

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

LED5018

Navn:

Bjørn Aukan, Tor Håvard Bentzen og Eirik Nytrø

---

## Krisehåndtering i lokal redningsentral under Osprey-ulykken 18. mars 2022

Hva påvirker læring i LRS?

En kvalitativ studie av lokal redningsentral i Nordland Politidistrikt

---

Dato:

28. november 2022

Totalt antall sider:

73 av 87

## **Forord**

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av Masterstudiet i Beredskap - og Kriseledelse ved Nord universitet.

Det som engasjerte oss til å forske på Lokal redningsentral (LRS) var våre observasjoner under øvelse Nord hvor vi oppfattet utydelig rolleforståelse blant stabsmedlemmer, staben var lite samtrent og hadde ulikt fokus på selve krisehåndteringen. Veilederen fra Vest Politidistrikt under øvelse Nord åpnet evaluering med å si “det er åpenbart at lokal redningsledelse i Nordland politidistrikt har noe å jobbe med.” Staben jobbet i hovedsak hendelsesbasert, som vil si akutt hendeshåndtering (nå-situasjon) og viste mindre evne til å se fremover. Vi mener at kulturelle utfordringer, fokus på evaluering og læring kan ha vært en medvirkende årsak til dette.

Vi ønsker å takke våre respondenter som har bidratt med stort engasjement og tid for å hjelpe oss med denne oppgaven. I tillegg til disse så må vi rette en takk til forsker Helge Renå og politiforsker Rune Glomseth som har vært villige til å sparre med oss underveis gjennom arbeidet. Vi må også rette en takk til Nordland politidistrikt som har velvillig latt oss låne fasiliteter til jobben.

En stor takk går også til vår fantastiske veileder Ann-Karin Larssen for god oppfølging, konstruktive innspill og utfordrende tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Avslutningsvis vil vi takke våre familier som gjennom hele masterstudiet har stilt opp, bidratt og motivert oss gjennom hele prosessen.

Håper du lar deg engasjere.

Bodø, november 2022

Bjørn Aukan, Tor Håvard Bentzen og Eirik Nytrø

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven handler om hva som påvirker læring i Lokal redningsentral (LRS) i Nordland politidistrikt (NPD). Oppgaven er gjennomført som en casestudie av LRS sin krisehåndtering av Osprey-ulykken i Nordland 18. mars 2022.

Målet med forskningen har vært å finne ut hva som påvirker læring i LRS og hvordan LRS jobber med utvikling for å møte neste krise.

Forskningen viser at LRS kunne fokusert mer på læring før, under og etter hendelser. Samtidig kan det virke om man oppnår god oppgaveløsning ut fra tidligere erfaring og magesfølelse. Det kan virke som om taus kunnskap forblir taus og dessverre ikke blir realisert. Osprey-ulykken ble håndtert i samme tidsdomene både av operasjonssentralen og av Politimesterens stab heretter omtalt som LRS. Dette kan ha medført at koordinering av ressurser ble en utfordring, i tillegg til at det ble et manglende fokus på strategisk tenkning. Hvordan skal vi sette oss best opp for hva som skjer frem i tid? Vi ble overrasket over at den lokale redningsledelsen ikke ble benyttet i en relativt stor luftfartsulykke med internasjonal oppmerksomhet.

Hovedfunnene går på mangel av system for evaluering og læring, og en kultur som ikke prioriterer dette. Disse manglene fører til at LRS og dens representanter har utfordringer innenfor roller, ansvar og myndighet. I tillegg til at den jobber med de samme oppgavene som operasjonssentralen istedenfor å jobbe frem i tid.

Det som overrasket oss mest i forskningen og på et overordnet perspektiv var mangel av systemorganisering av evaluering og læring i et helhetlig perspektiv og etterlevelse av Politiets beredskapssystem (PBS I), organisasjonsplan for redningstjenesten og mandat for redningsledelse ved lokale redningssentraler. I tillegg forsterkes dette ytterligere ved at det allerede finnes svært mye forskning om læring i politiet som aktualiserer problemstillingen. I henhold til PBS I er det en ambisjon om at politiet skal være en lærende organisasjon, men forskningen tyder på at man fortsatt har en vei å gå.

## Summary

This master's thesis examines what affects learning within the Local Rescue Center (LRS) at Nordland Police District. This research is based on a case study related to Crisis Management by LRS to the Osprey accident, during the Exercise Cold Response 2022 in Northern Norway, 18th of March 22.

The aim of this study has been to provide an understanding of what affects learning within LRS and how this staff works to improve themselves to be ready for the next crisis.

Our research shows that LRS could have focused more on the topic Learning before, under and after a crisis. But it also looks like experience and Instinct also can result in an acceptable Crisis Management. It looks like Silent Knowledge is not transferred and therefore not realized. The Osprey accident was managed in the same time domain as the operational central works in. That means, real time management. When two different Crisis Management cells work in the same domain, it may result in coordination issues and a lack of future planning. We were surprised that the Local Rescue Leadership staff was not an option for this crisis, as this is the type of Crisis this staff is meant to handle.

The main findings relate to a lack of system for Evaluation and Learning, and a Culture that does not prioritize this. These shortcomings lead to LRS and its representatives having challenges within their Roles, Responsibilities and Authority. In addition to the fact that they worked with the same tasks as the Operations Center, instead of working in a future Time Domain.

What surprised us most within this research and from an overall Perspective, was the lack of system for Evaluation and Learning in a Holistic Perspective and Compliance with the Police Preparedness System (PBS I, 2020), Organizational Plan for the Rescue Service and the Mandate for Rescue Management at LRS. In addition, this is further reinforced by the fact that there is already a great deal of research within this topic which actualizes the issue. It is an ambition for the Police to be a Learning Organization, but this research indicates something else.

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>iv</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduksjon og bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	3
1.2.2 Relevans .....	3
1.2.3 Avgrensning .....	4
1.3 Tidligere forskning .....	5
1.4 Oppgavens struktur .....	6
<b>2 Den norske redningstjenesten .....</b>	<b>7</b>
2.1 Hovedredningssentralen og Lokal redningssentral .....	9
2.2 Operasjonssentralen .....	11
2.3 Politimesterens stab .....	11
2.4 Etablering av Ad-hoc Stab .....	13
2.5 Beredskapsprinsippene .....	13
2.6 Osprey hendelsen .....	14
<b>3 Teori.....</b>	<b>17</b>
3.1 Læring i organisasjoner .....	17
3.2 Læring på individnivå .....	18
3.3 Klassisk og operant betinget læring .....	18
3.4 Hva kjennetegner en lærende organisasjon .....	19
3.4.1 Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring.....	20
3.4.2 Hierarki, makt og læring .....	21
3.4.3 Kultur og læring .....	24
3.4.4 Politikultur.....	25
3.4.5 Faktorer .....	27
<b>4 Metode.....</b>	<b>28</b>
4.1 Forskningsdesign.....	28
4.1.1 Induksjon og abduksjon .....	28
4.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	29
4.1.3 Casestudie.....	30
4.2 Datainnsamling.....	31
4.2.1 Intervju .....	31
4.2.2 Utvelgelse av respondenter .....	33
4.3 Dataanalyse .....	35
4.4 Validitet, reliabilitet, etikk og forskernes rolle.....	37
4.4.1 Overførbarhet .....	39
4.4.2 Forskningsetikk .....	39
4.4.3 Forskernes rolle .....	40
<b>5. Drøfting– Hva påvirker læring i LRS? .....</b>	<b>41</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber man med læring i LRS? .....	41

5.2 Forsknings spørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker læring i LRS? .....	46
5.2.1 Rolleavklaring .....	46
5.2.2 Organisering .....	48
5.2.3 Teknologi .....	52
5.2.4 Samhandling og relasjoner .....	54
5.2.5 Trening og øving .....	57
5.2.6 Evaluering og læring .....	59
5.2.7 Kultur .....	63
5.3 Forsknings spørsmål 3: Hva kan forbedre læring i LRS? .....	69
5.3.1 Rolleavklaring .....	69
5.3.2 Organisering .....	69
5.3.3 Teknologi .....	70
5.3.4 Samhandling og relasjoner .....	70
5.3.5 Trening og øving .....	71
5.3.6 Evaluering og læring .....	71
5.3.7 Kultur .....	71
<b>6. Oppsummering .....</b>	<b>72</b>
6.1 Forslag til videre forskning .....	73
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>74</b>
<b>Vedlegg A Godkjenning fra NSD.....</b>	<b>77</b>
<b>Vedlegg B Intervjuguide .....</b>	<b>80</b>
<b>Vedlegg C Søknad om godkjenning til Nordland politidistrikt. ....</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg D Samtykkeerklæring eksempel .....</b>	<b>86</b>

## Figurliste:

Figur 1 - Samvirkemodell for beredskapsaktører .....	8
Figur 2 - Oversikt over landredningstjenesten (Bjelland og Nakstad, 2021).....	10
Figur 3 - Politimesterens stab (PBS I, 2020).....	12
Figur 4 - Funksjoner i Politimesterens stab (PBS I, 2020).....	12
Figur 5 - Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.348) .....	21
Figur 6 - Sammenheng mellom læring og endring i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.368).....	22
Figur 7 - Modell 1 og modell 2 (Kaufmann & Kaufmann, 2009).....	23

# 1 Innledning

## *1.1 Introduksjon og bakgrunn*

Fredag 18.mars 2022 kl. 19:08 mottok politiets operasjonssentral i Nordland Politidistrikt forhåndsvarsel fra hovedredningsentralen (HRS) i Bodø om at et amerikansk militært helikopter av typen US Osprey, med kallesignal Ghost 31 ikke hadde landet i Bodø på avtalt tid kl 18:30.

Ghost 31 hadde et mannskap på fire personer. Da politiets operasjonssentral ble varslet var det uvisst om hendelsen var en del av den pågående øvelse Cold Response 22 og om luftfartøyet hadde havarert. Da politiets operasjonssentral ble varslet, håndterte HRS hendelsen og hadde allerede sendt ut redningshelikopter fra 330 skvadron i Bodø for å lete etter Ospreyen.

Ospreyen hadde forut for dette tatt av fra flyplassen i Sandnessjøen og skulle fly til Bodø. Flyruten ukjent for HRS. Ca. kl. 19:27 ble meldingsmottaket avsluttet. Det ble avtalt at politiets operasjonssentral i Nordland politidistrikt. LRS skulle avvente med å iverksette operative tiltak til nærmere informasjon kom fra HRS. Samme kveld klokken 19:46 ble Politidirektoratets (POD) liaison til Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) varslet om hendelsen og fikk melding om å møte i LRS. Dette som representant for FOH. POD sin liaison er også en av forskerne i denne oppgaven.

Vi hadde tidligere forsket på lokal redningsledelse under øvelse Nord (2021), hvor vi deltok som observatører. Dette ga oss innsikt i hvordan lokal redningsledelse fungerte og hvordan samhandlingen internt foregikk. Flere deltakere etterlyste underveis i øvelsen behovet for å sette seg sammen for å skape praksis og rutiner og trekke lærdom av erfaringene fra øvelsen. Dette omhandlet også roller, ansvar og myndighet og forståelse for egne oppgaver i redningsledelsen. Det hele vekte interesse hos oss for å forske mer inngående på hvordan lokal redningsledelse lærer av kriser.

Forskningen vår vil belyse faktorer som kan ha påvirkning på LRS sin evne og vilje til å lære og utvikle seg. Vi vil undersøke om LRS har et system og en kultur for å evaluere og trekke lærdom før og etter kriser.

I forskningen på Osprey-ulykken erfarte vi noen av de samme utfordringene som vi observerte i øvelse Nord.

Gjørsv-kommisjonen sin 22. Juli rapport hevder at organisasjoner ofte har en uvilje mot å lære av kriser. Det unnlates å gjennomføre grundige evalueringer, og de deler ikke negative erfaringer (NOU 2012:14).

## ***1.2 Problemstilling***

Alle kriser er uforutsigbare og dynamiske på den måten at en aldri vet når, hvor og hvem krisen treffer. Dette skaper kompleksitet. Det er avgjørende for fremtidige hendelser at beredskapsorganisasjonene lærer av tidligere kriser slik at fremtidige hendeshåndteringer blir forbedret. I denne oppgaven forsker vi på hvordan LRS i Nordland politidistrikt lærer av en konkret hendelse og hvilke faktorer som påvirker læringen. Ut fra dette har vi utledet følgende problemstilling;

### ***“Hva påvirker læring i LRS?”***

LRS er en mekanisme for krisehåndtering av redningsaksjoner og er det ledelses – og koordineringsapparatet som iverksettes i et politidistrikt under en redningsaksjon (Organisasjonsplan for redningstjenesten, 2019). Politiets operasjonssentral ivaretar funksjonen som LRS i daglig virke. (Politidirektoratet [PBS I], 2020). Når lokal redningsledelse ikke er innkalt ivaretar politiets operasjonssentral ledelse- og koordinering av redningsaksjonen etter fullmakt fra redningsledelse.

I Osprey-ulykken ble Politimesternes stab (PM stab) etablert etter ordre fra visepolitimesteren og stabssjef i Nordland politidistrikt. Visepolitimesteren fungerte for politimesteren grunnet vaktordning. Hensikten var å understøtte operasjonssentralen i håndteringen av Osprey-ulykken. PM Stab ble i den innledende fasen i redningsaksjonen utvidet med representanter fra redningsledelsen og ble således en del av LRS. Redningsledelsen ble ikke etablert.

De som møtte i PM stab fra redningsledelsen var representanter for de frivillige organisasjoner (FORF), sivilforsvaret, AVINOR, Forsvaret og Salten Brann & Redning. I tillegg møtte noen av de faste representantene i PM stab. Dette i henhold til oppsett i PBS I (2020) som vi omtaler senere i oppgaven. Vi vil beskrive norsk redningstjeneste senere i oppgaven.



### ***1.2.1 Forsknings spørsmål***

For å kunne besvare problemstillingen, så har vi kommet frem til følgende forsknings spørsmål:

1. Hvordan jobber man med læring i LRS?
2. Hvilke faktorer påvirker læring i LRS?
3. Hva kan forbedre læring i LRS?

Forsknings spørsmålene tar for seg hvordan LRS som organisasjon jobber med utvikling og læring før og etter kriser. De tar også for seg hvilke faktorer som påvirker LRS sin evne til å lære og utvikle seg videre for å kunne stille bedre forberedt til neste krise. Faktorene i forsknings spørsmål 2 er faktorer som har kommet frem under analyse av funn. Disse vil bli drøftet i kapittel 5.

### ***1.2.2 Relevans***

Problemstillingen er relevant fordi dette med læring i politiet har blitt fremhevet som en utfordring gjennom tidligere rapporter og forskning. Et eksempel på dette kommer fra professor Torgersen og professor Sæverot som har påpekt i flere kronikker med vitenskapelig grunnlag at politiet ikke tar læring på alvor. Konkret tar ikke politiet pedagogikkfaget og læringsbegrepet på alvor. Det betyr at det er ikke nok å si at en skal eller vil lære. Man må kunne lære, og for å få det til må en ha kunnskap om viktige forhold om hvordan læring faktisk skjer (Torgersen og Sæverot, 2022).

Politiforskeren Helge Renå (2022) trekker frem at læringsutbytte fra reelle hendelser og øvelser kan være til nytte for flere enn de som deltok, er det viktig at man gjennomfører evalueringer. For at evalueringene skal gi virkning må man identifisere og trekke ut viktige lærings- og oppfølgingspunkter og definere hvem som har oppfølgingsansvaret. Renå har også kommet frem til at det var lite systematikk og sporbarhet i de tilfellene evaluering faktisk ble gjennomført. Et gjennomgangstrekk var at rapportene i liten grad inneholdt konkrete oppfølgingspunkter og ansvarliggjøring (Renå, 2022).

PBS I (2020) beskriver at politiet skal være en lærende organisasjon med en sterk læringskultur. Alle politiansatte har ansvar for å utvikle god læringskultur, legge til rette for læringsarena i tillegg til å skape læringsarena. Uten bevissthet og refleksjon rundt evaluering, blir erfaringslæringen uklar. Et hvert politidistrikt eier mye kunnskap gjennom erfaring. Dersom denne kunnskapen ikke deles, så blir denne kunnskapen individuell. Slik verdifull kunnskap utgjør den ubenyttede kunnskapskapitalen, som kan gå tapt dersom man ikke har

praksis for å hente den frem og benytte den. Først når man benytter denne praksisen har læring funnet sted. (PBS, 2020).

Det som er interessant med vår problemstilling er hvorfor tidligere rapporter og forskning ikke ser ut til å bli hensyntatt i politiet i dag. Er det manglende forståelse av viktigheten av læring? Er det evnen til å omsette kunnskap til varig endring? Eller er det kulturelle, strukturelle utfordringer som gjør at politiet ikke prioriterer læring? Torgersen & Sæverot (2022), beskriver en motstand i politiet hver gang de påpeker politimaktens utfordringer til å ta til seg lærdom.

### ***1.2.3 Avgrensning***

Gjennom utvikling av masteroppgavens problemstilling har vi tatt en del veivalg underveis. Vi ble bevisst på hvilke retninger forskningen kunne ta og var åpen for nye vinklinger etter hvert som forskningen gikk fremover. Omfanget og tematikken er omfattende og derfor har vi vært nødt til å avgrense oppgaven for å kunne svare på problemstillingen. Det har medført at problemstillingen har blitt justert underveis og vi har valgt vekk flere interessante områder innenfor oppgavens tematikk.

Vårt forskningsfokus begrenser seg til hvordan Nordland politidistrikt håndterte LRS funksjonen under Osprey-ulykken.

Krisehåndtering i denne konteksten kan forstås som alle aktiviteter som organisasjonsmedlemmer foretar seg for å kunne begrense skadevirkningene så langt det lar seg gjøre. I tillegg må aktiviteter som tar sikte på å håndtere krisens virkninger løses på en best mulig måte. Det handler om å begrense skadevirkningene i krise så langt det lar seg gjøre. Det viktige i dette er å erkjenne selve krisen (kriseerkjennelse) og at selve krisehåndteringen krever et "taktskifte" fra den daglige driften. Fra et ledelsesperspektiv defineres krisehåndtering som summen av alle tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør (Andreassen & Bjørkelo, 2020).

Hoveddelen av funnene våre kommer fra den kvalitative delen av forskningen i Osprey-ulykken.

### *1.3 Tidligere forskning*

Etter 22. Juli kommisjonens løsevne påstand har det i de siste årene kommet flere som har forsket på fenomenet læring i politiet. Skogmo (2017) tidligere ansatt i POD skriver i sin masteroppgave at politiet tar som mål å bli en lærende organisasjon, dette stemmer også overens med ambisjonen i PBS I (2020). Skogmo sin forskning konkluderte med at størrelsen på politidistriktet trolig har betydning for hvor lærende politiet er som organisasjon. På den andre siden viser forskningen til Torgersen & Sæverot (2022) at politihøgskolen og dets akademi hevder at politiet ikke har noe mer å lære, mens de operative ute på bakken roper; «vi har mer å lære». Videre at politiet ikke tar pedagogikkfaget på alvor og setter fokus på hvordan læring faktisk skjer.

Hardy (2022) har skrevet en masteroppgave i samfunnsikkerhet ved UiT om læring som drivkraft til organisatorisk resiliens. Hardy trekker i sin oppgave frem at for at en organisasjon skal styrke evnen til å lære og utvikle kunnskap, må kulturene for læring bli verdsatt og ansett som noe viktig (Filstad, 2016). Hun trekker frem læring som noe grunnleggende for organisasjonens virksomhet og at læringskulturen kan sees i sammenheng med politiets overordne visjoner og mål (PBS I, 2020).

Mehus skriver i sin masteroppgave (2020) at politiet er avhengig av å ta læring fra siste krise for å stille forberedt til den neste krisen. Dette kan relateres til LRS i Nordland også.

Henriksen (2014) skriver i sin masteroppgave om politiet som en lærende organisasjon. Hun har tatt for seg organisatoriske faktorer som påvirker læring og manglende evaluering, noe som treffer vår forskning også.

Berglund (2019) skriver i sin masteroppgave i politivitenskap om hvordan politiets operasjonssentral bruker evaluering til læring. Et av funnene i denne forskningen er at det ikke foreligger en felles definisjon av begrepet evaluering, noe som kan føre til misforståelser om hva evaluering faktisk er og hvordan de skal gjennomføres. For å gjennomføre en effektiv evaluering, så må det være en økt bevissthet og kunnskap rundt metode, mål og evalueringskriterier. Hennes forskning tyder på at evaluering benyttes, men er ikke satt i system. Et annet funn i hennes forskning er at utbytte av en god evaluering oppleves som stort og fører dermed til læring. Et annet viktig funn i denne oppgaven er at det fremkommer at det er mangel på systematisk deling av læring i politiet.

Oppsummert og ut ifra tidligere forskning kan vi fastslå at læring er viktig for utvikling, men det kan være krevende og sette læring i system. Det kan virke som om det ikke er erkjennelse og tilstrekkelig forståelse for viktigheten av læring i politiet. Dette påvirker også LRS.

Ut fra våre observasjoner og antagelser så hadde vi forventninger til at forskningen ville bekrefte at politiet har en del utfordringer knyttet til læring. Vi forventet også at dette har en påvirkning på hvordan man samhandler i og mellom beredskapsorganisasjoner.

Enkelte medlemmer i LRS ønsket i utgangspunktet ikke å la seg intervjuer når de ble gjort kjent med hva vi skulle forske på. En respondent fortalt at “piggene var ute” når vedkommende ble gjort kjent med hva vi skulle forske på. En respondent påpekte at vedkommende ikke skjønnte at vi våget å forske på temaet. Det medførte at vi valgte å gjennomføre innledende samtaler med noen respondenter hvor vi ufarliggjorde og utdypet hensikten med vår forskning. Det kan ha bidratt til å ta ned skepsisen til forskningen. Vi har i ettertid spurt oss selv om dette henger sammen med kultur og skjønner ikke helt hvorfor man ikke vil benytte en mulighet til evaluering for å oppnå læring. Vi forventet i tillegg en PM stab som hadde fokuset rettet fremover (strategisk blikk), istedenfor en PM stab som håndterte hendelsene i nåtid, slik operasjonssentralen gjorde. Etter vår mening kunne dette skape reaktivitet i krisehåndteringen.

