noen ganger benevnt ved sin norske oversettelse HPO (høy pålitelighets organisasjoner).
Induktiv metode	Samler empiri uten for mange antagelser på forhånd (Tilnærming med ”åpent sinn”).
Kjernefunksjoner (krisestabens)	På bakgrunn av teori definert til å være oppstart, beslutningsprosesser og kommunikasjon.
Kognitive prosesser	De mentale prosessene som bestemmer personers oppfatning av seg selv og omgivelsene.
Kohort studie	Tidsseriestudie der en undersøker eksakt samme individer på flere ulike tidspunkter.
Kommunikasjon	Den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon.
Krisestab	Ledende og koordinerende team for å håndtere en krise eller kriselignende situasjon. I konteksten forstås krisestab som den gruppen som samles for å håndtere en alvorlig avvikssituasjon (krise) dersom den skulle inntreffe.
Kritisk case	En case, der en ikke forventer å gjøre funn eller finne en effekt. Dersom effekten likevel finnes, kan det presumptivt slutes at den finnes i bredt omfang
Kvalitative metode	Fokus på ord. Tilegnes typisk gjennom forskjellige former for intervjuer. Egner seg for å gå i dybden og finne mer nyanserte beskrivelser av et fenomen.
Kvantitativ metode	Fokus på tallverdier. Typisk gjennom spørreundersøkelser mot mange respondenter. Egner seg for statistisk generalisering.
Likert-data	Likert lignende enheter (”Likert-type items”). Resultatene fra enkeltstående spørsmål. Egner seg i utgangspunktet ikke for gjennomsnittsbetraktninger og analyseres best ved median for den sentrale tendensen og frekvensfordeling for å vise variasjonen.
Likert-skala-data	Likert (summert) skala. Aggregert gjennomsnitt for flere spørsmål (anbefalt 6-30) omhandlende samme tema. Forutsetter eksistensen av en underliggende kontinuerlig variabel hvis verdi karakteriserer respondentens meninger og holdninger.
Luftfartsinspirerte (akronymer)	Akronymene som betraktes er luftfartsinspirerte ved at form og delvis innhold hentes fra operativ luftfart.
Median	Den verdien som deler observasjonene i to like store deler.
Mental modell	En forståelig og konseptuel forenkling av brukernes virkelighet. Det innebærer et oversiktlig bilde av hvordan spesifikke prosesser eller handlinger skal gjennomføres.
NDM	Naturalistic Decision Making. En nyere retning innen beslutningsteori som fokuserer på å finne en beskrivelse av hvordan mennesker faktisk fatter beslutninger i praksis. Teorien er dermed deskriptiv.

Normativ	Beskrivelse av hvordan noe bør gjøres (hva som er normen).
Nytte (operasjonalisert)	I oppgaven bestående av de fem faktorene situasjonsbevissthet (SB), mentale modeller, arbeidsstruktur, proaktivitet og improvisasjonsevne.
Paradigmatisk case	Casen oppfattes som så typisk at det kan betraktes som en metafor som kan generaliseres som et utgangspunkt for videre studier.
Pearson r	Pearsons produktmomentkorrelasjon. En velakseptert og mye benyttet korrelasjonskoeffisient i forbindelse med statistisk analyse.
Proaktivitet	Evne til å kunne se for seg muligheter og agere fremtidsrettet. Sammen med improvisasjonsevne et overordnet mål for en krisestabs arbeid.
Prosesdriver (PD)	Den personen i krisestaben som leder og driver prosessene fremover.
Prosesseier (PE)	Dedikert leder som har ansvar og myndighet til å foreta relevante beslutninger med tilhørende eierskap til prosessuell fremdrift og tidsbruk.
Redundans (kommunikativ)	Uttryksform som gir tilleggsinformasjon om innholdet utover påkrevet minimum for å kunne oppfatte det. I denne sammenhengen er det synonymt med adferdsmønster eller referanseramme og kontekst.
Refleksiv (bruk)	Ha en bevisst oppmerksomhet mot situasjon og kontekst
RPD	Recognition Primed Decision making. Teori om gjenkjennelsesbasert beslutningstaking.
Situasjonsbevissthet (SB)	Oversikt over elementer i det aktuelle miljøet og deres betydning. Er dynamisk av karakter og inkluderer en tilleggsdimensjon av tid og rom ved en projisering av mulig utvikling i en nær fremtid.
Situasjonsvurdering	En prosess rettet mot å dimensjonere og plassere mottatt informasjon i et mentalt situasjonsbilde for å bygge og forankre en felles situasjonsbevissthet.
Stress	En prosess som inntreffer dersom en person på subjektivt grunnlag opplever at kravene som situasjonen stiller overstiger de ressursene en har tilgjengelig for å imøtekomme disse kravene.