Vi tror at funnene fra vår forskning kan brukes til å øke bevisstheten og utviklingen av beredskapsorganisasjoner for å være bedre forberedt til den neste krisen.

#### ***1.4 Oppgavens struktur***

Kapittel 2 er en gjennomgang av den norske redningstjenesten. Dette gir en bakgrunnsinformasjon som er viktig for å få en forståelse for hvordan redningstjenesten er organisert i Norge og forskjellene mellom Hovedredningssentralen (HRS), LRS, Politiets operasjonssentral og PM stab.

Kapittel 3 tar for seg teori knyttet til læring både på individ og organisasjonsnivå. Vi berører også politikultur i dette kapittelet.

I kapittel 4 redegjøres det for metodene og forskningsdesignet som er benyttet i tillegg til validitet, reliabilitet og etiske hensyn.

Kapittel 5 inneholder drøfting av funn fra intervjuene og søker å svare ut forskningsspørsmålene som igjen skal gi ett felles svar på problemstillingen. Avslutning redegjør for hva som kan gjøres for å styrke læring i LRS.

I kapittel 6 vil vi gi en oppsummering med en anbefaling, i tillegg til forslag til videre forskning.

## **2 Den norske redningstjenesten**

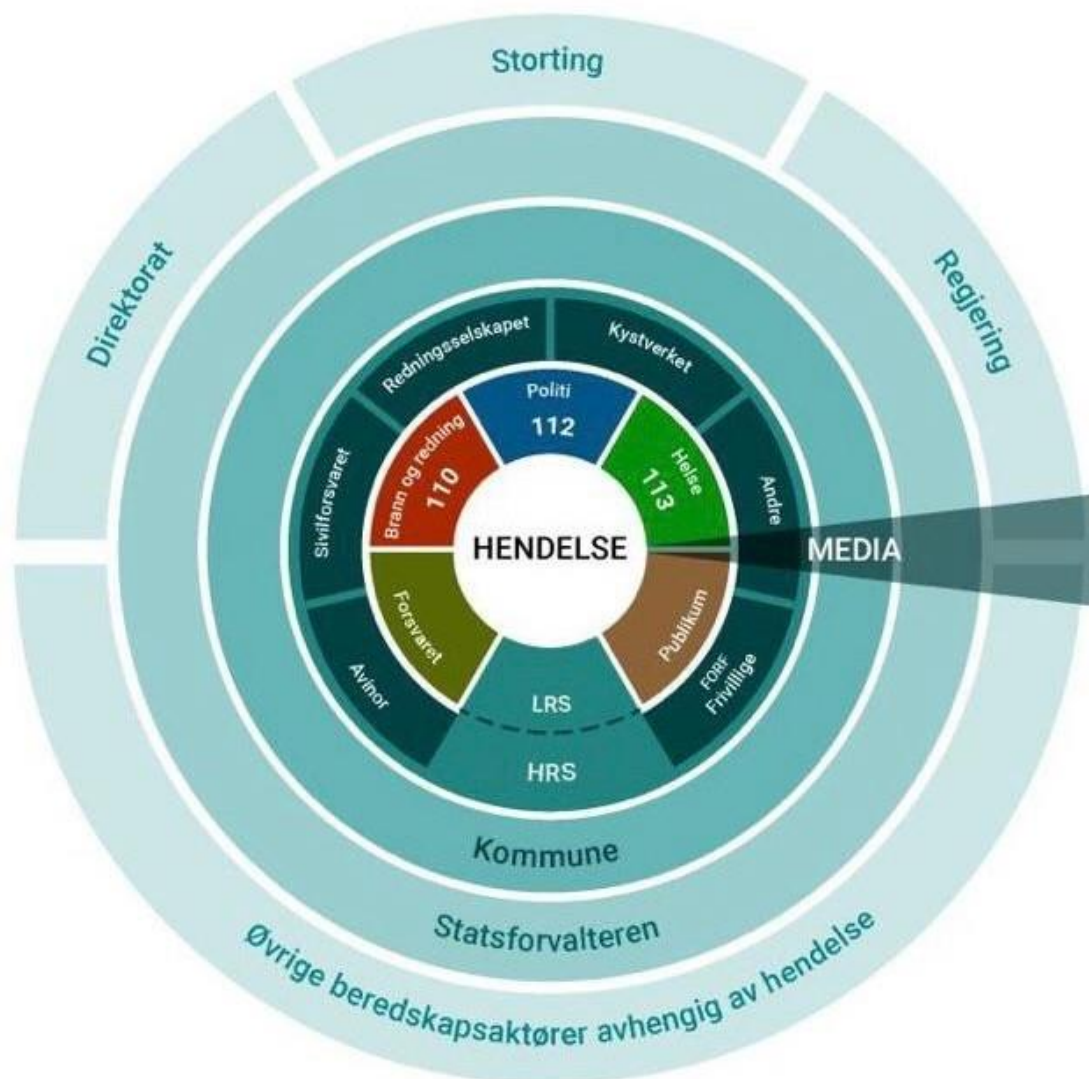
Vi har valgt å presentere den norske redningstjenesten fra et overordnet perspektiv og hvordan den er bygd opp organisatorisk.

I organisasjonsplan for redningstjenesten er redningstjenesten definert som “den offentlige samlede innsats fra flere samvirkepartnere for å redde mennesker fra død eller skade som ved akutt ulykkestilfelle og som ikke blir ivaretatt ved særskilte tiltak. Redningstjenesten utøves av offentlige, frivillige og private virksomheter som omhandler personer under ledelse og koordinering av HRS, med underlagte LRS” (Organisasjonsplan for redningstjenesten, 2019).

Når det oppstår en akutt nødsituasjon både til lands, til havs eller med et involvert luftfartøy mobiliseres den norske redningstjenesten. Redningstjeneste ivaretar funksjoner ingen enkeltorganisasjon kan gjøre alene. Redningstjenesten består aktører fra de frivillige organisasjoner (FORF) som redningsselskapet, Norges Røde kors, Norsk folkehjelp og Norske redningshunder. Sivilforsvaret og Forsvaret er også viktige forsterkningsressurser.

Redningstjenesten finansieres av staten og koordineres av justis- og beredskapsdepartementet. Det er situasjonen som oppstår som avgjør hvilken aktør eller ressurser som mobiliseres ut fra hva som trengs og /eller er tilgjengelig i området. HRS disponerer og koordinerer redningshelikoptrene sin innsats. Likeledes er det når ressursene blir for få til å håndtere den oppståtte situasjon at redningsledelsen innkalles. (Bjelland & Nakstad, 2021).

Den norske redningstjenesten utøves dermed i et samvirke mellom offentlige organer, frivillige organisasjoner, private virksomheter og personer. Disse er under ledelse og koordinering av de to hovedredningssentraler (HRS) og underordnede lokale redningssentraler (LRS). (Organisasjonsplan for redningstjenesten, 2019).



Figur 1 - Samvirkemodell for beredskapsaktører (Danielsen, 2022)

Figuren over illustrerer LRS inn i et samvirkekart i og mellom beredskapsaktører. Modellen visualiserer sammenhengen mellom hendelsen, LRS og HRS. Samtidig oppsummerer modellen aktører som LRS forholder seg til i det akutte redningsarbeidet. Det som ikke fremkommer tydelig, er koblingen mellom LRS og PM stab. Samtidig er det en naturlig kobling med PM stab som er koblet direkte til politiet. (Danielsen, 2022). Uavhengig av redningstjenesten tilligger det politiet etter politilovens § 27 å iverksette og organisere redningsinnsats der menneskelig og helse er truet, dersom ingen annen myndighet ivaretar ansvaret (Politoloven, 1995 § 27).

## ***2.1 Hovedredningsentralen og Lokal redningsentral***

Hovedredningsentralen har to operasjonssentraler som koordinerer redningsarbeidet i Norge. De er lokalisert til henholdsvis Sola og Bodø. Operasjonssentralene i HRS mottar meldinger og vurderer situasjonen, samt iverksetter tiltak og leder normalt påfølgende redningsaksjon. Det er stedlig politimester i Nordland politidistrikt og Sør-Vest politidistrikt som er leder for de to operasjonssentralene i HRS. Når redningsledelsen i HRS ikke er innkalt ledes redningsaksjonen av redningsledere etter fullmakt fra politimesterne. Politimesteren varsles normalt alltid ved større hendelser.

I større og mer alvorlig hendelser som krever koordinering og samvirke innkalles normalt redningsledelsen i HRS. Redningsledelsen i HRS består av representanter fra blant annet Forsvaret, Sjøfartsdirektoratet, Nasjonal kommunikasjonsmyndighet med flere.

Normal praksis er at HRS leder og ivaretar alle akutte hendelser på sjøen og i luften. Redningsaksjoner på land delegeres normalt til LRS i hvert enkelt politidistrikt. I de 12 politidistriktene og på Svalbard er det politiets operasjonssentral som utgjør LRS. Politiets operasjonssentral er organisert med døgkontinuerlig drift (PBS I, 2020).

Det vil variere fra hendelse til hendelse om det er HRS eller LRS som mottar nødmeldinger først. Til sjøs er det vanlig at nødmeldinger kommer inn via nødpeilesystemet, mens til lands ringes det normalt til politiets operasjonssentral i det aktuelle distriktet.

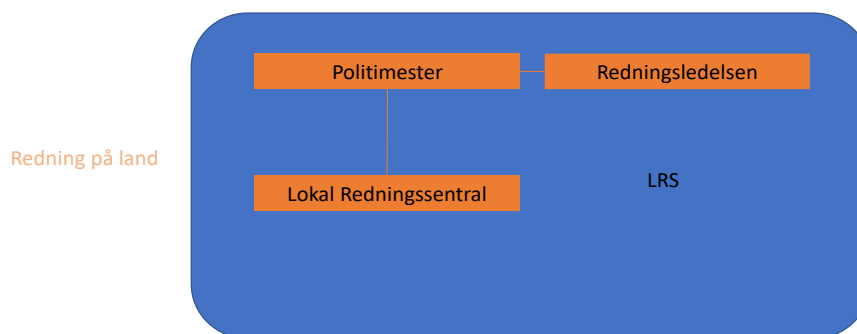
Det er viktig å skille redningsledere ved HRS fra operasjonsledere og oppdragsledere i politiets operasjonssentral / LRS. HRS og LRS er to forskjellige organisasjoner.

LRS sine oppgaver er regulert i eget mandat fastsatt av Justis- og beredskapsdepartementet, jf. Organisasjonsplan for redningstjenesten, pkt. 2-3, fjerde ledd. Samtlige LRS skal ha sin egen lokale redningsledelse som består av viktige samvirkeaktører innen landredning med politimesteren som leder. Redningsledelsen består av representanter fra brann og redningstjenesten, Forsvaret, Avinor, Frivillige organisasjoners redningsfaglige forum Statsforvaltnens beredskapsorganisasjon, helsedirektoratet, sivilforsvaret og kystverket ved behov. Politimesteren beslutter om hvorvidt redningsledelsen skal kalles inn (PBS I, 2020). I tillegg kan den lokale redningsentralen innkalle andre rådgivere ved behov.

Redningsledelsen skal innkalles under en hendelse når politimesteren eller minst to faste medlemmer krever det. Osprey-ulykken definerer vi som en alvorlig hendelse. En alvorlig hendelse er når en kan anta at de lokale ressursene ikke antas å strekke til. (Regjeringen, 2022).

Der det er relevant kan også andre aktører knyttes til redningsledelsen etter avtale med HRS. I mandat fra justis og beredskapsdepartementet (JD) av 5. november 2015 påpekes det at den lokale redningsledelse i LRS skal møtes minst to ganger i året og delta i utvalgte øvelser.

Noe av hensikten med den lokale redningsledelsen er å ivareta og gi et godt tverrsektorielt beslutningsgrunnlag på lokalt nivå. I aksjoner hvor LRS leder redningsarbeidet skal HRS ha et fortløpende oppdatert situasjonsbilde, samtidig som HRS og LRS samarbeider i oppgaveløsningen. Dette gjelder også kommunikasjon og mediehåndtering. (Bjelland & Nakstad, 2021).



Figur 2 - Oversikt over landredningstjenesten (Bjelland og Nakstad, 2021)

Figuren over viser oversikten over aktører som jobber sammen under redningsaksjon på land. Dette er lokal redningssentral og redningsledelsen under ledelse av politimesteren. I vår forskning på Osprey-ulykken ble ikke redningsledelsen satt. PM stab med utvalgte representanter fra ledningsledelse fremkommer ikke av figuren. Når redningsledelsen i LRS ikke er innkalt, ivaretas ledelse og koordinering av redningsaksjonen av politiet etter fullmakt fra redningsledelsen (Bjelland & Nakstad, 2021).

Politimesteren har mange roller i en redningsaksjon. Funksjonen har rollen som leder for operasjoner i PM stab, leder for operasjoner i HRS, leder for LRS og leder for redningsledelsen. Uten å gå mer inn i de ulike rollene kan det være situasjoner hvor dette blir



krevende. Vi går ikke inn i denne utfordringen, men konstaterer at de ulike rollene kan være utfordrende å forstå i organisasjonstablået.

## ***2.2 Operasjonssentralen***

Politiets operasjonssentral har som oppgave å utøve ledelse, samt koordinere den samlede politiinnsatsen på taktisk nivå i politidistriktet. Operasjonssentralen er underlagt felles enhet for operativ tjeneste (FOT) og ledes i daglig drift av en operasjonsleder. I tillegg er en eller flere oppdragsledere og operatører faste representanter i operasjonssentralen.

Operasjonssentralen besvarer alle nødtelefoner til politiet, som følge av akutt nødsituasjon. Dermed treffer også alle redningsoppdrag normalt operasjonssentralen i første instans. Operasjonssentralen varsler HRS om alle hendelser som omhandler redningsaksjoner. Operasjonssentralen ivaretar således funksjonen som LRS og er bemannet på døgnbasis og igjennom hele året.

Ved akutte hendelser varsler operasjonssentralen politimester og stabssjef. De beslutter eventuelle tiltak som for eksempel å etablere redningsledelse. Noen ganger kan det besluttes å forsterke operasjonssentralen slik at operasjonssentralen er tilstrekkelige oppsatt med ressurser til oppgavehåndtering. Dette gjøres normalt ved hendelser som ikke er så store at det er nødvendig å etablere stab og innebærer at operasjonssentralen styrkes med nødvendig kompetanse og kapasitet (PBS I, 2020).

## ***2.3 Politimesterens stab***

PM stab er politimesterens ledelselement på operasjonelt nivå. Det forutsetter at stabssjefen er gitt nødvendige fullmakter av politimesteren. Staben skal jobbe med beslutningsgrunnlag for Politimesteren og støtte opp om de samlede ressurser i krisehåndteringen. Det stilles store krav til dokumentasjon i stabsarbeidet herunder strategiske føringer, beslutningsgrunnlag, beslutninger og ordrer. Staben skal jobbe i forkant av hendelsen og se fremover. Det vil si jobbe mer i et "fremtidig" perspektiv, slik at PM stab understøtter operasjonssentralen med det som kan komme fremover. Det omhandler prioritering på etterretning og beslutningsstøtte. Videre skal staben utarbeide handlingsalternativer som legges frem for politimesteren (PBS I, 2020). Politimesteren må ta hensyn til overordnede føring og rådføre seg med strategisk nivå. Ofte er det dette som utgjør beslutningsgrunnlaget.

PM stab består av ulike roller eller funksjoner omtalt som P funksjoner. Hver P funksjon har sine spesifikke oppgaver i krisehåndteringen og skal samhandle godt. Disse ledes av stabssjefen. Stabssjef er politidistriktets frontfigur og skal være pådriver i det forebyggende

arbeidet på samfunnssikkerhet- og beredkapsområde. Dette omhandler planverksutvikling, at staben har tilstrekkelig kompetanse og trening, være rådgiver til operasjonssentralen og politimesteren og være kontaktpunkt til samvirkeaktører i beredskapsspørsmål.



Figur 3 - Politimesterens stab (PBS I, 2020)

Staben består av følgende funksjoner:

Rolle	Ansvar
Stabssjef	Leder av staben
P1	Personell
P2	Etterretning og etterforskning
P3	Operasjon
P4	Logistikk
P5	Kommunikasjon
P6	Juridisk
P7	Evakuerte og pårørende
P8	Oppgaveavhengig
Rådgivere og Liaisoner	Forbindelsesledd

Figur 4 - Funksjoner i Politimesterens stab (PBS I, 2020)

Vi har i organisasjonsplan for redningsledelse og i PBS I ikke funnet noen tydelig kobling mellom politimesterens stab og dennes funksjon i en redningsaksjon. Nakstad og Bjelland

(2021) definerer heller ikke politimesterens stab til LRS, men er tydelig på at redningsledelsen skal understøtte LRS/operasjonssentralen, jfr. Figur 2. Det var PM stab utvidet med noen representanter fra redningsledelsen som sammen med operasjonssentralen/LRS ledet aksjonen. Denne myndigheten ble delegert fra HRS til LRS.

#### ***2.4 Etablering av Ad-hoc Stab***

Gjennom vår forskning har vi ikke identifisert relevant faglitteratur innenfor krisehåndtering og etablering av ad hoc krisestab, og vil heller ikke forsøke å definere en slik stab inn i LRS. Det nærmeste vi kommer innenfor litteraturen er at Politimesteren kan vurdere hvem som trengs som deltakere i utvidet PM stab (PBS I, 2020). En ad hoc organisasjon er en gruppe, organisasjon eller et tiltak som er opprettet med et bestemt formål og av en begrenset varighet. På latin betyr det “til dette”, eller “til dette bestemte formålet”. Det motsatte av ad hoc er permanent. Når redningsledelsen ikke ble engasjert, så er det viktig at det blir iverksatt tiltak. I henhold til politilovens § 27 plikter politiet å iverksette tiltak. Redningsaksjonen ble håndtert på en god måte til tross for at redningsledelsen ikke ble etablert. PM stab med representanter fra redningsledelsen ivaretok dermed rollen som redningsledelsen og ble en del av LRS.

#### ***2.5 Beredskapsprinsippene***

Beredskapen i Norge er omhandler fire viktige beredskapsprinsipp. Disse er ansvar-, likhet, nærhet og samvirkeprinsippet. Samvirkeprinsippet ble innført som fast beredskapsprinsipp etter 22. Juli 2011. Norsk redningstjeneste har hatt samvirkeprinsippet etablert lenge før dette.

Ansvarsprinsippet betyr kort at den myndighet som i det daglige har ansvaret for et fagområde også har ansvaret for nødvendig beredskapsforberedelser og for håndteringen ved kriser og katastrofer. Dette omfatter og planlegging for uønskede hendelser. Nærhetsprinsippet omhandler at krisen organisatorisk skal håndteres på lavest mulig nivå Den som har nærhet til krisen vil således sannsynligvis være den som er best rustet til å håndtere krisen. Unntaket er ved sikkerhetspolitiske kriser som vi opplever i dag. Samvirkeprinsippet betyr at myndigheter og etater på selvstendig grunnlag skal sørge for best mulig samhandling med relevante samhandlingsaktører både når det gjelder krisehåndtering, forebygging og beredskapstenkning. Dette er særlig viktig for norsk redningstjeneste. Likhetsprinsippet omhandler at etaten jobber mest mulig lik sitt daglige virke i krisen. Likhetsprinsippet understreker samtidig ansvarsprinsippets betydning ved at ansvarsforholdene internt i etaten mellom etaten og ikke skal endres i forbindelse med krisehåndteringen. En sterk praktisering av prinsippene skaper trygghet både internt og eksternt (Larssen & Dyndal, 2020)

De fire beredskapsprinsippene gjelder i hele kriseskalaen og skal bidra til å unngå kaos og misforståelser når krisen inntreffer. Prinsippene omhandler forberedelser, forebygging, håndtering og underbygger den enkelte beredskapsaktørs ansvar til å ha risiko- og konsekvensreduksjon (Bjelland & Nakstad, 2021).

Under Osprey-ulykken treffer samtlige prinsipper i ulykken. Ansvar for håndtering av lufthendelsen er lagt til HRS i den innledendefasen. HRS har således ansvar for håndtering og samvirke umiddelbart med LRS i håndteringen. Ansvaret blir etter hvert delegert til LRS som i et samvirke med andre aktører håndterer oppgaveløsningen. Håndteringen gjøres av innsatslederen til politiet på taktisk nivå i samvirke med LRS. De ivaretar således nærhetsprinsippet i håndteringen. Når det gjelder likhetsprinsippet er det mer utfordrende da politi organiserer seg fra linjeledelse til kriseledelse gjennom politimesterens stab.

## ***2.6 Osprey hendelsen***

LRS fikk melding om helikopterulykken fra hovedredningsentralen kl. 19:08 som en forhåndsvarsling om at helikopteret ikke hadde landet i Bodø til avtalt tid. Det var antatt et søkeområde fra mellom Saltfjellet og Bodø. Siste radarobservasjon var ved Svartisen/Sortglomvatnet området. HRS koordinerte redningsoperasjonen. Etter meldingsmottak i LRS ble det avtalt at LRS skulle avvente med å iverksette operative tiltak til nærmere beskjed kom fra HRS.

Selv om HRS kl 20:15 ikke hadde gitt noen flere føringer valgte LRS ut fra en samlet vurdering å iverksette operative tiltak for å klargjøre for bakkesøk. Det var ikke gitt noe spesifikt søkeområde. LRS valgte også å varsle politimesteren og stabssjefen i Nordland politidistrikt. Politidirektoratet ved politiets situasjonssenter, frivillige organisasjoner og ordfører i Meløy og Gildeskål ble forhåndsvarslet. Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) og politiets sikkerhetstjeneste (PST) ble også varslet. I konferanse med HRS like etterpå var det felles forståelse og enighet om å iverksette søk.

PM stab ble etablert kl 20:30 og ble gitt felles situasjonsforståelse av operasjonsleder.

Innledningsvis ble det besluttet søk på bakken på to steder, henholdsvis i Beiarn og Glomfjorden. Lederne for Røde kors, Norsk Folkehjelp og Sivilforsvaret møtte opp ved LRS og inngikk i PM stab. Det samme gjorde innsatslederen fra Bodø før vedkommende ble sendt ut.

Forhåndsvarslingen fra LRS til mannskapene ble sendte via dataverktøyet CIM og fortalte at det var behov for flere mannskaper på jobb i forbindelse med alvorlig ulykke. Det ble ikke varslet om at det var en helikopterulykke. Flere mannskaper som var påtroppende vaktstyrke på nattevakt, meldte seg i tillegg til en ekstra operatør på operasjonssentralen. Personell fra sentralbordet ble ikke utkalt. Da en på dette tidspunkt ikke var sikker på funnsted ble det sent en politipatrulje mot Beiarn og en mot Glomfjord. Politiets innstasleder ble gjort oppmerksom på både skredfare, farlige stoffer på flymaskinen og det å ivareta sikkerheten i oppdraget.

Operasjonssentralen/LRS ble oppbemannet med både med operatører, oppdragsledere og operasjonsledere. 2 av operasjonslederne fungerte om bindeledd til politimesterens stab.

Rundt kl. 21:10 fikk LRS melding via HRS at Osprey helikopteret var lokalisert via nødpeilesender i Gråtådalen nær Beiarn. Funnstedet var ikke forenelig med at det kunne være overlevende på ulykkesstedet. Forholdene på krasjstedet, dets beskaffenhet og værforholdene medførte at redningshelikopteret ikke kunne sette ned redningsmann. Patruljen på tur til Glomfjord ble omdirigert.

Med bakgrunn i at LRS nå hadde et konkret funnsted ble innsatsstyrkene sendt til Trones skole. Trones skole var utpekt som innsatsleders kommandoplass. LRS fikk nå delegert ansvaret fra HRS om å ivareta redningsaksjonen.

Relativt tidlig ble lokale Røde Kors mannskaper fra Beiarn varslet og sendt til Trones skole. Disse var de første innsatsstyrkene som var på plass og hadde skuter å ta seg frem med. De fikk i oppdrag å finne forsvarlig kjørerute inn til ulykkesstedet. Kjentmann fra Røde Kors kom tidlig opp med plan for dette. Disse ble tidlig satt i gang med å kjøre opp ruten og kom seg nesten helt frem til ulykkesstedet før de ble trukket tilbake til Trones skole igjen. Disse mannskapene ble sentral i det videre innsatsarbeidet både grunnet god lokalkunnskap, utstyr de disponerte og skredkompetanse. Hendelsen utløste rask respons på alle nivåer, særlig operasjonssentralen jobbet proaktivt.

Det foregikk omfattende koordinering i PM stab. Nesten samtidig med at Røde Kors meldte seg nesten fremme med objektet kom utfordringen rundt farlige gasser av flybensin og våpenlast. Disse utfordringene ble tidlig avklart med FOH. Det ble besluttet at Bodø brann og redning skulle transporteres til ulykkesstedet. Med bakgrunn i at det var et militært amerikansk helikopter kom også varsling og kontakt med den amerikanske ambassaden opp. Hendelsen hadde svært stor oppmerksomhet fra både nasjonale og internasjonale medier.

Innledningsvis håndterte operasjonssentralen mediehåndteringen. Dette ble senere overtatt av funksjonen P5 – kommunikasjon i PM stab.

Det ble besluttet at Forsvaret skulle bistå med personell i det videre arbeid på ulykkesstedet. De hadde et nært samvirke med innsatspersonellet. Det viktigste i tiden som kom var å få transportert de forulykkede ut på en verdig måte. I løpet av natten tok innsatspersonell fra politiet, Forsvaret og Røde kors seg inn til havaristen. De ga verdifull informasjon tilbake til LRS/operasjonssentralen.

Forsvaret hadde allerede før øvelse «Cold Response 2022» en norsk liaison utvekslet med den amerikanske helikopterskvadronen som var berørt av ulykken. Denne liaisonen ble et viktig bindeledd i samvirke mellom LRS og den amerikanske avdelingen.

En utfordring og et ønske fra amerikanske myndigheter var å få transportert de forulykkede ut fra ulykkesstedet på en verdig måte. I forbindelse med dette foregikk det mye koordinering i PM stab.

Samtidig med dette kom det en anmodning om å bidra med en orientering til ledelsen i den amerikanske skvadronen. Dette ble gjort ut fra det situasjonsbildet PM stab hadde på det aktuelle tidspunktet.

Samvirke på ulykkesstedet forløp på en god måte mellom alle deltakende beredskapsaktører og representanter fra det amerikanske Forsvaret. Medier ble også håndtert av innsatsleder på Trones skole. PM stab koordinerte med Nordlandssykehuset for å få til en verdig mottakelse av de forulykkede.

En annen utfordring som oppstod var hvem som skulle ha ansvaret for etterforskningen. I samråd med Statsadvokaten i Nordland, Statens Havarikommisjon for luftfart, påtalemyndigheten i Nordland Politidistrikt og amerikanske myndigheter ble det besluttet at amerikanerne skulle ivareta etterforskningen. Innledningsvis var det stor usikkerhet rundt dette, men når beslutningen var tatt forløp etterforskningen i regi av amerikanske myndigheter. Med bakgrunn i inngåtte avtaler mellom Norge og USA, samt amerikansk praksis var det fra amerikansk hold ikke ønskelig å frigi verken informasjon eller bilder til mediene. Dette ble etter hvert veldig krevende å håndtere for politiet og opplevdes nok som forsinkende hos mediene.

Hendelsen ble avsluttet med båretseremoni mandag 28.3.22.

### 3 Teori

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for teori som er relevant for å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Teorier som vi har valgt å bruke omhandler læring på individ og organisasjonsnivå. I tillegg, så har vi berørt emnet kultur og politikultur, da vi mener det kan være et element som påvirker organisasjonens praksis rundt læring. Vi vil bruke læringsteori og tidligere forskning til å underbygge funn under drøfting i kapittel 5.

#### *3.1 Læring i organisasjoner*

Jacobsen & Thorsvik (2019) påpeker at det er mange definisjoner på læring i organisasjoner, men at alle definisjoner har fellestrekk. De inneholder både en kunnskapskomponent og en handlingskomponent. Det betyr at læringen kan være en prosess som fører til endring i praksis. Forskjellen er at kunnskapskomponent handler om en persons tause kunnskap, som kan ofte være ubevisst taus eller vanskelig å sette ord på (Lai, 2014). Handlingskomponent kan forklares som kunnskap som blir omgjort til handling (Argyris & Schön, 1978, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik 2019).

I en beredskapsorganisasjon kan en definere læring som «Den organisasjon som en virksomhet har etablert med ekstraordinære ressurser og fullmakter. Dette for å gjøre organisasjonen i stand til å respondere på hendelser som ikke like effektivt kan håndteres av den ordinære driftsorganisasjon» (Lunde, 2014). Organisasjonslæring i dette perspektivet kan medføre at en refererer til de læringsprosessene som skjer inne i organisasjonen (internt) og i relasjoner med andre (Filstad, 2016 og Sommer, Pollestad & Steinnes, 2020). Det kan bety at allerede etablerte funksjoner i linjeorganisasjon, som blir ad hoc etablert i krisesituasjonen må samhandle med eksterne aktører som en normalt ikke jobber med.

Organisasjonens læring starter gjerne med at enkeltindivider lærer og erfarer noe som er relevant for virksomheten. Det handler om egne erfaringer og refleksjoner. Dette må kommuniseres internt slik at en oppnår kunnskapsoverføring. Da først kan en oppnå kollektiv læring, og at praksis endres. Når den kollektive kunnskapen er erkjent må den brukes til å endre den kollektive atferden. Det handler om å omsette ny kunnskap til ny praksis i hele organisasjonen (Sommer et al., 2020).

For å forstå læring i organisasjoner er det nødvendig å forstå læringsprosessen, altså hvordan organisasjoner lærer, og læringsinnholdet. Toppledelsen i en organisasjon må være bevisst dette og ta eierskap. Det krever god forankring i organisasjon (Sommer et al., 2020).

### **3.2 Læring på individnivå**

Når en ser på organisatorisk læring, er det samtidig naturlig å ha utgangspunkt i hvordan individer lærer. Ifølge Argyris og Schon (1978, gjennfortalt i Kaufmann & Kaufmann 2009) skjer det organisatorisk læring når organisasjonens individer erfarer en problematisk situasjon og deretter undersøker problemene på vegne av organisasjonen (Sommer et al., 2020). Dersom læringen skal skje må resultatene fra undersøkelsen jobbes inn i den mentale kunnskapsbasen og i forståelse til organisasjonens medlemmer og/eller i artefaktene som benyttes i organisasjonen. Med artefakter mener vi utstyr, prosedyrer og rutiner eller mønstre for handling.

Læring på individnivå bør spres til andre i organisasjonen. Først da skjer det læring på organisasjonsnivå. I så fall dannes en læringssirkel når medlemmene er i stand til å vurdere hvor gode eller dårlig virksomhetens løsninger er og eventuelt starter ny læring. Dette kan være utfordrende dersom organisasjons kultur og struktur ikke er bevisst og fokusert rundt dette.

### **3.3 Klassisk og operant betinget læring**

Klassisk og oppratt betinging læring er to begreper som er sentral innenfor læringsteorien. Operant betinging er ofte relatert til atferden og forventinger til konsekvensen av atferden. Rett utført atferd eller det som er oppfattet som riktig blir ofte repetert. Når en lykkes i en rolle, kan det være vanskelig å forlate måten en har gjort ting på tidligere. Når ting man har gjort før derimot ikke svarer til forventingene og gir de samme resultatene som tidligere, bør man stille spørsmål med hva man gjør. Da først vurderes det at ting kan gjøres annerledes. Når det gjelder klassisk betinging så omhandler det kort om at tidligere negative erfaringer, så vel som tidligere positive erfaring påvirker hvordan en handler i et fremtidig perspektiv. Det kan gjelde positive erfaringer med både individer og situasjoner eller omvendt negative erfaringer som gjør at en opprettholder tenkningen rundt dem (Jacobsen & Thorvik, 2019).

Tiden er forbi da man lærte et yrke en gang for alle gjennom utdanning og at resten av opplæringen var praktisk erfaring gjennom jobben. Innføring av ny teknologi øker raskt og det samme gjør konkurransen. Dette stiller krav til hyppig omstilling i organisasjon og ikke minst arbeidsprosessene som pågår internt. Alt dette utfordrer organisasjonens evne til å hele tiden oppdaterte kunnskapene og ferdighetene på individ, gruppe og organisasjonsnivå (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



### **3.4 Hva kjennetegner en lærende organisasjon**

Organisasjoners evne til å lære kan sammenlignes som en dynamisk kapasitet eller ressurs.

Ressurser i organisasjonen kan sees på som et konkurransefortrinn på den måten at de ansatte utgjør den viktigste ressursen en har og kan nyttiggjøre seg av. Samtidig må organisasjonene ha evne til å skaffe seg nye ressurser, utvikle de ressursene man har og bruke dem på nye måter. Men hva kjennetegner organisasjoner som er flinkere til å lære enn andre?

Organisasjonsforskerne Jaobsen & Thorsvik (2019) hevder i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* at noen organisasjoner er flinkere enn andre til å lære og at evnen til å ta læring ofte er knyttet til mål og strategi, struktur, prosesser, kultur og maktforhold. Ut fra dette har fire teorier blitt sentrale. Disse teoriene omhandler 1. systemtenkning, 2. organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer, 3. organisasjoners absorptive kapasitet og 4. ambidekstre organisasjoner.

Vi har avgrenset oppgaven til å kun ta for seg systemtenkning og organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer, da denne er relevant for våre funn og for å svare ut vår problemstilling. I tillegg nevner vi Senge's (1991, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik, 2019) 5. teori rundt helhet.

Innenfor systemtenkning ligger en forutsetning at det på ledelsesnivå utvikles et bevisst forhold til læringsstrategi for hele organisasjonen med forankring i systemtenkning. Utfordringen er ikke bare knyttet til å forløse læring blant medarbeidere i alle funksjoner og på alle nivåer i organisasjonen, men å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser. Dette kan bidra til å se sammenhengen mellom ulike hendelser og aktiviteter slik at en avdekker årsakene bak effektene en ser. Det handler om individuelle ferdigheter og kunnskaper, mentale modeller, felles visjon og læring i grupper. Det handler også om forståelse innenfor roller, ansvar og myndighet og at nivåene forstår og kjenner til hverandres oppgaver og utfordringer (Senge, 1991, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Når det gjelder organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer bør en være særlig bevisst hvordan organisasjonen evner å utnytte taus kunnskap. Det handler om prosessene der individuelle kunnskaper blir tilgjengeliggjort og forsterket, samtidig som kunnskapen knyttes til det organisatoriske kunnskapssystemet. Man kan si at det handler om hvordan organisasjonene har overlappende møter mellom hierarkiene og /eller nivåene. Det handler også om kommunikasjon på tvers av hierarki og formell arbeidsdeling og kanskje samhandling med mentorer hvor nyansatte settes sammen med erfarne. I dette treffer bruk av digitale databaser og evalueringer som gir raskere spredning av kunnskap og som igjen bidrar til å gjøre kunnskap tilgjengelig for andre. En annen viktig faktor er at trening og øving medfører at ny kunnskap blir gjort om til konkret atferd (Senge, 1991, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Forskeren Petter Senge (1991, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik, 2019) beskriver «den femte disiplin» som omhandler at når den enkelte medarbeider forstår systemet, helheten og sammenhengen på det som skjer i organisasjonen, først da kan man tilpasse arbeidet og læringen til andre aktiviteter i organisasjon. Da unngår man suboptimalisering av delmål.

#### ***3.4.1 Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring***

Oppsummert kan vi si at læring i organisasjonen handler om endring i kunnskap og atferd. Det som faktisk endres er avhengig av hvilke erfaringer man gjør og hvordan disse forstås. Det skilles derfor mellom ulike former for læring alt etter hvor store endringene er.

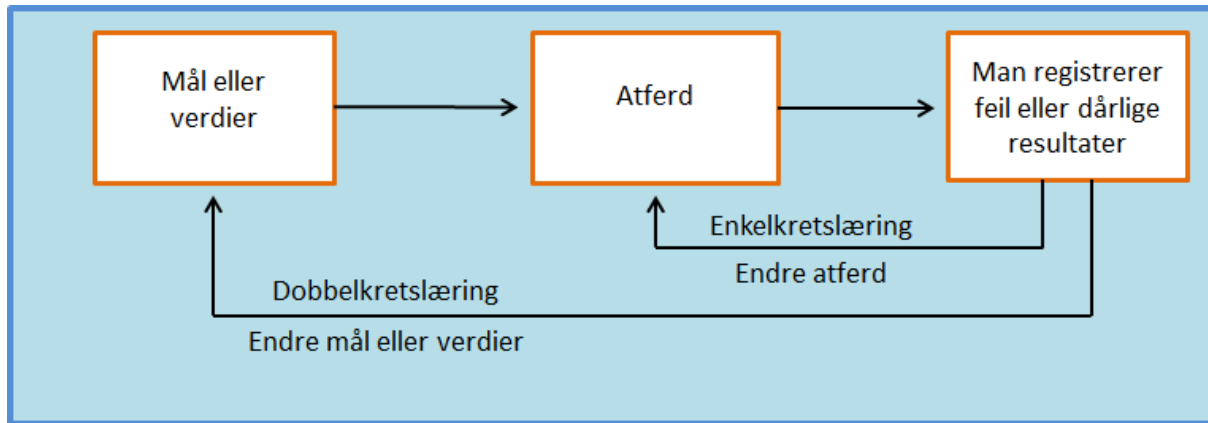
Litteraturen skiller mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Sommer et al., 2020).

I enkeltkretslæring er ofte målene eller verdiene som styrer atferden tatt for gitt. Man er mindre opptatt av det man gjør egentlig er det man ønsker. Således er man mindre opptatt av etiske og moralske spørsmål. På en måte tar en for gitt det man ønsker å oppnå og forutsetter at det en gjør er riktig og viktig. Enkeltkretslæring er når utbedring av feil handler om å forbedre atferd og utførelse for å bedre gitte målsetninger.

Dobbelkretslæring derimot skjer først når en vurderer de styrende verdiene og forutsetningene som ligger til grunn og således endrer målsettingen. Det er det en erfarer over tid og at resultatene en oppnår ikke nødvendigvis innfrir ønskene. Dermed starter en å stille spørsmål om hvorfor en gjør som man gjør og om det virker til sin hensikt.

Man kan således si at enkeltkretslæring i større grad endrer atferd, mens dobbelkretslæring endre mål og verdier. Videre at den vesentlige forskjellen er at viljen til konstant å utforske om mål og verdier er viktig og at det foregår i en åpen diskusjon. Argyris (1978, gjenfortalt i

Jacobsen & Thorsvik, 2019) hjernen bak enkel og dobbelkretslæring, hevder at det er tre elementer som påvirker evnen til å lære. Først og fremst må en legge vekt på å få frem sann informasjon, velge handlingsalternativer baserte på kunnskap og kontinuerlig vurdere konsekvenser av handlinger man utfører samtidig som man ser om det er det man ønsker. (Jacobsen & Thorsvik, 2019)



Figur 5 - Enkelkretslæring og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.348)

### 3.4.2 Hierarki, makt og læring

En annen viktig komponent i læring er hvordan kunnskap lagres og senere anvendes i et fremtidig perspektiv. Det er allment antatt at kunnskap ofte ordnes hierarkisk. Det betyr at kunnskapen grupperes i ulike hovedområdene og at detaljert informasjon innordnes under de ulike hovedområde. Til sammen utgjør dette det man kaller kognitive kart eller mentale modeller. Mentale modeller danner gjerne oppskrifter for hvordan man skal opptre i ulike lignende situasjoner. Det handler kanskje om bruk av magefølelse og skaper kanskje en lik handlemåte i gitte lignende situasjoner. Vi kjenner kanskje dette mest igjen når vi treffer kriser. De mentale modellene kan således bli en standardreaksjon. Om man ikke er bevisst dette gjennom kognitiv refleksjon kan det man allerede er svært flink til å gå på bekostning av muligheten til å se noe helt nytt og kanskje bedre.

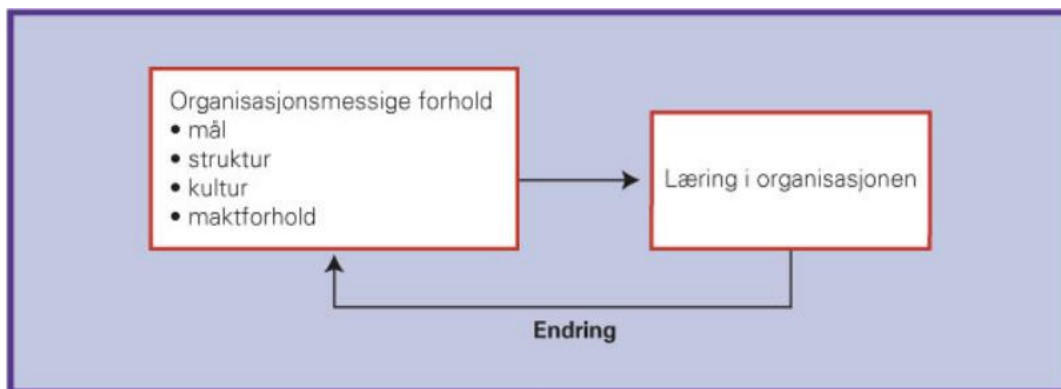
Hierarki er vurdert å være en komponent som hemmer kommunikasjon, koordinering og læring i organisasjoner. Jacobsen & Thorsvik (2019) Hierarki bidrar til at informasjon som kommuniseres oppover i ledernivåene selekteres og filtreres. Noen ganger kommer ingen informasjon frem. Dermed kommuniseres ikke feil, problemer, svikt og forbedringer. Dersom en hendeshåndtering ikke er godt håndtert eller noen i organisasjonene risikerer å komme i dårlig lys, kan det medføre at både individ og gruppe unnlater å si fra. Særlig dersom det kan skape problemer i form av manglende belønning og eventuelt karrieremulighet. På samme

måte kan hierarki være en lagdelt struktur med beslutningsrettigheter forankret i kultur. Det kan være etablert en rangordning som gjør at noen personer får mer oppmerksomhet og tillit enn andre. Noen blir dermed viktigere enn andre. Forskning viser at sosialt hierarki er viktig for læring, men også at denne form for hierarki stort sett hemmer læring. Da kan det i en organisasjon bety mer hvem som har sagt noe, enn innholdet i det som blir sagt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

På samme måte kan makt ha stor innvirkning på læring. Det handler om hvem som har makt til å påvirke organisatoriske forhold, kommunikasjons- og beslutningsprosesser i organisasjonen. Jacobsen & Thorsvik (2019, s.366) trekker frem to viktige poenger rundt endring:

- 1) at de som ønsker endring, får garantert fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon,
- 2) at de som ønsker endring, får aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper at de får det bedre etter endringene.

I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted dersom de frykter at læring kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen Jacobsen & Thorsvik (2019).



Figur 6 - Sammenheng mellom læring og endring i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.368)

Figuren viser sammenheng mellom læring og endring i organisasjoner. Organisatoriske strukturer fremmer utforskning, mens byråkratiske strukturer fremstår mer hensiktsmessig for å oppnå best mulig utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Læring skjer ofte lokalt der folk jobber, samtidig som hierarkisk ledelse er sentral i å fremme og synkronisere læring på ulike nivå i organisasjonen særlig når en ønsker å realisere organisatoriske mål. Læring er en

sentral faktor for endring. Læring og endring er to sider av samme fenomen og ønsker en endring og forbedring blir læring et sentralt begrep (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Argyris og Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) hevder i sin forskning at organisasjoner ofte styres etter en av to modeller.

De to modellene er illustrert under:

	Modell 1	Modell 2
Styrende verdier	Kontroll	Informasjon og valg
Handlingsstrategier	Ensidig styring	Medbestemmelse
Konsekvenser for arbeidsmiljø	Forsvar	Frihet
Konsekvenser for læring	Enkeltkretslæring	Dobbelkretslæring
Konsekvenser for effektivitet	Redusert	Økt

Figur 7 - Modell 1 og modell 2 (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Ifølge Argyris og Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann 2009) vil en organisasjon som styres etter modell 1 har et utviklingsbehov for effektivisering og læring. De grunnleggende verdiene medfører at medarbeiderne holder tilbake negative følelser og opplevelser. Dette blir en slags forsvarsmekanisme. Informasjon holdes tilbake for å beskytte seg selv i organisasjonen og dermed oppnår en å unngå ubehageligheter. I et slikt miljø vil ofte oppmuntringer til å vise omsorg, støtte og lojalitet kunne medføre tilbakeholdenhet og fortsatt bruk av innøvd praksis. Ofte er en ikke klar over disse utilsiktede konsekvensene, som medfører mindre kreativitet og lite handlekraftig miljø hvor innovasjon og nytenkning uteblir.

Modell 2 gir stimuli til dobbelkretslæring som er det ideelle i en organisasjon. Å ta modell 2 i bruk i organisasjoner er en krevende prosess som tar tid i forhold til innarbeidelse og automatisering. Det vil i så fall medføre store endringer på individuelt og organisatorisk nivå. Det betyr overføring av sterk kontroll, avhengighet og underkastelse til mer engasjement hvor medarbeiderne får lov å uttrykke sine erfaringer og konklusjoner. Dermed får en både en mer søkende organisasjon og mer søkende medarbeidere som bidrar til større valgfrihet.

Oppsummert kan en kanskje hevde at dobbelkretslæring skaper utvikling.

### **3.4.3 Kultur og læring**

Læringskultur kan sies å være felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger knyttet til læring. Dersom læringskulturen i organisasjonen er god, blir læring verdsatt og prioritert av organisasjonens aktører (Sommer et al., 2020). Mange elementer spiller inn og professor Filstad (2016) nevner at dersom en skal ha en sterk læringskultur må en innom kulturen som direkte påvirker læringskulturen. Innen organisasjonskulturen kan en skille mellom flere delkulturer. Dette er ledelseskultur, arbeidsdelingskultur og læringskultur.

Organisasjonskulturen er styrende og legger betingelsene for læringskulturen.

Organisasjonskulturen er felles meningsinnhold, forståelse, verdier, interesse og kunnskap og kan gi premisser for samhandling og handling i organisasjonen. Handlingene sørger for å opprettholde, vedlikeholde eller endre organisasjons verdsett og oppskrifter.

Læringskulturen kan således defineres som de kulturelle verdissettinger eller oppskrifter deltagerne har med tanke på læring. Om man skal oppnå dette kreves refleksjon over verdsett og grunnleggende antakelser som synliggjør mål, motiver, ønsker og vurderinger hos ansatte.

Professor Wadel (1997) påpeker at det innen læringskultur er viktig med ledelse av læringsprosesser, utvikling av læringsforhold og oppbygging av læringssystemer for å utvikle, vedlikeholde og endre kulturen. Det ene henger således sammen med det andre, altså ledelseskultur påvirker læringskultur og omvendt. Filstad (2016) understreker at det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for og å ha nødvendig fokus på læring i en organisasjon, og at «det er lederens ansvar å hjelpe læring på vei».

Det kan det være flere elementer som hemmer og fremmer læring i en organisasjon. God læringskultur handler om felles forståelse av organisasjonslæring. Roller, ansvar og myndighet blir således viktige faktorer når en ønsker mer læring. En må også se på skille mellom kompetanse og kunnskap. Kompetanse gjennom lang realkompetanse og at en har fungert godt i stilling, betyr ikke at en har kunnskapen som skal til for å skape en læringsarena. Alle nivåer må engasjeres i forhold til fokus på læring, kunnskapsutvikling og ikke minst kunnskapsdeling på alle nivåer. Nivåene må skjønne ulik praksis på eksempelvis taktisk, operasjonelt og strategisk nivå i organisasjonen, særlig ved kriser.

Toppledelsen bør delta med kompetanse- og læringskunnskap, samt tydelig prioritering av læring. Man må identifisere gode læringsarenaer på ulike nivå og sette dem sammen. Taus og implisitt kunnskap må utfordres og ikke minst må organisasjonens ledelse tilrettelegge gjennom ressurser, tid og engasjement (Sommer et al., 2020).

I dette spiller organisasjonskulturen en viktig ramme for tenkning og handling, ikke minst påvirkes dette av hvordan organisasjonen ser på seg selv. Kulturen er således en sentral rolle i organisasjonens profesjonalitet. Profesjonalitet betyr å avvike fra de kulturelle rammene slik at man ikke begrenser ny tenkning og handlemåte. Lykkes en ikke med dette har man kanskje en kulturell utfordring og i verstefall en uprofesjonell kultur. Det handler om identitet. Kulturen gjenspeiler alt det positive organisasjonen står for og ikke minst utfører. Men det gjenspeiler også de uheldige sidene. Uansett kan en løsning være å bygge en felles realitetsoppfatning.

I boken “veier til den lærende organisasjon” ved Åke Dalin (1999) hevder en at en lærende organisasjon tar utgangspunkt i begreper som individuell og organisatorisk læring, samt mønstre. Med individuell læring menes de prosesser som gjør at den enkelt utvikler og endrer sin kompetanse, eventuelt også styrker eller endrer egne mønstre. Med individuelle mønstre tenker vi på de tankemåter, reaksjonsmåter, arbeidsvaner og kontaktformer som preger oss. Organisatorisk læring derimot er de felles læringsprosesser blant organisasjonens medlemmer som styrker nåværende mønstre eventuelt endres og kanskje til og med utvikles. Samtidig er organisatoriske mønstre organisering av arbeidsoppgaver med tilhørende systemer og rutiner. I dette inngår organisasjonens særegne kultur som eksempelvis forestillinger og normer som styrer så vel det faglige som sosiale fellesskapet.

Statsviteren Francis Fukuyama sier at kultur og historie former institusjoner. I enhver sosial gruppe, også i organisasjoner, og i politiet, utvikler deltagerne et system av kryssende meninger for å orientere seg imot hverandre og for å koordinere handlinger og aktiviteter, (Hatch, 2011). Kulturen blir dermed en kombinasjon av et sosialt kitt, en slags tankebagasje og en verktøykasse for handling. Kulturen utvikles gjennom hvordan en organisasjon lærer å hanskens med sitt ytre og indre miljø, (Schein, 1998). Politiets særegne kulturer er således viktig å belyse - hva kjennetegner disse kulturene?

#### **3.4.4 Politikultur**

Norsk politi er først og fremst bli preget av norske normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Men i tillegg vil norsk politi til en viss grad også preges av verdier som i noen grad er felles for politiet i mange land der samfunnsforholdene er noenlunde like. For Norges del vil det først og fremst si vestlige demokratier selv om det er klare ulikheter mellom disse landenes politi også. Politiet i ulike land har sammenfallende roller og oppgaver i samfunnet. De bruker i stor grad like eller liknende arbeidsmetoder og teknologi. Dessuten

samarbeider de over landegrensene. Dette bidrar til at normer og verdier deles. Det samme skjer med ulike praksiser.

Dessuten har politiutdanningene en kjerne som har klare fellestrekk selv om det også finnes klare ulikheter. Det er også fellestrekk ved den sosialiseringssprosessen som politistudentene og politikadetter gjennomgår i forskjellige land fra de tas opp i politiet ved for eksempel Politihøgskolen, en politiskole eller et politiakademi i land vi sammenligner oss med, og videre får praksis og opplæring og veiledning til de betraktes som erfarne yrkesutøvere og fullverdige kolleger i et politikorps.

Normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og kulturelle koder som preger ulike lands polititjenester vil derfor ha en rekke likheter selv om det også vil være forhold som skiller. Slik sett kan man si kulturen i politiet både preges av bransjekulturelle eller profesjonskulturelle trekk og av nasjonalkulturelle trekk. I tillegg vil det være kulturelle særtrekk ved hvert politidistrikt og hvert særorgan, og igjen ulike subkulturer i de forskjellige enhetene i hvert politidistrikt. Dette illustrerer at kulturer finnes i ulike kategorier. Dette illustreres godt når Edgar Schein (1998) hevder at organisasjoner etablerer rutiner for å hanske indre og ytre miljø eller omgivelser.

Politikultur defineres som konkrete prosesser som foregår i politiorganisasjonen, samtidig som politikultur er å forstå som måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på. I en artikkel i Aftenposten skriver Glomseth, Karp og Filstad (2017) om det er noe galt med lederkulturen i politiet. I artikkelen fremkommer det at man har skygget 27 politiledere i ulike politidistrikter over hele landet og i politiets særorgan og ut av disse observasjonene fremkom det følgende om politikultur.

Politilederne beskriver en politikultur med begrenset åpenhet, langsiktighet og med liten tradisjon for å være gode på endring og erfaringslæring. Politilederne som er observert og intervjuet i denne forskningen sier i tillegg at man er bevisst utfordringene som er pekt på ovenfor, men viser til "systemet", hierarkiske strukturer, ressurser og handlingsrom. I rapporten til Direktoratet for forvaltning og IKT (Direktoratet for forvaltning og IKT [Difi] 2017:09) som tar for seg evaluering av nærpolitireformen og spesielt fokus på kultur, holdninger og ledelse, hevdes det at politikulturen er sammensatt. I det legger de at kulturen i politiet er svært sammensatt, og det er ikke snakk om en politikultur. Det fremgår også i rapporten at det er snakk om flere sub-kulturer men at det er likevel noen fellestrekk ved politikulturen. I rapporten skriver de også at politikulturen består av en rekke paradokser. Det



gjelder blant annet kombinasjonen av en streng linjestyrt kommando- og lojalitetskultur og en operativ kultur med stor individuell handlefrihet på tjenestenivå. Norsk politi styres hovedsakelig av jurister. Dette kan føre til at styringsformen preges av formell kontroll. Om dette har sammenheng med at politivirksomheten er veldig kontrollert, er vi usikre på. Det treffer iallfall Argyris og Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) modell 1 om at kontroll er høyt plassert i hierarkiet. Dette kan medføre en kultur hvor enkelkretslæring er fremtredende, ensidig styring og redusert effektivitet. Det gjelder også kombinasjonen av byråkratisk administrativ rasjonalitet og den operative handlingsrasjonaliteten. Det er i tillegg et tankekors at det selvbildet politiansatte har, særlig når det gjelder kultur, holdninger og ledelse, avviker noe fra det bildet forskning og andre utredninger tegner av den samme kulturen.

Ifølge Johannessen (2013) vil man lete forgjeves dersom man leter etter en endelig definisjon på hva politikultur og organisasjonspraksis er. Det varierer ut fra hvem man spør. Johannessen knytter forståelsen til konkrete prosesser, aktiviteter og fenomener i organisasjonen. Johannessen definerer politikultur som «måten man handler, tenker, snakker og utøver arbeid på». Det som er interessant er at Politidirektoratet (POD) har definert kultur som «måten vi jobber på hos oss». Forskning viser også at det er ikke en måte å gjøre ting på i politiet.

Kulturrendring er mulig, men krever ledelsesforankring og innsats fra hele organisasjonen gjennom hele strukturen for å få det til, og det tar tid å realisere.

Læringsteori og kulturens påvirkning på læring er de grunnleggende teoriene vi bruker for å svare ut vår problemsstilling som søker å finne ut hva som påvirker læring i LRS.

### **3.4.5 Faktorer**

Under intervjurunden, har vi identifisert noen faktorer som vi mener påvirker læring. Disse faktorene er:

- Rolleavklaring
- Organisering
- Teknologi
- Samhandling og relasjoner
- Trening og øving
- Evaluering og læring
- Kultur

Læringsteori kan ikke forklare eller understøtte alle disse faktorene hver for seg, men vårt syn er at disse har en påvirkning på læring i LRS i det store bildet og kan understøttes av tidligere forskning og våre egne erfaringer. På grunn av denne forskningsoppgavens tid og omfang, så vil ikke alle faktorene være koblet mot relevant teori. Noe av dette kan være gjenstand for senere forskning som vil bli nevnt i kapittel 6.

## **4 Metode**

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for prosessen vi har brukt under denne forskningen. Vi som forskere deltok som observatører under Øvelse Nord i 2021 hvor lokal redningsledelse i Nordland politidistrikt deltok. I tillegg var en av oss forskere representant inne i LRS under Osprey-ulykken i Beiarn 2022.

### ***4.1 Forskningsdesign***

Et forskningsdesign er for oss en form for kompass som viser veien på kartet. En form for overordnet plan for forskningens gang som guider leseren om hvordan problemstillingen skal belyses og svares ut. Vi har valgt i forskningen vår å benytte en kvalitativ metode og et casestudium for å få inn relevante data som bidrar til å besvare vår problemstilling.

#### ***4.1.1 Induksjon og abduksjon***

Forskningsstrategi er en trinnvis handlingsplan som gir retning til våre tanker og innsats, slik at man kan utføre forskning systematisk og besvare problemstillingen. Man skiller mellom 4 forskjellige forskningsstrategier: Induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv (Blaikie, 2009).

Induksjon som metode fokuserer på å fremskaffe vitenskapelig kunnskap gjennom empiriske undersøkelser ved å skape teorier fra observasjoner (Ringdal, 2018). Deduksjon er motsatt av induksjon, det vil si at man benytter teorier eller etablerte sannheter for å forklare fenomener (Moses & Knutsen, 2012).

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte en induktiv kombinert med en abduktiv tilnærming.

Vi har tatt utgangspunkt i påstanden fra Gjørsv-kommisjonen som tidligere nevnt, egne observasjoner og erfaringer. På bakgrunn av dette, så har vi utviklet en problemstilling for å undersøke om våre funn styrker eller svekker våre antakelser. Til sammen har dette blitt et utgangspunkt for de spørsmålene vi utarbeidet til intervjuene. Under intervjuanalysen, så har vi forsøkt å finne mønster for å kategorisere funnene våre. Til slutt så har vi kommet frem til

teorier som skal støtte opp under fortolkningsprosessen. Dette forklarer den induktive tilnærmingen.

Abduksjon er en metode som tar utgangspunkt i empiri, og den skaper rom for tilpassing av teori og perspektiver underveis i forskningsprosessen. Dette bidrar til å gi en form for vekselvirkning mellom empiri og teori (Jacobsen, 2005).

Ved å kombinere disse to metodene, så skapes det et større rom for fleksibilitet i vår forskning.

#### ***4.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode***

Kvalitativ og kvantitativ metode er ifølge Jacobsen (2005) likeverdige måter å samle inn data på, men for denne forskningen, har vi kommet frem til at kvalitativ metode setter mer ord på utfordringene vi ønsket å undersøke.

En styrke ved å bruke intervju som innsamlingsmetode er at vi fikk mulighet til å stille oppfølgings spørsmål rundt temaer som er interessante for vår forskning, men det har også noen etiske dilemmaer som man må være oppmerksomme på. Dette kommer vi tilbake til senere i forskningen vår. Andre styrker kan være åpenhet/ fleksibilitet der hvor dataene struktureres og grupperes etter at de er innsamlet og transkribert. Metodene som benyttes er ikke spesielt teknisk eller regelbundet. En annen styrke kan være at det er lett å innhente tilleggsinformasjon ved behov. En klar svakhet kan være håndteringen av alle innkommende data som kan være til dels ressurskrevende for forskerne og analysere.

Gjennom forskningsprosessen har problemstillingen utviklet seg. Bakgrunnen er at vi etter hvert som forskningen gikk fremover erfarte at det var en etablert praksis som bidro til å prege organisasjonen. Samtidig erfarte vi også at det var andre faktorer som bidro til å prege krisehåndteringen. Gjennom intervjuprosessen skjedde en modning hvor vi ble utfordret på eget ståsted, og hvor vi innså at det kunne være andre aspekter som vi ikke var bevist på. I tillegg bidro intervjuene til refleksjon rundt hva som virkelig var krisestabens utfordringer.

Vi gjennomførte 10 intervjuer (primærdata) med respondenter fra LRS i Nordland som var direkte og/eller indirekte involvert i Osprey ulykken i Beiarn i mars 2022. Intervju som innsamlingsform viste seg å være godt egnet til å finne dypere svar på hva som påvirket LRS sin krisehåndtering (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020).

I tillegg til intervju, benyttet vi dokumentanalyse i form av offentlige dokumenter, interne evalueringsrapporter og andre forskningsartikler (sekundærdata), egne erfaringer og relevant

teori til å besvare forskningsspørsmålet. Styrkene ved å kombinere en kvalitativ metode, observasjon og empiri i form av sekundærdata er at vi oppnår en triangulering som gir oss innspill. Det gir oss også ulike kilder og vinkling, som bidrar til større innsikt i fenomenet vi forsker på. En utfordring med å bruke kombinerte metoder kan være at innsamling av forskjellige type data er ressurskrevende. Kunnskapen og ferdighetene til å tolke dataene stiller også store krav til oss som forskere (Johannessen et al., 2020).

#### ***4.1.3 Casestudie***

Vi har valgt casestudie med bakgrunn i problemstillingen, hvor vi ønsker å undersøke og forklare hva som påvirker læring i LRS. De innledende timene i Osprey-ulykken medførte at LRS jobbet under knapphet i tid, ressurser og situasjonsforståelse. Mange viktige meldinger kom inn samtidig og måtte håndteres fortløpende. Det handlet om å redde liv og iverksette tiltak for å komme tilbake til normalsituasjonen så raskt som mulig. Arbeidet pågikk med en knippe mennesker som sto ovenfor en uoversiktlig situasjon. LRS jobbet under press ikke bare på grunn av selve ulykken, men måtte samtidig håndtere andre nødmeldinger som ble ringt inn til politiet mens ulykken ble håndtert.

Håndteringen av ulykken er avgrenset til et lite rom hvor PM stab befant seg. Samtidig som PM stab måtte samhandle med aktører fra redningsledelsen som normalt ikke er i PM stab. I tillegg samhandlet PM stab med operasjonssentralen, Forsvaret, medier, HRS mfl.

Krisehåndtering foregikk under krevende forhold hvor konsekvensene av feilhandlinger kunne blitt alvorlig.

Ordet Case kommer fra latin – CASUS som betyr tilfelle. En case kan være både et studieobjekt og et forskningsdesign. I studieobjekt ser en ofte på et program som for eksempel innføring av medarbeiderplattformen i politiet. En case kan også være en aktivitet for eksempel når en ser på hvordan nødetatene håndterer PLIVO (pågående livstruende vold) sammen. Likeledes kan det være undersøkelse av en aktør, en gruppe eller et sammensatt system. I vårt tilfelle ser vi på casen som en hendelse som krever spesielle tiltak (Johannessen et al., 2020)

Casestudien er en prosess og medfører utforming av problemstillingen ut fra valg av case. Valg av informanter falt naturlig for oss ut fra valg av hendelse og case. Det handler også om datainnsamling, analyse og tolkning. I casestudier settes fokuset på en spesiell enhet.

(Jakobsen 2005)

Casestudier er egnet når en ønsker å belyse det generelle ved å se på det spesielle (Denscombe, 2014) I casestudier vil sammenhengen mellom det som skal undersøkes og fenomenet være spesielt viktig å avklare. Det handler om subjektet - den eller de som skal undersøkes og fenomenet (objektet). Subjektet forteller hvem som skal undersøkes, men objektet sier noe om rammen subjektet skal forklares i. LRS er subjektet i undersøkelsen, mens objektet er selve håndtering av ulykken. Case studier er ofte et dypdykk i en hendelse eller en organisasjon for å undersøke fenomener som kanskje ellers ikke kommer til overflaten.

I casestudier ligger interessen i det vi skal undersøke eller det som foregår i miljøet, samtidig som en undersøker og søker forklaringer på hvorfor fenomenet oppstår (Denscombe 2014). Vi valgte å innhente så mye informasjon fra LRS som mulig, ut fra våre forutsetninger. Målet med undersøkelsen var nødvendigvis ikke å finne sannheten, men å se eller lete etter subjektive oppfatninger og mangfold for å bringe frem ulike forståelser (Nyeng, 2012)

Enkeltcasedesign er å undersøke et enkelt tilfelle. Det er ofte hensiktsmessig å nytte enkeltcasedesign når hendelsen representerer noe kritisk, ekstremt eller er unikt. Hensikten er å avdekke viktige fenomener, hendelser eller situasjoner. Hendelsen som oppsto 18 mars i LRS var både ekstrem og kritisk. Det handlet om store verdier og menneskeliv.

## ***4.2 Datainnsamling***

Data kan være mye og foreligge i ulike former. Det kan være notater fra intervju, eller observasjoner. Det kan også være private eller offisielle dokumenter, spørreskjema, lydopptak eller filmopptak. Datainnsamlingen i denne forskningen er analyse av intervjuene vi har gjennomført med respondentene, i tillegg til analyse av tidligere forskning og evalueringsrapporter.

### ***4.2.1 Intervju***

Ved å benytte intervju som datainnsamlingsmetode vil forskeren få innsikt i respondentenes erfaringer, holdninger og meninger fra ulike perspektiver. Gjennom intervju av respondentene vil man få innsikt i hvordan LRS fungerte og hvordan læring benyttes for å utvikle og forberede LRS på neste hendelse.

For å få en dypere forståelse for hvordan LRS fungerte under Osprey-ulykken og hvordan LRS evaluerer og lærer før, under og etter kriser, har vi benyttet semi-strukturerte intervjuer som metode.

Denne metoden er hensiktsmessig for å svare ut problemstillingen.

Et av hovedargumentene for valg av intervju som datainnsamlingsmetode er at respondentene besitter viktig kunnskap og unik data som vanligvis ikke er tilgjengelig for allmenheten (Andersen, 2006). Her ble informasjon rundt LRS organisering, hvordan den fungerte under hendelsen og hvorvidt evaluering og læring ble gjennomført som følge av hendelsen viktig.

Vi gjennomførte totalt 11 intervju med 10 respondenter. Ett av intervjuene ble gjennomført to ganger med samme respondent. Bakgrunnen var at vi ønsket utdypning på flere spørsmål i tillegg til at vi underveis fikk tekniske utfordringer med båndopptaker. En av respondentene ønsket i tillegg et formøte for å avklare hensikten med forskningen. Vi ønsket å benytte samtalebaserte intervju for å unngå at gjennomføringen ikke ble styrt av en rigid plan. Intervjuene ble ikke helt ustrukturerte, da vi hadde en intervjuguide med åpne og lukkede spørsmål som var utviklet for å belyse ulike sider av temaet vi forsket på (Jacobsen, 2005).

Det kan ha vært en ulempe at problemstillingen endret seg underveis og at spørsmålene ikke var direkte knyttet til problemstillingen vi endte opp med. Men samtidig, så var spørsmålene av en slik karakter at vi gjorde funn som bidro til at vi måtte justere problemstillingen. Dette erfarte vi halvveis i intervjuprosessen og kan ha medvirket til at vi ikke fanget opp de egentlige oppfatningene av det vi spurte om. Samtidig kan det være en fordel at respondentene knyttet de ulike temaene i intervjuene opp mot hverandre. Det bidro til å fortelle oss at læring var en viktig faktor som kan ha påvirket LRS.

Intervjuguiden bidro til å holde samtalen på rett spor. En av forskerne hadde hatt en arbeidsrelasjon til flere av respondentene, noe som bidro til at det var lettere å bygge relasjon innledningsvis i intervjuet. Dette kan også ha vært en begrensning i forhold til antakelser, selv om vi hadde bevissthet rundt temaet. Det at forskeren også var representant i LRS kan ha påvirket intervjuprosessen. Det var noe vi forsøkte bevisste på og diskuterte nøye imellom oss for å sikre at forskningen vår var objektiv og saklig. Særlig ble dette viktig under transkriberingen og vår fortolkning av funn ut fra respondentenes svar.

Intervjuene ga rom for at samtlige respondenter naturlig kom inn på hvordan LRS lærer både for under og etter en krise.

En av oss styrte samtalene i intervjuene, mens de andre skrev notater, så på kroppsspråk. Supplerende spørsmål ble stilt ved behov. Dette medførte en dypere refleksjon underveis i intervjuprosessen relatert til vår teoretiske tilnærming.

Vi hadde fokus på å gjennomføre intervjuene mest mulig likt og fikk underveis god erfaring med intervjusituasjonen. Det gjorde at vi fikk god flyt og fikk stilt bedre oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål er avgjørende for å undersøke om vi har forstått svarene i tillegg til en utdyping av svarene (Jacobsen, 2005).

Gjennom intervjuene fikk vi en dypere forståelse for temaet krisehandtering. Det bidro også til at vi i større grad oppsummerte respondentens svar underveis og bidro til en større forståelse rundt kompleksiteten. Samtidig fikk vi en visshet om at vi hadde forstått svarene riktig.

De aller fleste intervjuene ble gjennomført i underkant av en time og vi fikk gjennomgått alle spørsmålene som vi hadde. Det var viktig for oss å holde oss til temaet. Av praktiske hensyn ble de aller fleste intervjuene gjennomført på respondentens arbeidssted. Alle intervjuene ble gjennomført med fysisk oppmøte og ansikt til ansikt. Det skapte like rammer for intervjuene.

Gjennom intervjuene fikk vi informasjon om at noen på eget initiativ hadde skrevet erfaringsrapporter med tanke på fremtidig evaluering. Erfaringsrapportene ble gjort tilgjengelig for oss, og ble viktige sekundærdata som underbygde forskningen.

#### ***4.2.2 Utvelgelse av respondenter***

En respondent kan sees på som en som har erfaringer med fenomenet. Det vil si at respondentene har vært deltakere og kan svare ut rundt egen erfaring og delaktighet i krisehåndteringen (Store norske leksikon, 2020)

Vi valgte respondenter som hadde tilknytning til og/eller hadde deltatt i LRS. Hovedsakelig var respondentene fra PM stab, operasjonssentralen, de av redningsledelsen som var til stede. Vi valgte også å intervju en respondent fra taktisk nivå. Fordelen var at vi fikk en bredere forståelse av utfordringene knyttet til krisehåndteringen. Noen av respondentene hadde lite erfaring med å jobbe i stab og hadde derfor et tynnere grunnlag for å besvare noen av spørsmålene. Dette kan ha begrenset forskningen noe.

Respondent 1: Representant fra HRS Nord

Respondent 2: PM stab, Nordland PD

Respondent 3: PM stab, Nordland PD

Respondent 4: Operasjonsleder i operasjonssentralen, Nordland PD

Respondent 5: PM stab, Nordland PD

Respondent 6: PM stab, Nordland PD

Respondent 7: Nordland Røde Kors

Respondent 8: Vaktsjef FOH

Respondent 9: Beiarn Røde Kors

Respondent 10: Sivilforsvaret, Nordland

Vi ønsket i tillegg å gjennomføre intervju av respondenter fra AVINOR, Statens havarikommisjon for luftfart, Salten Brann & Redning og Helse Nord. Av forskjellige årsaker fikk vi ikke muligheten til å intervju noe av disse respondentene. Flere opplevde at de hadde hatt en mindre rolle under Osprey-ulykken og derfor hadde lite å bidra med i vår forskning.

For å skape bredde i forskningen kunne vi vurdert og intervju medlemmer fra andre politidistrikts LRS. Dette kunne skapt bredde i forskningen. Tiden og omfanget av en slik utvidet forskning ville vært svært tidkrevende.

Da vi innledet forskningen, så vi for oss at vi skulle forske på lokal redningsledelsen i Nordland politidistrikt og at vi skulle intervju samtlige respondenter i denne redningsledelsen. Vi ble overrasket over at redningsledelsen faktisk ikke ble satt under denne krisen, som beskrevet i organisasjonsplan for redningsledelse (Organisasjonsplan for redningsledelsen, 2019). Dette kan ha begrenset forskningen noe, men er også et funn i seg selv. Vi går ikke nærmere inn på årsaken til dette, men vil heller forsøke å identifisere hva som påvirket læring i LRS.

Innledningsvis i forskningen syntes det å være noe skepsis mot vår forskning. Det gjorde at vi valgte å informere enkelte av respondentene for å klargjøre hensikt og tema. Vi kommer til å redegjøre nærmere for hva denne skepsisen består i senere i forskningen.

Vi har valgt å anonymisere respondentene med bakgrunn i kravene til personvern fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette handler om personvern, anonymitet og rettighetene til respondentene som ble nøye gjennomgått i starten av intervjuene. Respondentene hadde før intervjuene mottatt informasjonsskriv om prosjektet i tillegg til samtykkeerklæring hvor hver respondent samtykket i bruk av data. Årsaken til anonymisering av respondentene kommer av kravet til konfidensialitet (Jakobsen, 2005).



### ***4.3 Dataanalyse***

Dataanalyse er systematisk bearbeiding av innsamlet informasjon i form av intervju og dokumenter. Det vil si at vi må omgjøre data slik at de kan analyseres uten at man mister relevant informasjon. For å få til dette må man redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Formålet med det forannevnte er å kategorisere de innsamlede dataene slik at man lettere kan beskrive og analysere funn (Johannessen et al., 2020)

Det vi undersøker betraktes som sammensatte bestanddeler og målet med analysen er å avdekke et budskap eller en mening i tillegg til å finne et mønster. Når data er analysert, trekkes en konklusjon som skal svare på problemstillingen. I denne prosessen har vi systematisert og analysert innsamlet informasjon sammenholdt de med interne dokumenter. Vi ønsker i våre data å finne bakenforliggende mønster, relasjoner og årsaker til hvorfor ting er som de er. Dataen får først mening når de først begrepsfestes og fortolkes (Johannessen et al., 2020). Jakobsen (2005) beskriver dette som hovedelementer i analysen. Det omhandler beskrivelse, systematisering og kategorisering og til slutt sammenbinding.

Etter gjennomføringen av hvert enkelt intervju så grupperte vi funnene etter faktorer som vi mener påvirker læring. Dette ga oss noen sentrale hovedfunn som gikk igjen blant samtlige respondenter. Deretter sammenlignet vi funnene med sekundærdata, hovedsakelig fra Gjörv-kommisjonen sin rapport, Difi rapporten og erfaringsrapportene fra LRS.

Vi forklarer, analyserer og fortolker funnene som påvirkningsfaktorer med bakgrunn i teori og egne erfaringer innen krisestabsarbeid. Dokumentanalyse er en analyse av sekundærdata, hvor vi prøver å besvare vår problemstilling gjennom å samle inn og analysere andres ord, setninger og fortellinger om et tema. Dokumentanalyse betyr at vi i forskningen går kritisk gjennom hoveddokumentene som vi har benyttet og stiller oss som forskere følgende spørsmål: Kan vi stole på kildene vi benytter? Er dette førstehånds- eller annenhåndskilder? Er dette private eller offentlige kilder? Er det en personlig eller offentlig kilde? Hvor entydige er resultatene? Dette har vi forsøkt å være bevisst i forhold til håndteringen av primær- og sekundærdata. Et sentralt spørsmål for oss er hvor relevant dataene er for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Det handler at vi måler det vi ønsker å måle og at vi svarer ut problemstillingen. Vurderingskriteriene har betydning for hvordan hoveddokumentene bør leses og hvordan de bør brukes for å belyse vår problemstilling, da svarene man får angir disse dokumentenes validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2005).

De fleste av hoveddokumentene som forskningen viser til omhandler ikke LRS eller Nordland politidistrikt spesifikt, noe som kan medføre en svakhet eller feilkilde. Styrken er at hoveddokumentene er godt gjennomarbeidet av en stor gruppe forskere og at sannsynligheten for at mange av funnene er valid og overførbare til vår forskning.

Alle metodevalg har styrker og svakheter. Da vi startet den kvalitative forskningen, fikk alle respondentene tilbud om å sette seg inn i vår intervjuguide på forhånd. Kun 1 av respondentene benyttet denne muligheten. Dette kan ha noen fordeler og ulemper. Fordelen med at intervju spørsmålene er ukjent er at alle stiller med likt utgangspunkt i intervjuene og at man ikke har anledning til å sammenfatte svarene. Ulempe er at man stiller uforberedt til et intervju med et vanskelig tema. Det at en respondent var kjent med spørsmålene kan ha medført at vi har fått andre svar enn om spørsmålene var ukjent.

Vi gikk inn i intervjuene med en annen problemstilling enn den vi endte opp med. Grunnen til at problemstillingen ble endret var på bakgrunn av svarene til respondentene. Vi ønsket å undersøke hvorvidt kultur påvirket samhandling og situasjonsforståelse. Men svarene pekte mot mangel på trening, øving, evaluering og læring. Ut fra svarene skiftet vi fokus mot læring etter å ha konferert med veileder og forskerne Helge Renå og Rune Glomseth.

De ulike respondentene hadde forskjellig bakgrunn og forståelse rundt krisestabsarbeid. Det var funn vi gjorde i intervjuene. Vi fikk mange forskjellige svar innenfor begrepet LRS. Respondentene hadde i tillegg ulik tilnærming til spørsmålene. Dette mener vi ivaretar reliabiliteten og validiteten på en god måte. Bakgrunnen til dette var respondentenes ulike ståsted og erfaring innenfor krisehåndtering. Åpenheten i spørsmålene kan være en styrke. Det bidro til at problemstillingen ble belyst fra ulike perspektiv. Dette hadde kanskje ikke kommet fram på samme måte om vi hadde valgt en mer spisset spørsmålstilling. Respondentens ståsted i organisasjonen, det vil si hvilket nivå de tilhørte medførte åpenbart forskjellige svar.

Det at hendelsen ikke har vært evaluert i fellesskap kan ha medført at respondentene ikke husker akkurat hva som har skjedd og hvorfor. Det kan være en svakhet i forskningen og kunne ha gitt oss et større tilfang av informasjon. Tilgang til interne erfaringsrapporter fra LRS var en nyttig bekreftelse. En fullstendig evaluering ville kunne ha bekreftet eller avkreftet funn eller observasjoner som kom frem i intervjuene. Det ville ha styrket påliteligheten i forskningen.

Etter hvert som vi gjorde funn, tok vi en mer aktiv rolle og dreide spørsmålsformuleringen i en retning mot det vi ønsket å undersøke. Dermed opplevde vi en mer analytisk kontroll, noe som økte vår reliabilitet og validitet (Andersen, 2006).

Vi forsøkte også å være bevisst vår rolle som forskere, ved å forsøke å unngå å påvirke informantene i en bestemt retning. Det kan fremstå som en svakhet ettersom oppfølgingsspørsmålene våre kan ha utviklet seg til å bli ledende. Vi har forsøkt å ha en bevissthet rundt dette ved å la respondentene snakke helt ut. Blant noen av respondentene medførte dette lange tenkepauser før svarene ble gitt.

Noen forskere kan kanskje ha et snevert syn på hvem som passer i intervjuutvalget. Dette ble begrenset ved at det var forhåndsdefinert hvem som var i LRS. Vi prøvde å utjevne dette ved å intervju respondentene utenfor LRS, samtidig som de hadde en viss tilknytning til krisehandteringen. Det at 4 respondenter ikke lot seg intervju kan ha vært en svakhet. Dette kan ha snevret vårt perspektiv (Grønmo, 2004).

På slutten av intervjuet ga vi respondentene mulighet til å gi utfyllende sluttkommentarer. Vi mener dette kan ha vært en styrke og kan ha bidratt til bedre presisering, i tillegg til økt forståelse for vår del. Flere respondenter benyttet seg av dette og bidro med helt uventede og gode refleksjoner. Det bidro også til at vårt fokus endret seg mot læring.

Det kan være krevende å vurdere hvor mange respondenter man kan foreta intervju av. Dette handler om det teoretiske metningspunkt (Glaser & Strauss, 2017). Vi opplevde å ha begrenset tid til å gjennomføre alle de planlagte intervjuene. Dersom vi hadde fått mulighet til å intervju alle 14 respondenter vi hadde planlagt med, så hadde vi vært nært det teoretiske metningspunktet. Hvor stort utvalget skal være er avhengig av hva som skal studeres og hvor mye tid man har til rådighet.

#### ***4.4 Validitet, reliabilitet, etikk og forskernes rolle***

Utgangspunktet i samfunnsvitenskapen er den virkeligheten folk opplever. Virkeligheten tas ofte for gitt og består av fortolkninger, erfaringer og handlinger (Johannessen et al., 2020).

Det er et sentralt spørsmål om hvor godt og relevant dataene representerer virkeligheten.

Validitet sier noe om datamaterialets gyldighet i problemstillingen som belyses. Høy validitet indikerer at undersøkelsen og datainnsamlingen resulterer i relevante data for problemstillingen eller at vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2005).

Reliabiliteten kan være høy med nøyaktig datamateriale. Dersom dataene likevel ikke besvarer problemstillingen, vil validiteten fortsatt være lav (Grønmo 2004). Validitet finnes i flere former, både begrepsvaliditet, intern eller ytre validitet.

Validiteten er knyttet til hvorvidt intervjuet eller måleapparatene som benyttes måler de vi ønsker å måle. Jacobsen (2005) kaller dette begrepsmessig validitet. Det har med operasjonalisering å gjøre. Det handler om det som er målt er det som var målet i starten av arbeidet og hvorledes datainnsamlingsmetode er passende. For å ha høy kvalitet i spørsmålene våre valgte vi en åpen tilnærming i spørsmålstillingen. Selv om intervjuguiden var rettet mot en annen problemstilling mener vi identiske funn medførte en analyse som naturlig dreide fokus mot læring. Innledningsvis i forskningen vil vi si at validiteten vår var lav.

Reliabiliteten viser til pålitelighet til funnene i forskningen. Jo mer datainnsamling man har, jo større er reliabiliteten (Grønmo, 2004). For å sikre dette, så valgte vi et relativt høyt antall respondenter med ulik bakgrunn, men med erfaring fra LRS.

I intervjuene med ressurssterke respondenter, var vi mer bevisste på vår forskerrolle, ved å forsøke å være mer aktiv. Hensikten var å få uttelling og dermed øke validiteten og reliabiliteten. Vi ivaretok reliabiliteten ved at både vi som forskere og respondentene delte en felles forståelse for krisehåndtering. Det medførte at temaet vi snakket om ble gjenkjennbart.

Vi benyttet en samtalebasert intervjuform som ga oss muligheten til en mer aktiv samtalerolle. Samtidig er det ikke uvanlig at samtaletema endres ut fra respondentenes erfaringer. Det kan være en styrke så lenge vi kommer tilbake til hovedtemaet og bidro til flere gode funn.

Etter hvert som intervjuprosessen gikk fremover gjorde vi oss erfaringer som kan ha bidratt til at vi endret vår tilnærming. Selv om vi forsøkte å være bevisst dette kan det ha påvirket validiteten. Vi kjente ikke rammene respondentene jobbet under. En av oss forskere hadde hovedansvaret for spørsmålstilling, mens de andre noterte og observerte. I forkant av intervjuene tok vi kontakt med hver enkelt respondent uten at de visste om hverandre. Vi tror dette er en styrke for oppgavens reliabilitet. Det vi ønsket å oppnå var at respondentene ikke la bånd på seg eller reserverte seg fra å svare på enkelte spørsmål. I tillegg til at vi oppnådde åpnere svar.

Respondentene kan ha vært påvirket av situasjonen de skulle ytre seg om. Dette erfarte vi gjennom at noen respondenter var reserverte før intervjuene og ønsket en avklaring. Det kan ha innvirkning på validiteten. At en av respondentene ble intervjuet to ganger grunnet

tekniske utfordringer kan ha vært en ulempe da svarene kan ha blitt påvirket og endret fra første intervju. Men dette er vanskelig å bekrefte eller avkrefte. Det kan også ha vært en styrke i oppgavens reliabilitet.

#### ***4.4.1 Overførbarhet***

Overførbarhet er ekstern validitet. Dersom resultatene av våre undersøkelser kan overføres til andre politidistrikt og andre LRS kan det bidra til styrket krisehåndtering. Vi har avdekket funn, i tillegg til tidligere forskning som viser at det er forskjeller i hvordan man praktiserer krisehåndtering i de ulike politidistriktene. To respondenter bekrefter ulikheter. Derfor mener vi forskningen vår kan være overførbar til andre LRS. Samtlige LRS jobber etter overordnede retningslinjer i PBS I.

Det at vi erfarte at redningsledelsen på en så alvorlig hendelse ikke ble etablert kan bety ulik praksis i de forskjellige politidistrikts LRS. Det kan være en svakhet i forskningen at vi kun har undersøkt en LRS og en hendelse. Vår forskning representerer kun en liten del av en større helhet.

#### ***4.4.2 Forskningsetikk***

Gjennom god informasjon og dialog med respondentene hensyntok vi kravene om informert samtykke, ivaretagelse av konfidensialitet og om å bli gjengitt korrekt (Thagaard, 2013). Vi utarbeidet informasjonsskriv med samtykkeerklæring og fremmet søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å sikre håndteringen av personopplysningene. Vi var åpne overfor respondentene på hva forskningsprosjektet handlet om, og hva dataene skulle brukes til. Samtlige respondenter samtykket til bruk av båndopptaker under intervjuene. Imidlertid var det en respondent som informerte om at vedkommende ikke ønsket å bli sitert. Dette har vi etterkommet med det videre arbeidet med dataene og omhandler kravet om konfidensialitet (anonymisering).

Vår problemstilling er lagt opp slik at det ikke var nødvendig å opplyse om bakgrunn til informantene. De er referert til som respondenter. I forskningen ønsker vi å respektere respondentenes integritet, frihet og medbestemmelse helt i fra starten av og ut prosjektet (Thagaard, 2013). Vi avtalte at alle dataene ville bli slettet når forskningsprosjektet er ferdigstilt. Vi ga respondentene mulighet til å få lese gjennom det transkriberte intervjuet, men ingen benyttet seg av det. Vi hadde fokus og var bevist på å ikke sitere respondenter på tema som kunne bli oppfattet som sensitivt eller konfliktskapende. Vi har vært nøye på at respondentenes utsagn ikke blir tatt ut av konteksten.

#### ***4.4.3 Forskernes rolle***

Vi som forskere har alle mange års erfaring innenfor krisestabsarbeid fra både politiet og Forsvaret. Vi har ervervet erfaring, kunnskap og innsikt i hvordan en krisestab organiseres, struktureres og utøver sitt arbeid på operasjonelt nivå. Erfaringene vi har ervervet er fra Forsvarets operative hovedkvarter (FOH).

Respondentene ble gjort kjent med vår erfaring og at vi som forskere kjenner til krisehåndtering fra innsiden. Vi kjenner til kulturen, språket, formelle og uformelle strukturer som finnes (Jacobsen, 2005). Det har medført at begrepsavklaringer rundt krisehåndtering er blitt nedtonet i intervjuene. Et slik bekjentskap og forkunnskap kan føre til at respondentene forteller det de mener intervjueren vil høre (Repstad, 2004). Det har vært viktig for oss å være våken for uheldige undersøkelseseffekter som leder frem til denne oppgaven (Jacobsen, 2005). Vår forutinntatthet kan påvirke konklusjoner som gjøres eller sentrale forhold kan misforstås eller oversees. En uhildet tilnærming til datagrunnlaget har vært viktig for oss.

Dalland (2012) sin forskning har vi alle våre egne fordommer eller vår forståelse med oss inn i en undersøkelse. Vi har ulikt utgangspunkt, utdanning, tjenestebakgrunn og har allerede en mening og tanker om hvordan en krisestab bør fungere. Vi har i tidligere eksamener gjennomgått Gjørsv-kommisjonens rapport, Difi rapporten – evaluering av nærpolitireformen og annen forskning på læring og kultur. Vi har også utvidet vår egen for-forståelse gjennom å søke nye perspektiver fra anerkjente forskere, slike som Rune Glomseth og Helge Renå. Gjennom samtaler med de ble vi eksponert for nye tanker som utfordret vår egen forståelse, vårt tankegods og vår egen forskning. Det kan ha medført en bredere tilnærming til vår forskning, samtidig som vi har tatt innover oss flere aspekter rundt problemstillingen.

Den ene forskeren har deltatt aktivt i nærpolitireformen og jobbet på flere nivåer i politiet over tid. Han kjenner således politiorganisasjonen godt. Dette har både fordeler og ulemper. Fordelen er at det skapte bedre forståelse for de ulike gjøremål politiet har i samfunnsoppdraget etter politilovens § 2.

Det kan også være ulemper ved at forskeren kan ha påvirket de øvrige forskerne. Thagaard (2013) hevder at det er viktig at forskerne reflekterer selvstendig over betydningen en har i relasjon til respondentene. Bakgrunnen er at respondentene forholder seg til forskeren ut fra deres oppfatning og hvordan forhold respondenten har til forskeren.

## 5. Drøfting– Hva påvirker læring i LRS?

I dette kapittelet drøfter vi det empiriske materialet opp mot det teoretiske rammeverket. Hensikten er å drøfte de empiriske funnene og koble dette mot vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ønsker å finne ut mer om hva som påvirker læring i LRS.

Politidirektøren fremhever i politiets kompetanse- og kunnskapsstrategi for perioden 2021 – 2025 at flere viktige faktorer må være på plass for å lykkes med strategien. Dette er blant annet kontinuerlig forbedring og læring. Vi håper gjennom vår drøfting at funnene kommer til nytte i en eventuell fremtidig utvikling av redningstjenesten.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber man med læring i LRS?

Flere av respondentene fokuserte på manglende evaluering og læring i LRS. For oss ble det av den grunn viktige å følge opp dette.

En respondent svarte følgende:

*“HRS har ansvaret for tilsyn, men dette er ikke blitt fulgt opp”.*

I vår forskning gjorde vi tidlig identiske funn blant flere av respondentene om at læring etter kriser ikke var særlig prioritert. Et gjentakende funn er at det er manglende erfaringslæring mellom krisene. Vi er kjent med at redningsledelsen møtes til fagsamlinger og at HRS har tilsyn med LRS, men dette treffer lite intern samhandling og de ulike operasjonslederne. I tillegg inviterte også Nordland Røde Kors Hjelpekorps til såkalte frokostsamlinger som et eget initiativ for å samle de ulike blålysetatene i den hensikt å dele erfaringer og bygge relasjoner. Dette initiativet treffer taktisk nivå primært og mindre på de andre nivåene. Uavhengig av nivået vil denne type initiativ være med som et av flere tiltak på å fremme god beredskapstenking på tvers av ulike beredskapsorganisasjoner. Vår forskning viser at Nordland politidistrikt i begrenset grad deltar i disse fagmøtene. Det skyldes nok i stor grad knapphet på tid, økonomi og lav prioritet.

Flere andre respondenter sier at det fokuseres ikke på læring i LRS. Hvorfor er det slik?

*“Ingen fra oss har sett eller fått innkalling til en felles evaluering”.*

En respondent sier følgende:

*“Man kvitterer ut en evaluering etter en øvelse, som om man har trent og øvd dette året. Men dette er ikke trening for oss. Rett og slett”.*

En annen respondent sa:

*“Evaluering fra politiets sin side er å lese opp hva de har hatt av oppdrag og hendelser. Dette er ikke evaluering”.*

Jonassen (2010) skriver i sin forskningsoppgave at politiet har et manglende fokus på evaluering av ekstraordinære hendelser. Våre funn bekrefter også manglende søkelys på evaluering. Mangel på en felles forståelse om hva en evaluering innebærer. I tillegg er det tilfeldig hvem som leder og hvem som deltar i evalueringen. Det er avdekket liten grad av systematikk. Det er lite skriftlig formidling av erfaringer og begrenset med spredning av ny kunnskap.

For å forstå læring i organisasjoner er det nødvendig å forstå læringsprosessen, altså hvordan organisasjoner lærer, og læringsinnholdet, altså hva organisasjoner lærer. Det må være etablert en kultur for læring dersom en skal være en lærende organisasjon. En klar forutsetning er at læring er prioritert av ledelsen. Viser til PBS I (2020) hvor politiet sier at de skal være en lærende organisasjon og utøve dette i praksis i den daglige utførelsen av politioppdragene. Våre funn tilsier at det ikke jobbes systematisk med læring i LRS før, under og etter hendelser.

Læring i organisasjoner er en prosess som involverer medlemmer i systemet eller organisasjonen. En forutsetning for organisatorisk læring handler om at individer i organisasjonene reflekterer rundt det de erfarer. Videre at læring på individnivå spres til andre i organisasjonen og at virksomheten i sin helhet utvikler tiltak for å løse problemet og iverksetter tiltakene. I så fall dannes en læringssirkel når medlemmene er i stand til å vurdere hvor gode eller dårlige virksomhetens løsninger er og eventuelt starter ny læring. Dette kan være utfordrende dersom organisasjons kultur og struktur ikke har bevissthet og fokus på dette. (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Forskningen til Jonassen er noen år gammel og kan være noe utdatert i forhold til dagens situasjon i politiet, men på en annen side så ser vi at det fortsatt er mange av de samme funnene (likhetstrekk) som dukker opp i vår forskning. Man skulle kanskje kunne anta at politiet har hatt et større fokus på dette etter både 22. juli og evalueringen av nærpelitireformen. Vi som forskere har også lang erfaring med evaluering på ulike nivåer gjennom vår tjeneste i Forsvaret. Dette er noe som det er både skrevet mye om, men også satt et stort fokus på gjennom øvelser. Skal man kunne bruke læringsløyene på en god måte, så må man legge tid og ressurser i evaluering. Det som også er interessant er at evaluering og dens betydning er skrevet inn i PBS I (2020), og bør derfor etterfølges.



Henriksen (2014) har i sin forskning kommet frem til at evaluering fungerer godt som et verktøy for læring i en organisasjon. Hun henviser til Argyris og Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann 2009) sin modell om enkel- og dobbelkretslæring. Modellen tar utgangspunkt i et evalueringsledd som en kontinuerlig feedback som organisasjonen skal ta med seg i den videre utviklingsprosessen. Ifølge Argyris og Schön, så er det bruken av evaluering som skiller en lærende organisasjon fra en som ikke er lærende. Ifølge PBS I (2020), så skal politiet være en lærende organisasjon med en sterk læringskultur.

Hvorfor er det da slik at det ikke rettes fokus på øving og evaluering for å skape læring? Kanskje dette kan forklares med forskjellige sett med kulturer. “Gammel kultur” møter “ny kultur” med yngre politianstatter som har nyere fagkompetanse og som stiller spørsmål med det etablerte. Disse møter kanskje en satt kultur med eldre politiansatte som er kulturbærere av “gammel kultur”, hvor kulturbærerne vet best selv og handler etter egen erfaring og magefølelse.

En respondent sier følgende:

*“Vi skulle kjørt mye mer øvelser internt i staben på alle nivå. Noen av øvelsene gir oss ikke noe, slik som øvelse Nord. Den har ingen læringsutbytte for politiet. Hadde vi kjørt mer konkrete øvelser på det som gikk på samhandling internt i staben og samhandling med lokal redningsledelse og operasjonsentralen, så tror jeg vi hadde styrket oss”.*

En annen respondent sa:

*“Vi har ikke evaluert, men operasjonslederne har gjort interne evalueringer. Vi laget en rapport ut ifra et standard skjema som vi legger i PBS WEB sånn at den er intern og slik at folk kan gå inn og lese. Der er det diverse funn og forbedringspotensialer”.*

I våre funn fremkommer det at evaluering og læring ikke er satt i system og forankret i LRS i dag. Det kan være flere årsaker til at praksis er slik den er. Politiet er en nødetat med et veldig bredt samfunnsoppdrag. I samtale med forsker Helge Renå trekker han frem at samfunnsoppdraget og alle oppdragene som Politiet utøver hver dag gjør dette bildet komplisert. De andre nødetatene kjører normalt inn etter endt oppdrag for å klargjøre for det neste, mens politiet har en bemanning i ytre ledd som må kjøre fra oppdrag til oppdrag. Dette kan bidra til at det ikke gis rom til å verken øve eller evaluere de oppdragene politiet har deltatt i. Dette handler også om døgnkontinuerlig vaktberedskap, noe som vanskeliggjør felles samlinger hvor det fokuseres på evaluering og øvelser. Sist, men ikke minst påvirkes dette av

økonomi og ressurser. Å innkalle samtlige operasjonsledere til øving i LRS hvor HRS og redningsledelse er til stede utløser store kostnader i tillegg til at det utløser ny fritid for de som deltar. Dette kan være en av flere årsaker til at systemet utfordres. Ledere i organisasjonen har samtlige et stramt budsjettansvar. Det kan medføre nedprioritering fra ledelsen sin side, ubetinget forankret i økonomi. Jacobsen & Thorsvik (2019) påpeker dette innenfor systemtenkning.

Etter Osprey-ulykken ble det gjennomført en evaluering form av "hot washup". Videre tok oppdragsledere i operasjonssentralen personlig initiativ til å skrive ned sine erfaringer med hendeshåndteringen. Det samme gjorde taktisk nivå. Her trekkes frem suksessfaktorer og forbedringspunkter. Dette ble utført med tanke på fremtid større evaluering og viser at det et sted i organisasjonen er noen som har fokus på læring av hendelsen.

En respondent sa at «hot washup» gjennomføringen ikke var evaluering, men var en enveis kronologisk gjennomgang av hva som skjedde. Innkalling til «hot washup» synes å være litt tilfeldig ut fra hvem som fikk anledning til å delta. Likevel er det bra at gjøres slik at de av LRS som kunne møte fikk lik forståelse av hva som hadde skjedd. Læringseffekten av de interne evalueringene blir derfor lav.

Dersom en organisasjon har manglende fokus på evaluering og læring vil man samtidig ha utfordringer med å se hvor krevende overgangen fra linjeledelse til kriseledelse kan være. Dette gjelder spesielt ved etablering av PM stab og kan påvirke samhandlingen med operasjonssentralen / LRS. Er det slik at en går fra daglige gjøremål inn i et stabsrom uten at linjelederne kjenner til sine arbeidsoppgaver og sitt ansvar? Roller, ansvar og myndighet er godt omtalt i PBS I (2020).

Etter våre funn kan det virke som om overgangen fra linje til stab er krevende. For å være god på overgangen må det trenes, øves og læres. Samtlige aktører i PM stab må kjenne sitt ansvar og sine arbeidsoppgaver. Flere respondenter fortalte at det ikke var satt av tid til øvelse og at de nesten møtte uforberedt i kriser. En respondent hadde ikke deltatt i LRS på 4-5 år og beskrev at han var usikker på rollen. Årsaken kan være at stedfortredere normalt ikke innkalles til fagsamlinger i redningsledelsen. En ambidekster organisering påpeker at en må være bevisst rollen en er i. Dersom man kommer fra eksempelvis en byråkratisk tenkning i linjeorganisasjon kan det være krevende å håndtere kriser med stort press i forhold til tid, ressurser og situasjonsforståelse. En kombinasjon av tenkning kan medføre mindre fokusering på den akutte hendelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

En annen viktig faktor er at det ikke er etablert en fast beredskapsordning hvor personell møter opp ved en akutt nødsituasjon, men en tilgjengelighetsordning (Mehus, 2020). Dette kan medføre at man får inn personell i staben som ikke har stabserfaring og i tillegg har utfordringer med å skjønne sin egen rolle, ansvar og myndighet. Dette var også funn som vi gjorde. En av respondentene fortalte at man ikke skjønnte sin rolle i staben. Etter hvert som krisehåndteringen forløp dro vedkommende hjem 5 timer etter at LRS var satt. En respondent fortalte at det ble dimittert personell fra PM stab uten at operasjonssentralen kjente til det. Dette kan være en konsekvens av at en ikke ser sin betydning eller at en opplever å ikke kunne bidra.

Det at PM stab ble litt tilfeldig sammensatt kan også bidra til at evaluering og læring blir krevende. Hadde politiet holdt seg til en lik organisering av redningsoppdrag hver gang man skal lede en slik operasjon, så vil det mest sannsynlig bli lettere å fokusere på evaluering og læring.

Flere forskere fremhever evaluering som et godt verktøy for organisasjonslæring, blant annet Argyris & Schön og Senge. Evaluering kan bidra til ny kunnskap om hvordan organisasjonen bør forberede seg til den neste hendelsen. Det vil bidra til refleksjon rundt det eksterne miljøet og organisasjonens tilpasning for å møte fremtidige kriser. Enkelt sagt er evaluering det som skiller en lærende organisasjon fra en som ikke lærer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette er noe vi ser fungerer godt i Forsvaret. I FOH, så jobber man likt i kriser som man gjør i det daglige. Det er de samme personene som sitter i krisestaben og som har helt klare roller. Man setter av tid til evaluering og tar tak i læring før under og etter krise, slik at staben utvikler seg over tid. Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker organisasjoners absorptive kapasitet. Det handler om hvor god organisasjonen er til å ta til seg kunnskap utviklet utenfor organisasjonen, samt å se ny kunnskap, anvende den og ikke minst ta den i bruk. LRS var sammensatt av ulike aktører med forskjellig organisasjonstilknytninger. Deres erfaring kan være et viktig bidrag inn i PM stab med tanke på forbedring.

### **Del-konklusjon:**

Gjennom denne drøftingen, er vår oppsummering at evaluering og læring ikke er satt i system i LRS. Det virker heller ikke å være prioritert på ledelsesnivå i tilstrekkelig grad. I henhold til PBS I (2020) skal stabssjefen sørge for at operasjonen blir evaluert. Dette kan påvirke krisestabsarbeidet i tillegg til utviklingen og forberedelsene til å møte neste krise. Det jobbes ikke med systematisk læring på et organisatorisk nivå i LRS. Samtidig er det positivt at

operasjonsledere og innsatsledere skriver egne erfaringsrapporter. Bakgrunnen for erfaringsrapportene er en forventning om en felles fremtidig evaluering.

### **5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker læring i LRS?**

Det er mange faktorer som kan påvirke læring, men de faktorene vi drøfter nedenfor er de som har kommet frem under vår forskning. Ikke alle faktorene kan forsvares med bruk av læringsteori. Noen av faktorene dukket opp som et resultat av valgte metode, innsamling og analyse og kan dermed bidra til bedre innsikt og forståelse enn med bruk av andre metoder. Derfor har vi valgt å også anvende disse som tilleggsinformasjon og gjøre nytte av denne informasjonen for å finne best mulig svar på problemstillingen.

#### **5.2.1 Rolleavklaring**

Flere respondenter fortalte om manglende koordinering mellom det PM stab iverksatte og det operasjonssentralen/LRS iverksatte under krisehåndteringen.

En respondent sier følgende:

*“Det ble rekvirert et Bell-helikopter med 4 personer fra norsk folkehjelp, de 4 hadde blitt varslet direkte fra PM stab uten at operasjonssentralen viste om dette”*

I henhold til PBS 1 (2020) skal staben være proaktiv og se fremover. LRS/operasjonssentralen skal lede og koordinere den samlede politiinnsatsen på taktisk nivå og bidra til effektiv og målrettet innsats for best mulig ressursutnyttelse. Eksemplet med Bell-helikopter fra Forsvaret viser noe av utfordringene rundt dette med rolleavklaring og den kulturelle dimensjonen og hvordan dette kan gi utfordringer. De fire fra norsk folkehjelp hadde fått oppdraget fra sin leder som satt i PM stab, sammen med stabssjefen. Erfaringen er at både LRS og PM stab som en del av LRS jobbet hendelsesbasert (nå situasjon) uten de koordinerte hvem som skulle utføre iverksettelsen. Det førte til at et oppdrag ble håndtert av begge aktørene. En respondent sier at LRS og staben ikke kommuniserte på en tilstrekkelig god måte. Dette omhandlet bruken av PO og loggføring. Man klarte således ikke å følge med på hva den andre gjorde, hvilke ressurser som ble brukt og underbygde felles situasjonsforståelse.

Professor Tormod Heier nevner i boken *Militærmakt i Nord* (2021) at kulturens iboende artefakter er styrende for alt fra beslutningsprosesser til samarbeid mellom ulike avdelinger, både internt og eksternt mellom geografiske lokasjoner. Høier mener kulturen har større betydning for beslutningsprosesser, enn det som gis av retningslinjer og prosedyrer. Dette mener vi kan være overførbart til hvorledes politiet håndterer en krise. Når stabssjefen uten at

operasjonssentralen kjenner til det, rekvirerer helikopter skapes det friksjon mellom staben og operasjonssentralen. Dette kan ha årsak i artefakter og lokal kultur.

Dersom en går tilbake i tid var det nok mer vanlig at PM stab drev hendelsesbasert krisehåndtering. Etter nærpolitireformen er det nok mer vanlig at operasjonssentralen håndterer current hendelser, mens PM stab i støtte grad tenker fremover. Konsekvensene av ulik forståelse kan være at man taper tid som er kritisk ved større hendelser og rolleinnblanding som utfordrer roller, ansvar og myndighet. Videre brukes knappe ressurser unødvendig. I praksis betyr dette at internt samvirke utfordres og gir ringvirkninger til eksterne beredskapsaktører. I henhold til PBS I (2020) skal staben være proaktiv. Det vil si se fremover og handle i forkant. Videre skal staben utvikle handlingsalternativer og vurdere disse opp mot hverandre og komme opp med anbefalinger. LRS skal lede og koordinere den samlede politiinnsatsen på taktisk nivå. Den skal bidra til effektiv og målrettet polititjeneste og best mulig ressursutnyttelse. LRS beholder sitt ansvar når Politimesteren etablerer stab. Det gjelder også koordinering og kommunikasjon med innsatsleder. Dette er normalt instruksfestet.

I henhold til PBS I (2020) er P funksjonens roller, ansvar og myndighet godt beskrevet. Assisterende stabssjef finner vi ikke beskrevet i siste versjon av PBS I (2020). Oppgavene til de ulike funksjonene er omfattende, men noen av respondentene redegjorde særlig om sine særegne oppgaver. En respondent svarte at det er slik vi pleier å gjøre det og at vi har felles mål og hjelper hverandre. Operant betinget læring er ofte relatert til adferd og forventning til konsekvensen av atferd. Rett atferd er ofte det er oppfattet som riktig og som blir repetert (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Stabssjefen er en meget erfaren polititjenestemann som har jobbet med mange kriser tidligere. Hans erfaring, kunnskap og relasjoner kan ha medført et personlig initiativ i krisen uten å forholde seg til LRS. Hensikten er god i oppdragsløsningen, men lav koordinering kan føre til feil fokus og feil ressursbruk. Når det gjelder det interne livet i LRS fortalte en av respondentene at vedkommende hadde lite kunnskap om hva som var vedkommendes rolle og ansvar. Vedkommende hadde ikke deltatt i stab på flere år. Samtidig var det et stort fokus på å finne løsninger i felleskap. Dermed opplevde man god støtte internt. Når operasjonssentralen ga statusoppsummeringer lyttet alle.

I en krise vil normalt P1 – personell jobbe tett opp mot P4 – logistikk om ressursbruken. Det handler om tilgjengelig mannskaper og rotasjon av mannskaper dersom krisen blir langvarig eller flere alvorlige hendelser skjer samtidig. Det handler om utstyr som kjøretøy, mat,

forpleining, innkvartering og så videre. P2 skal skaffe etterretning til veie og samarbeide med Politiets sikkerhetstjeneste. P5 - kommunikasjon skal jobbe med krise kommunikasjon og kontakten utad mot media. Alle disse funksjonene skal i tillegg jobbe tett opp mot samvirkaktører. En respondent fortalte at staben ved flere anledninger under krisen ble foreslått avvirket av stabssjef. Dette kan skyldes manglende situasjonsforståelse og liten forståelse for utfordringer som kunne komme dagen etterpå. Operasjonssentralen kjente ikke til vurderingene som ble gjort rundt å legge ned staben underveis i hendelsen. Ved bruk av enkeltkretslæring blir feil korrigert, uten at man stiller spørsmålstegn ved de underliggende verdiene og retningslinjene som ligger til grunn for adferden (Argyris & Schön, 1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En respondent fortalte at hele hendelsen lett kunne blitt en omdømmekrise. Meldingen kom inn til LRS ca kl 19:08. Det var da fortsatt uavklart hvem som skulle håndtere hendelsen, LRS eller HRS. Men dette ble avklart relativt fort. En respondent fortalte at det ikke ble avklart hvem som skulle håndtere pågangen fra mediene. I denne hendelsen var også internasjonale medier en aktør som de måtte forholde seg til. Det førte til at mediene ikke fikk bekreftelse på hendelsen før lenge sent på kvelden

Det handler om avklaring av roller, ansvar og myndighet med eksterne samhandlingsaktører. Det ble ikke tidlig nok avklart hvem som skulle håndtere medier. Denne avklaringen kom først sent på kvelden, noe som medførte at media ble enda mere pågående.

### **Del-konklusjon:**

Faktoren rolleavklaring påvirker læring i den forstand at man blir usikker i sin funksjon om man ikke er trent og øvd. Forskningen vår viser at staben ikke var forberedt, trent og øvd i tilstrekkelig grad. Domene avklaringer i forhold til ryddighet på hva operasjonssentralen skal fokusere på og hvor grenseoppgangen mellom de og hvor LRS overtar og skal fokusere på er uklart. Prosess og hvordan operasjonssentral og LRS skal jobbe er instruksfestet og i retningslinjer i PBS I, men allikevel velger man en ad hoc organisering som ikke er trent og øvd, som i tillegg er i strid med instruksen. Når man ikke forstår sin egen rolle og rolleavklaring så kan det tyde på at man ikke har øvd og evaluert tidligere.

### **5.2.2 Organisering**

Flere respondenter dro frem at stabsmedlemmene i det daglige hadde helt andre gjøremål enn krisehåndtering. Overgangen fra daglig linjeledelse til kriseledelse er svært komplisert. Vår erfaring er at det er vanskelig å endre tankesettet fra daglig ledelse til kriseledelse. Glomseth

& Aaserud (2012) påpeker at de fire beredskapsprinsippene (ansvar, likhet, nærhet og samvirkeprinsippet) er svært viktige i krisehåndtering.

Rosø & Thorkildsen (2015) påpeker at dagens organisering av politiet både under daglig drift og linjeledelse, samt ved ekstraordinære situasjoner og derved ekstraordinær ledelse er krevende. I denne hendelsen ansvarsprinsippet og likhetsprinsippet utfordret. Det er særlig likhetsprinsippet som er truet. Til daglig drifter politiet organisasjonen i linjeledelse, men under ekstraordinære hendelser/kriser etableres krisestab. Opsrey-ulykken er en krise som består av knapphet i tid, ressurser og situasjonsforståelse. Vår erfaring fra samvirkeøvelser mellom politiet og Forsvaret er at politiet bruker relativt lang tid før de kommer inn i øvingstankegangen. Dette kan være fordi roller, ansvar og myndighet endres når krisen oppstår. Er det slik at man går fra tradisjonell linjeledelse til kriseledelse uten på forhånd å ha tenkt gjennom hvor viktig rollene til P funksjonene er for en effektiv krisehåndtering? Det at PM stab ikke drifter i stabsorganisering 24/7, men kun i kriser krever ekstra årvåkenhet på at roller, ansvar og myndighet internt i staben er etablert og øvd. Bruk av teknologi er avgjørende for å skape felles situasjonsforståelse både internt og eksternt. Tar man derimot linjetankegangen med seg inn i krisestaben kan det fort føre til en reaktiv start på krisehåndteringen. Bakgrunnen til det er kravet til skifte at mindset. Det kan i praksis bety at alle må hjelpe til med å løse hver konkret utfordring i stedet for å tenke på sin egen rolle.

Edgar Schein (1998) påpeker at organisasjonskultur har en kompleks struktur. I definisjonen består det av et antall underforståtte antagelser som tas for gitt. Det handler om hvordan gruppe medlemmene betrakter sine forhold til omgivelsene utenfor og hvordan de forholder seg til hverandre innenfor. Når gruppen har en lang felles historie, kan antagelsene ha blitt samordnet til et mønster. Hvis dette mønsteret har dannet seg til en kultur vil den ha innvirkning på de fleste sider av organisasjonen. Kulturen kan så skape en struktur som konkurrerer med og overvinner den formelle strukturen. Det kan medføre innflytelse på strategi og struktur (de prosessene som finner sted der) og dens kontroll og belønningssystemer og danne grunnlag for daglige rutiner. Dersom det skal skje en endring må kulturen mykes opp av ytre eller indre årsaker. Det kan være en krise som motiverer for endring. Da vil det være starten på endring av strategi, struktur og prosedyrer.

En respondent påpekte at den nye organiseringen som følge av nærpolitireform har medført en veldig sterk faglig profesjonalisering av operasjonssentralen/LRS. Etter respondentens mening har det ikke vært samme fokus på intern opplæring i PM stab. Det som hemmer god

krisehåndtering, er at enkelte av personene som fylte ulike funksjoner i PM stab jobbet etter sitt gamle erfaringsgrunnlag. De er heller ikke prioritert og fokusert på intern opplæring i PM stab. De håndterer utfordringene etter “gammel magefølelse” og utfører kriseledelsen slik man har erfaring fra tidligere. Dette er menneskelig. Det er naturlig å falle tilbake til det man kan, når roller, ansvar og myndighet ikke er definert. Det kan ha opphav i mange årsaker. Blant annet lav bemanning, manglende opplæring, økonomi og det vide samfunnsoppdraget. Det kan virke som om sentrale mål og verdier ikke blir førende og at læringen går fra individ til individ. Altså er form for enkeltkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Dersom man ikke fokuserer på evaluering og læring og setter av tid dette, kan man heller ikke trekke ut læringspunkter og forbedringer. Edgar Schein (1998) hevder at kulturen blir som et sosialt lim, en tenkesmie eller verktøykasse for handling. Dette påvirkes av hvordan organisasjonen lærer å hankses med indre og ytre miljø eller omgivelser. Respondentenes utsagn underbygger Scheins påstand og støtter opp om at man agerer ut fra den erfaring man har gjort tidligere. Det er slik vi gjør det hos oss. På en annen side kan dette ha sammenheng med politiets interne organisering og prioritering. Det gjør at en nesten løper fra oppdrag til oppdrag. Det fører til at organisasjonen hele tiden må fokusere på akutt hendeshåndtering. Det at organisasjonen opplever å ikke prioritere erfaringslæring medfører at organisasjonskulturen endres saktere. De strukturelle endringene har derimot vært store som følge av nærpolitireformen.

Agyris og Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) hevder organisasjoner ofte styres etter en av to modeller. Modellene ser en sammenheng mellom styrende verdier, handlingsstrategier, konsekvenser for arbeidsmiljø og læring, samt effektivitet. Politiet er en veldig politisk styrt organisasjon og har både stor makt i samfunnet og er ofte juridisk styrt. Det handler om å ha kontroll over maktutøvelsen. Politiet er hierarkisk oppbygd. Politiet styres ut fra dynamikken og det som skjer i samfunnet.

En respondent fortalte at det var en viss reservasjon til å delta på forskningen. En annen fortalte at vedkommende hadde betenkeligheter med å delta i forskningen da det kunne føre til svekket karrieremulighet. Agyris & Schön (1978, gjenfortalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) nevner i modell 1 at en organisasjon med sterk kontroll vil ha et utviklingsbehov i form av effektivisering og læring. Ofte holder medarbeiderne tilbake negative opplevelser for å unngå ubehageligheter. Modell 2 hevdes å være det ideelle, samtidig som det er krevende å



etterleve. I denne modellen er det fokusert på valgfrihet, medbestemmelse, frihet og økt effektivitet. Det er fokus på dobbelkretslæring.

Ut fra respondentenes svar kan vi forsiktig anta at kulturen i LRS vender seg mer til modell 1 enn til modell 2. Samtidig vil vi ikke trekke noen endelig konklusjon, da det ville krevd mer forskning konkret på dette. Uansett kan det ha innvirkning på hvordan man lærer i LRS.

Vår forskning antyder at P funksjonene og nivåene i LRS har lite kunnskap for hverandres gjøremål og hvilket domene man skal jobbe i (nåtid eller fremtid). Det handler om å beskrive hensikt (hvorfor har vi dette systemet). Videre å forklare funksjon (hvordan virker systemet) og dets form (hvordan systemet ser ut), samt tilstand (hva foregår nå). For å oppnå en slik forståelse i krisen er det avgjørende at nivåene har forståelse for det systemet de er en del av og omgivelsene rundt de (Espevik, 2019).

Bakgrunnen for dette kan være manglende prioriteringer fra toppledelsen og ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) kan det også handle om systemtenkning. Det er en forutsetning at det på ledernivå utvikles en strategi for hele organisasjonen med god forankring i systemtenkning. Det handler ikke bare om erfaring og læring blant medarbeidere på ulike nivåer, men også like mye om å skape læring slik at alle bidrar i å fremme helhetsinteresser. Det kan bidra til at flere i organisasjon ser sammenhengen mellom ulike hendelser og aktiviteter og således avdekker årsakene. I vår forskning har vi på mange måter fått frem noe av den tause kunnskapen som ligger hos den enkelte noe organisasjonen med fordel kunne ha gjort selv. Dette handler om å fange opp ny kunnskap og nyttiggjøre seg av den.

En utfordring som er identifisert er at staben ikke fulgte normale stabsprosesser underveis i hendelsen. Det medførte at P funksjonene ikke satte seg inn i sitt eget fagområde og ivaretok sitt fagfelt (PBS I, 2020). Det førte til at nesten samtlige P funksjoner i PM stab hadde fokus på situasjon og evnet ikke å løfte seg ut av hendelseshåndteringen for å være klar til utfordringer frem i tid. PM stab sin evne til å tenke strategisk og langsiktig var således svekket på grunn av at man ikke fulgte retningslinjer og prosedyrer beskrevet i PBS I (2020). Dette ble bekreftet av flere respondenter i vår forskning. PM stab jobbet parallelt med operasjonssentralen. Dermed var det ingen som ivaretok den fremtidsrettede og proaktive tenkingen som man kunne tenke var naturlig for strategisk stab.

Det ble underveis i krisehåndteringen en diskusjon om hvem som skulle inn til ulykkesstedet først og hvilke hensyn som måtte tas. Taktisk nivå visste ikke om at Røde kors hjelpekorps lokalt ble sendt inn til ulykkesstedet på scooter. Det kan ha sammenheng med at Røde kors

hjelpekorps fikk oppdrag direkte fra sin representant i PM stab via stabssjefen om å finne forsvarlig kjørerute inn. Da dette ble diskutert i staben var ikke operasjonsledelsen til stede. De ble innledningsvis ikke orientert om at noen ble sendt inn i ulykkesområdet. PM stab førte heller ikke tilstrekkelig logg, som førte til at operasjonssentralen fanget det opp. En respondent fortalte at man burde satt av en operatør til å ha kontroll på stabsloggen i LRS og fulgte med på notene som ble sendt mellom operasjonssentralen/LRS og PM stab.

Man var på dette tidlige tidspunktet i krisen heller ikke tilstrekkelig godt nok orientert om hvilke utfordringer som kunne møte en på ulykkesstedet. Etter hvert fremkom det at avgasser fra flybensin kunne være farlig å innånde. Når dette kom frem i PM stab bekrefter en respondent at operasjonssentralen ikke kjente godt nok til de diskusjoner som pågikk i PM stab og at det ble tatt beslutninger som ikke var koordinert godt nok internt.

### **Del-konklusjon**

Organisering er en faktor som indirekte påvirker læring i den forstand at man må sette av tid og ressurser til å gjennomføre trening. Politiet har i dag ikke en definert øvelses- og treningsfunksjon på operasjonelt og strategisk nivå som ivaretar og systemsetter trening, øving, evaluering og læring i organisasjonen. Enkelte respondenter beskrev en sterk faglig utviklet operasjonssentral og at staben ikke hadde den samme faglige forankringen og utvikling. Det fremkom også at staben ikke øvde utenom de nasjonale øvelsene. Dette kan ha medført begrenset utvikling på individ og organisasjonsnivå. Organisasjonens makt og hierarki kan også hemme organisasjonens evne til læring.

Vi har også avdekket i de to første faktorene som er drøftet ovenfor at instruks og organisasjonssystem faktisk legger til rette for uklare roller, ansvar og myndighet og at ulike funksjoner løper i beina på hverandre. PM stab er ikke omtalt i organisasjonsplan for redningstjenesten. Dette kan føre til uklare retningslinjer og kan dermed ikke løses kun med øvelser og evaluering.

#### **5.2.3 Teknologi**

Teknologi er en faktor som ikke direkte kan forsvares med kun læringsteori. Likevel mener vi teknologi har betydning for læring i organisasjonen gjennom digital kompetanse.

En respondent sa:

*“Det her har vært et tema blant redningsledelsen. Det å få opp ting. Politiet har vært imot å ha opp informasjon som alle kan se. Det gikk jo en god stund før vi så et kart. Så må man jo*

*tolke kartet. Hva betyr det for veien inn for eksempel? Eller oversikt over ressurser. Det var alt for mye synsing”.*

PBS I (2020) beskriver organisering av stabslokalene, planverk, bruk av IKT utstyr, loggføring og notoritet. Det nevnes også bruk av tavler og kart. Flere av respondentene bekreftet at det ikke ble brukt teknologi i form av informasjonstavle som viste nåværende situasjon. Det kunne være en svakhet for staben at siste situasjonsoppdatering kun ble muntlig gitt og nødvendigvis ikke ble forstått av alle stabsmedlemmene. Det kunne vært en fordel at statusoppdateringene ble vist kontinuerlig på f.eks en statustavle digitalt eller så enkelt som i en power point presentasjon. Det ble i all hovedsak gitt muntlige statusmeldinger som ble ført i PO logg. Med få unntak var statusmeldingen ikke synlig for krisestaben, men stabsmedlemmene kunne på eget initiativ gå inn i PO. Når det gjelder bruk av kart så var dette kun tatt frem dersom noen etterspurte det.

Operasjonssentralen bruker vaktjournalssystemet politioperativt system (PO). Et funn innenfor teknologiutnyttelse er at assisterende stabssjef var ansvarlig for loggføring i PO. Denne ressursen burde kanskje ha vært benyttet til å understøtte stabssjefens beslutninger og styre stabens fokus og retning. Politimesterens stab kunne med fordel hentet inn en dedikert ressurs som kunne PO og som hadde loggføring som hovedoppgave. En annen respondent hevdet at kunnskapen i bruk av PO var lav i Politimesterens stab og dette kunne være årsaken til at operasjonssentralen til tider ikke visste hva Politimesterens stab gjorde og omvendt.

Organisasjoners som kunnskapsproduserende system bør være bevisst hvordan de utnytter den tause kunnskapen, som i dette tilfelle eksisterer i LRS. Det handler også om hvordan man sprer kunnskap internt mellom nivåene (Jacobsen og Thorsvik 2019). Respondenten nevnte at bakgrunnen til at assisterende stabssjef var loggfører var at det var den eneste som hadde litt kunnskap om bruk av PO. Bakgrunn til dette kan være allerede etablerte mønstre. Respondenten nevnte at alle visste om akkurat denne utfordringen, men siden det ikke evalueres mellom krisene blir det heller ingen bedring.

Bruken av teknologi treffer så vel utnyttelse av taus kunnskap som øving og trening i bruk av teknologien. Jacobsen og Thorvik (2019) påpeker at IKT og digitalisering kan bidra til styrke overordnet administrativ kontroll. Videre at det vil oppstå mer horisontal kommunikasjon som igjen muliggjør koordinering og tilpasning. I en krise hvor tid er viktig er det en forutsetning at alle nivå, både taktisk, operasjonelt og strategisk nivå håndterer teknologi.

Det kan være mange årsaker til at teknologien ikke benyttes fullt ut i LRS, men en viktig faktor er kunnskap om bruken av teknologi. Flere respondenter fortalte at de savnet en felles situasjonsforståelse som stod synlig for staben på en informasjonstavle.

Situasjonsoppdateringer ble gitt muntlig og når operasjonsleder forlot ble stabsmedlemmene sittende å diskutere hva den enkelte oppfattet som viktig. Den sterkeste røsten i rommet, satte fokus på «sitt» problemområde, og alle kastet seg på denne ene diskusjonen. Viktig informasjon som traff de ulike P funksjonene ble dermed ikke tatt tak i. Dette handler om organisering og kanskje en mangel på bruk av teknologi.

Dersom man hadde hatt fokus på bruk av teknologi på trening og øvelser mellom krisene, ville det kanskje være lettere å ta i bruk teknologien under hendelsen. Teknologi kan også hjelpe til med koordinering og felles SA. Hadde man hatt en skjerm oppe som viste ressurser, aktørkart, kartutsnitt, siste statusrapport, og logg, kunne det kanskje ført til bedre kommunikasjon og SA mellom nivåene. Det at man ikke prioriterer å trene og øve på slike viktige hjelpemidler er underlig, når man i slike situasjoner er avhengig av god koordinering, kommunikasjon og felles situasjonsforståelse.

### **Del-konklusjon**

Bruk av teknologi i krisehåndtering for å koordinere innsats er avgjørende av flere årsaker. Kriser krever at ulike aktører kommuniserer på en god måte og ikke minst effektivt etter hvert som krisen pågår. Det er krisen dynamiske vanskelighet. Det handler om felles situasjonsforståelse som igjen påvirker kvalifiserte beslutninger under stor usikkerhet for kriseaktørene på alle nivå. Felles situasjonsforståelse som følge av riktig bruk av teknologi engasjerer individene i krisestaben og kan medføre at viktige utfordringer blir oppfattet. Alt skjer under tidspress, stor grad av usikkerhet og innbefatter ulike sektorer. Informasjon, kommunikasjon og beslutningsstøtteverktøyene har stor betydning for utfallet av krisen. Dette er en av faktorene som ikke direkte kan forsvares med bruken av læringsteori, men påvirker læring i det store bildet.

#### ***5.2.4 Samhandling og relasjoner***

Samhandling og relasjoner kan heller ikke forsvares direkte av læringsteori, men vi mener at det påvirker læring indirekte ved at man kjenner til hverandre og blir trygg på hverandre under felles øvelser og evalueringer på tvers av nivåer innad i organisasjonen, men også eksternt.

En respondent sier følgende:

*“Relasjonsbygging er viktig for samhandling og for å bygge relasjoner, så må vi møtes og snakke sammen”.*

Gjennom intervjuene så har det kommet frem at det er en mangel på samtrening og øving mellom kriser. Når man ikke snakker sammen, lærer man heller ikke (erfaringsoverføring).

Øving har en del fordeler, som relasjonsbygging, tillit og rolleforståelse mellom de forskjellige beredskapsetatene som igjen skaper en bedre plattform for læring. Wenger (1998, gjennfortalt i Sommer et al., 2020) fokuserer på de sosiale ferdighetene som er nødvendig for at læring skal finne sted gjennom fellesskap, mening, praksis og identitet.

Samhandling, samordning og samvirke er begreper som ligger tett opp til hverandre. Når det gjelder samvirke, er det et kjent begrep innenfor samfunnsikkerhetsarbeidet og er et av fire etablerte beredskapsprinsipper (PBS I, 2020). Samvirkeprinsippet innebærer at myndighetene, virksomhetene og etatene har et selvstendig ansvar for å samvirke på en best mulig måte med relevante aktører i beredskap og krisehåndtering (PBS I, 2020).

Samordning og samvirke (collaboration) kan defineres som «en temporær, fremvoksende prosess som er tilpasset omgivelsene og har som formål å styre aktørers innsats, interaksjon for å realisere et felles mål». Det vil si at hendelser og arbeidsinnsats henger sammen i tid og rom (Borch & Andreassen, 2020).

Politianalysen (NOU 2013:09) tar opp at evnen til samhandling og koordinering er koblet opp mot det enkeltes politidistrikts organisering og hvordan politidistriktene innretter og gjennomfører tjenesten lokalt. Her vil også de store forskjellene i størrelse på distriktene, befolkningsgrunnlag, kriminalitetsbilde og ressurser kunne legge betydelige begrensninger i hvor stor grad den enhetlige organiseringen og praksis som faktisk er mulig. Dette kan vi også se igjen når det kommer til LRS i Nordland politidistrikt, hvor vi har en del funn som peker på utfordringer rundt samhandling og koordinering. Politianalysen trekker også frem at slike forskjeller legger begrensninger på effektiv samhandling og læring internt i politidistriktet og mellom politidistriktene.

Ifølge PBS I (2020), så fremgår det at samvirkeaktører må trene sammen for å etablere en felles forståelse og samordne sine planverk. Gjennom fellesøvelser, så kan man bygge opp kompetanse, relasjoner og felles rutiner for god samhandling. En annen positiv effekt av fellesøvelser er at de ulike beredskapsorganisasjonene kan gjennomføre felles evalueringer som igjen kan bidra til læring i og på tvers av det nasjonale beredskapssystemet. Det å

fokusere på samhandlingen gjennom krisen vil derfor være en viktig nøkkel for å forebygge og håndtere kritiske hendelser (Torgersen, 2015).

Hvorfor settes det ikke fokus på det å bygge relasjoner og tillitt? På den ene siden, så kan det muligens være en mangel på kunnskap rundt viktigheten av relasjonsbygging. På den andre siden, så kan dette ha sammenheng med politiets struktur, økonomi, kultur for å se viktigheten i dette. Det som er forundrende er at de frivillige inviterer til frokostmøter for å skape relasjoner og dele erfaringer, men politiet stiller sjelden opp. Dette kan selvsagt være tøffe prioriteringer for politiet, men kan også henge sammen med mangelen på kunnskap relatert til viktigheten i å bygge relasjoner. Forskerne Klev og Levin (2020) fremhever også viktigheten med at organisasjoner former sosiale møteplasser for utveksling av informasjon og læring. Dette vil kunne bidra til dialog mellom LRS/operasjonssentralen, PM stab og de frivillige og bidra til å utvikle nye forståelsesrammer. Her blir det viktig å skape en arena som kan åpne muligheter for praktisk utprøving og læring av nye handlingsmønstre til neste krise. Dette kan også gi muligheten for videre dialog og refleksjon bygget på en kollektiv praksis som gir mulighet for trening og ny læring.

Vi mener at relasjoner skaper samhandling og at dette fører til læring gjennom erfaringsoverføring. Det å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap finner sted gjennom felles øvelser, evalueringer og refleksjoner (Berglund 2019). Det er forsket mye rundt viktigheten av relasjonsbygging for å skape en god læringsarena på et individnivå. Det å kjenne hverandre godt nok til å kunne til å forstå hva som er de forskjellige individers behov for utvikling er viktig for å skape en felles læringskultur innad i en organisasjon. «*I krisehåndtering er improvisasjon viktig for å kunne handle raskt. Da er relasjoner og tillitt avgjørende for rask respons*» (Yngve Odlo, Sjef FOH, personlig kommunikasjon 8. november 2022).

Våre egne erfaringer rundt øving og trening i Forsvaret er at det kan brukes som en arena til å skape gode relasjoner, som igjen bidrar til å utvikle en sterk tillitt mellom aktørene. Dette fungerer som et fundament for å optimalisere samhandlingen. Forsvaret har fokus på øvelser, hvor planverk etterprøves og justeres som følge av erfaringer. Det å avdekke utfordringer bidrar til å utvikle samhandling og blir som et sosialt lim i organisasjonen. Det er derfor viktig å øve systemet, slik at man slipper å bygge relasjoner på nytt under en krise. Da kan man fokusere på selve krisehåndteringen.

## **Del-konklusjon:**

Fokus på å bygge relasjoner og skape samhandling er en viktig faktor for å skape en felles kultur for læring internt og eksternt i en organisasjon. Øving på tvers av fagfelt og nivå gjør at man møtes og relasjoner vil skapes. Dette vil på sikt gjøre at samhandlingen blir bedre og man kan i tillegg lære av hverandre gjennom erfaringsoverføring. Dessuten er det lettere for individene og bli sett og hørt når man kommer med sine læringspunkter, forbedring og utvikling av organisasjon.

### ***5.2.5 Trening og øving***

Gjennom intervjuene har det kommet frem at det er en mangel på samtrening og øving mellom kriser. Dette er en faktor som direkte kan forsvares av læringsteori.

En respondent sier følgende på spørsmålet om det øves mellom kriser:

*“Nei, det øves ikke”.*

Utsagnet har blitt bekreftet av flere respondenter og annen forskning understøtter dette. Hvorfor er det slik? PM stab er i organisasjonsplan definert som en del av lokal redningsledelse. I Forsvaret så er grunnprinsippet at det skal være lik organisering i fred – krise – krig (likhetsprinsippet). Dette gjør at det er faste medlemmer, som trener, øver og opererer sammen. I Forsvaret praktiserer man en egen planfunksjon med hovedansvar for å planlegge og tilrettelegge for øvelser og utvikling. Man har et bevist fokus på erfaringslæring og forbedring. I tillegg justerer man planverket basert på erfaring fra øvelsene. Politiet har ikke en tilsvarende organisering. Det kan være en svakhet. Likevel har politiet etablert flere beredskapsplanleggere i de ulike politidistriktene, men det kan virke som om dette ikke er satt i system opp mot øvelser. Dagligdagse alvorlige hendelser i samfunnet gjør det krevende å få på plass en slik organisering. Øvelser er avgjørende for å kunne ta de rette valgene i en reell situasjon eller tilfelle (Løvik, 2010).

Ifølge Gjørsv-kommisjonens rapport (NOU 2012:14), så har de kommet frem til at det er vanskelig å lære noe nytt under hendelser og at oppskriften til suksess ligger i gode forberedelser gjennom planer, trening, øvelser, samhandling og tenkesett. Videre så har Gjørsv-kommisjonen kommet frem til at kriser ikke kan behandles på intuisjon, men krever planlegging, trening og øvelser for å oppnå effektiv krisehåndtering. De som ble intervjuet svarte at øvelser og trening ofte var et kostnadsspørsmål. Man kan jo spørre seg om dette kostnadsspørsmålet er vurdert opp mot effekten av hva trening vil gi.

Ifølge PBS I (2020) fremgår det at samvirkeaktører må trene sammen for å etablere en felles forståelse og samordne planverk. Gjennom fellesøvelser kan man bygge kompetanse, relasjoner og felles rutiner for god samhandling. Det å fokusere på samhandlingen gjennom krisen vil derfor være en viktig nøkkel for å forebygge og håndtere kritiske hendelser (Torgersen, 2015).

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) er definisjonen på læring i organisasjoner at de inneholder både en kunnskapskomponent og en handlingskomponent. Videre at læring er en prosess som fører til endring i praksis.

Flere respondenter forteller at de har observert behov for endring i forhold til intern samhandling mellom operasjonssentralen/LRS og PM stab. Dette omhandler blant annet bruk av teknologi og koordinering av tiltak slik at den ene vet hva den andre gjør. Det handler også om at PM stab er den som bør tenke fremover i krisehåndteringen. Det respondentene ser er stimuli gjennom det en erfarer og som trenger handling. Ved en eventuell evaluering ville en kanskje sett hva som har skjedd og hvorfor for deretter å sette inn tiltak. Dette kan løse utfordringene og bedre atferden (Jacobsen og Thorsvik, 2019)

Det respondentene erfarer og lærer underveis er relevant for krisehåndteringen. Dette bør kommuniseres internt slik at erfaringen eller kunnskapen deles. Da vi en oppnå kollektiv læring og kunnskapsoverføring. Først når kunnskapen er erkjent vil den kollektive atferden endres. Det handler om ny kunnskap til LRS og treffer hele organisasjonen og i så fall oppstår en læringssirkel som treffer hele organisasjonen. (Sommer et al., 2020)

Ifølge Aune og Valnes (2022) sin forskning er det veldig viktig med trening og øvelser, både individuelt og på gruppenivå. Dette stemmer godt overens med litteraturen som peker på at systematisk trening, øving og evaluering for å utvikle de individuelle ferdighetene for effektiv samhandling.

I lys av Aune og Valnes (2022) sin masteroppgave, annen forskning og vår egen forskning på området er det overraskende at lokal redningssentral og redningsledelsen ikke øves. Spesielt når det er såpass innlysende at øving og trening påvirker utfallet av samhandlingen når krisen treffer. På den ene siden kan det se ut som om politiets struktur og prioriteringer er et hinder for å kunne prioritere øvelser. På den andre siden er det rapporter fra kommisjoner som peker på viktigheten av dette for suksess. Dersom det er økonomi som er årsaken til prioriteringene, er det et spørsmål om denne er vurdert opp mot effekten av øving, relasjoner og samhandling.



## **Del-konklusjon:**

Mangelen på trening og øving fører til mangel på evaluering. En mangel på evaluering fører til mangel på utvikling og læring, også i LRS. Det kan virke som overgangen fra linjeorganisering til stabsorganisering har en hemmende effekt på organisasjonens evne til læring. En slik organisering bryter med likhetsprinsippet. En permanent linjeorganisering stiller ekstra store krav til øving og trening for å være forberedt til neste krise.

### ***5.2.6 Evaluering og læring***

Evaluering og læring er en faktor som kan forsvares med læringsteori og kanskje den viktigste faktoren, slik vi vurderer det i denne forskningen.

En respondent sa følgende;

*“Osprey-ulykken er ikke evaluert, annet enn på innsatsledernivå. Hvordan skal vi kunne lære noe da”?*

Dette er et funn som bekreftes av flere respondenter i utvalget bortsett fra en respondent.

Dagen etter at PM stab var avviklet ble det gjennomført en hot washup med noen av de som deltok i LRS. Enkelte av deltakerne i LRS ble oppringt samme dag som hot washup skulle gjennomføres. Det kan virke som om hot washup er gjennomført uten noen plan og hensikt.

En respondent påpeker at det dreide seg om en hendelsesgjennomgang, uten særlig innspill. Det foregikk dermed ingen systematisk evaluering av hendelsen med fokus på læring og utvikling. Vi oppfatter at det er HRS gjennom oppdraget gitt av Justis- og beredskapsdepartementet som er ansvarlig for hovedevaluering av hendelsen, eventuelt at evalueringen delegeres til LRS.

Systematiske prosesser som taktisk debriefing og evaluering er sentrale virkemidler som fremmer læring i organisasjonen. Politiets definisjon på taktisk debrief «er en evaluering på egne vegne». Taktisk debrief kan være en del av en mer omfattende evaluering eller stå på egne bein som en oppsummering for å gi de involverte læringseffekt (PBS I, 2020). Hensikten er å avdekke og følge opp konkrete forbedringsområder. Begrepet debriefing har i forskningen vist seg å ha flere betydninger. Defusing og hot washup (HWU) er typiske begrep som blir benyttet hver for seg, men med samme innhold.

For å oppnå god læring er det avgjørende med god evaluering. Ledelsen i organisasjonen må være bevist dette og ta eierskap. Det må bekreftes hva som fungerer bra og hva som bør

videreutvikles. Videre må en se på hva som bør endres og forbedres. Det kan gi endring og dypere forståelse.

Flere respondenter nevnte at det fra ledelsen sin side ikke var lagt opp til planlagt evaluering eller etterspurt evalueringsrapport. Politiet er en hierarkisk organisasjon. Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver at hierarkiske organisasjonene kan ha strukturelle trekk som hemmer kommunikasjon, koordinering og læring. Hierarki kan også være sosialt forankret i kultur. I denne kulturen utvikles det ofte en rangordning som gjør at noen personer får mer oppmerksomhet og tillitt en andre.

I PM stab er alle funksjonene like viktige da de ivaretar sine særskilte fagområder. En respondent fortalte at vedkommende var glad for at stabssjefen bestemte og besluttet. Andre reagerte på noen beslutninger som ble tatt uten at hele PM stab var inkludert.

Ifølge PBS I (2020) er det stabssjefen sitt ansvar at hendelsen blir evaluert. Vår forskning har ikke klart å avdekke funn som tyder på at en felles evaluering er etterspurt. Sett i lys av dette kan man stille seg spørsmålet om hvorfor HRS ikke har tatt et overordnet initiativ til å samle beredskapsaktørene for en felles evaluering.

Jonassen (2010) skriver i sin forskningsoppgave at politiet har et manglende fokus på evaluering av ekstraordinære hendelser. Mangel på en felles forståelse hva en evaluering innebærer i tillegg til at det er tilfeldig hvem som leder og hvem som deltar. Det er avdekket liten grad av systematikk ifm. evalueringen. Det er lite skriftlig formidling av erfaringer og begrenset med spredning av ny kunnskap.

Forskningen til Jonassen har identifisert noen av de samme funnene (likhetstrekk) som vi gjør i vår forskning. Med tanke på all forskning som foreligger skulle en anta at politiet hadde større fokus på evaluering og læring. Skal man kunne bruke læringsløyene på en god måte, så må man legge tid og ressurser i debrief og evaluering. Det som også er interessant er at evaluering og dens betydning er skrevet inn i PBS I, og skal derfor brukes.

Det at en stor hendelse som Osprey-ulykken ikke har vært evaluert er et funn. For at LRS og deltakende organisasjoner skal kunne lære og forbedre seg, så er man først nødt til å evaluere. Man er også avhengig av en god evaluering for å plukke opp hvor ting ikke har gått som det skulle. Et eksempel på dette hentet fra en av respondentene som sier:

*“Vi kunne vært på vraket 2 timer før, om det ikke var så mange kontrabeskjeder”.*

Dette er bare et eksempel på at kommunikasjon ikke har vært optimal under krisehåndteringen. Den store utfordringen, som er bekreftet fra de fleste respondenter er at LRS jobbet hendelsesbasert (nå-situasjon) i stedet for å tenke fremover (strategisk) og det er et resultat av at systemet er laget slik. Det fører til at både operasjonssentralen og PM stab jobber i samme tidsdomene, noe som skaper utfordringer med å binde opp ressurser, kommunikasjon og felles situasjonsforståelse.

Manglende evaluering kan kanskje kobles til kultur. *“slik gjør vi det her eller slik har vi alltid gjort det”*. På den andre siden kan det hende at samfunnsoppdraget og strukturen i politiet ikke gir rom til evaluering.

Ifølge Gjørsv-kommisjonens rapport påpeker denne at politiet viser liten vilje til å ta lærdom av egne øvelser og feil. De preges av en mangel på læringsevne og utvikling. Politianalysen (NOU 2013:09) kom frem til at politiet ikke har nødvendige systemer, kompetanse og prosesser til å utvikle organisasjonen.

Hvorfor er det slik at politiet på tross av hoveddokumentene som er presentert tidligere og årene som har gått fortsatt ikke ifølge vår forskning ikke anerkjenner og utnytter evaluering til å utvikle politiet til å møte fremtidens utfordringer. Er det virkelig slik at kulturen er så sterk at nyere forskning ikke har stor nok verdi eller påvirkning til forandring? Gjennom vår forskning fremkommer det at taktisk nivå i politidistriktet benytter debrief og evaluering som et verktøy, mens øvrige deler av organisasjonen og ledelsen ikke i like stor grad gjør det. Vår forståelse er at evaluering og læring ikke blir satt i system, hvor læringspunktene erkjennes og utvikler organisasjon.

Det å bli iaktatt og evaluert er i seg selv og kan for noen både enkeltvis og organisasjonsmessig oppleves som en belastning. Man må nødvendigvis ikke vente på en hurtigbrennende krise før man foretar en justering eller endring. Det at det kommer noen “utenfra” og stiller spørsmål til hvordan en utøver sine oppgaver krever en åpenhetskultur og vilje/evne til å lære og omsette erfaringene til varig endring. Fra enkelte respondenter erfarte vi noe motstand knyttet til vår forskning. Denne motstanden kan ha opphav i mange årsaker. Det kan være en form for beskyttelsesmekanisme etter den harde kritikken politiet fikk i Gjørsv-kommisjonens rapport om 22. juli. Dersom det er tilfelle at dette er kulturbetinget og et bevist valg fra politiet så går det på tvers av hva forskningen til Renå (2022) sier. Han anbefaler åpenhet og en aktiv søken etter forbedringspunkter for å skape videre utvikling i organisasjonen.

Berglund (2019) skriver i sin masteroppgave som omhandler evaluering av politiets operasjonssentral at man ikke deler en felles definisjon av begrepet evaluering i politiet. Utydeligheter om hva en evaluering er, og hva den bør inneholde kan føre til misforståelser og mulig feiltolkninger som gjør at det er en utfordring å være omforent med bruken av evalueringer som metode for læring. Det fremkommer også i hennes oppgave at det er en mangel på kompetanse og erfaring med bruk av mål, metoder og evalueringskriterier. I likhet med flere andre sin forskning fremkommer det at politiet mangler et helhetlig system, struktur og kunnskap om hvordan man skal gjennomføre evalueringer. Hun har også avdekket funn som viser at læring foregår i fellesskap og det er behov for å dele kunnskap systematisk. Det oppleves en mangel på deling, noe som er til hinder for læring.

Fire teorier er sentrale i beskrivelsen av en lærende organisasjon. En av disse er systemtenkning. Senge (1991, gjenfortalt i Jacobsen & Thorsvik, 2019) hevder at systemtenkning er sentralt som forankringspunkt for tenkning rundt læring og at det er en forutsetning for læring på ledelsesnivå. Det må utvikles en bevisst læringsstrategi for hele virksomheten og at strategien er godt forankret i systemet eller organisasjonen. Det handler ikke bare om å skape læring blant de ansatte på de ulike nivåene, men at den enkeltes læring må kanaliseres på en slik måte at hele organisasjonen lærer. Da ivaretar og fremmer en helhetsinteresser i organisasjonen. Det må utvikles en strategi hvor hele organisasjonen og alle de ansatte tenker på en ny måte.

Flere respondenter sier at det ikke er etablert et system hvor en gjennomfører evaluering for å forbedre eller å lære etter hendelser. Osprey-ulykken er heller ikke evaluert og således forblir mye av kunnskapen som er ervervet i Osprey-ulykken i organisasjonen. Man får ikke frem sammenhengen mellom handling i PM stab, i operasjonssentralen og det som skjer ute på taktisk nivå. De mentale kartene eller modellene forblir ulike. Resultatet kan være at effekter og aktiviteter en utfører på ulike steder og nivåer i organisasjonen forblir taus. Det er først når helheten blir forståelig for alle ansatte og god læring finner sted.

### **Del-konklusjon:**

Vår forskning peker i retning av at krisehåndteringen kunne ha vært styrket i LRS dersom man hadde hatt fokus på systematisk bruk av trening, øving og evaluering før og etter krisen. Dette kan bidra til å styrke intern kommunikasjon, samhandling mellom nivåer og eksterne, et klart skille mellom operasjonelt og strategisk krisehåndtering, utvikle rolleforståelse og rolleavklaringer. En god evaluering skaper læring og utvikling.

Gjørv-kommisjonen hevder at kultur, holdninger og lederskap er den viktigste faktoren for hvorfor ting ikke gikk som det skulle 22. juli 2011, mens vår forskning viser at mangelen på systematisk bruk av evaluering kanskje er en viktigere faktor på hvorfor LRS ikke lærer av øvelser og hendelser. Kultur, holdninger og lederskap bundet opp i evaluering gjennom prioriteringer og kan derfor sies og treffe Gjørv-kommisjonens konklusjon.

### **5.2.7 Kultur**

Kultur er i denne drøftingen delt opp i politikultur og læringskultur. Kultur kan forsvares med bruk av læringsteori fordi den kan ha en påvirkning på organisasjonens evne til å ta læring.

#### *5.2.7.1 Politikultur*

Innledningsvis i forskningen svarte en respondent følgende:

*“Når jeg tok opp med en annen respondent at jeg skulle bli intervjuet av dere, så var piggene ute. Det var åpenbart ikke likt at dere skulle forske på LRS sin håndtering av hendelsen”.*

I forhold til Gjørv-kommisjonens rapport fra 22. juli tegnes et bilde der det blant annet gis en negativ diagnose på politikulturen. Gjennom rapporten ble det forsøkt etablert en sammenheng mellom kulturen i politiet og den sviktende beredskapen. Kommisjonen mente at kulturen i politiet hadde en hemmende påvirkning på politiets beredskapsevne. I hovedkonklusjonen fremkommer det at kultur, holdninger og lederskap hadde en større betydning enn de strukturelle påvirkningene. I vår forskningsoppgave er dette et poeng i seg selv, da vi gjennom både observasjoner, intervjuer og gjennomgang av faglitteratur opplever at deler av politietaten muligens har satt lite fokus på sitt indre liv (NOU 2012:14).

Difi rapporten om evaluering av nærpoltireformen mener at den gamle kulturen fortsatt henger igjen og at man er avhengig av å bygge en ny kultur. De funksjonelle og de geografiske driftsenhetene må sammen ta et mere helhetlig ansvar for politidistriktet.

Difi påpeker i sin rapport at det er særlig 2 faktorer som erfaringsvis er kritisk for omstillingen. Disse faktorene er omstillingskultur (vilje til endring) og kapasitet og kompetanse (evne til endring). Det som går på kultur og kompetanse er endringer som tar tid og som er vanskelig å måle. Med bakgrunn i hva en respondent svarte under intervjuet, så kan det tyde på at den gamle kulturen fortsatt henger igjen i veggene og kan virke hemmende på evne og vilje til endring. Motstand på reform kan også sees som en effekt på at tidligere maktstrukturer og at gammel kultur utfordres (Difi, 2017).

” *Kultur er måten vi gjør ting på her*” (Deal og Kennedy, gjenfortalt i Schein, 1998).

Beredskapsdirektør i POD, Tone Vangen svarte i forbindelse med at vi snakket kultur at: “folk er folk”.

Kultur er pågående organisasjonsprosesser, som gjentas og forandres i hverdagslige menneskelige handlingsmønstre. Johannessen (2013) definerer politikultur som: «De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid i politiorganisasjonen».

Bang (2011) poengterer at det er ledere som rekrutterer nye medlemmer, og ved at det velges personer med bestemte verdier kan ledelsen sørge for at de nye medlemmene passer inn i den etablerte kulturen. Rekrutteres ledere eksternt, kan organisasjoner få nye impulser inn. Fordelen med å rekruttere ledere eksternt er at det kan være lettere å foreta kritiske vurderinger på kulturen som allerede eksisterer, og det kan være en fordel hvis en skal endre kulturen.

Viste (2014) har gjennom sin forskning på politikulturen kommet frem til at politiets organisasjonskultur er måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen. Politiet opplever en konflikt kulturell kamp, hvor det utvilsomt er flere kulturer i politiet som kjemper mot hverandre og som igjen påvirker den overordnede politikulturen.

Rune Glomseth (2012) beskriver politikulturen som lite åpen, kortsiktig tenkning og med liten tradisjon for erfaringslæring og endring.

Organisasjonen er samtidig bevisst utfordringene, men det synes som om systemet (altså hierarkisk, struktur, ressurser og handlingsrom) begrenser utviklingen. Dessuten peker Difi rapporten (NOU 2017:09) på at politikulturen er sammensatt spesielt når det angår kultur, ledelse og holdninger. Det er også snakk om flere sub-kulturer innad i politikulturen. Dette styres av makt og hierarki avhengig av om man er på taktisk, operasjonelt eller strategisk nivå.

Ut fra våre funn, så kan det se ut som om politikulturen virker hemmende på læring. Når man ser på hva andre forskere sier om politikultur, så er noen av deres funn at denne kulturen ikke er åpen og har liten tradisjon for erfaringslæring, delingskultur og endring. Hvorfor er det slik og hvorfor har man ikke fokus på kulturen? På den ene side kan det være for lite kunnskap om kulturens påvirkning på ledelsesnivåene. På den andre siden så finnes det nok av tilgjengelig

forskning, som sier at det er et lederansvar og skape en felles kultur. Vi mener dette i stor grad handler om godt medarbeiderskap. En annen grunn til at kulturen kan ha en hemmende påvirkning på læring i LRS kan være frykten for å bli “sett i kortene”.

Hvis man handler, som man alltid har gjort, så kan det være ubehagelig å bli evaluert av eksterne som har fokus på å finne utviklingsområder. Under en slik evaluering kan det komme frem punkter som ikke har fungert optimalt, og dette kan bli tatt personlig eller at man føler at man ikke har gjort jobben sin godt nok. Slike tilbakemeldinger er avhengig at man har en etablert åpenhetskultur som gir rom for at man kan gjøre feil og som hele tiden søker å utbedre feil for å utvikle seg selv som individ og organisasjon. Dette krever både ydmykhet, åpenhet og tillit.

Kan det være at ledelsen ikke ser at kulturen er utfordringen? Det kan også hende at mangelen på evalueringer gjør at man ikke klarer å se at noen av utfordringene ligger i kulturen. En annen forklaring kan være politiets rekruttering av nye medarbeidere. Man ender ofte opp med folk man kjenner, har tjenestegjort med tidligere og som deler ens egne verdier og tanker og av den grunn ender opp med mange av de samme tankesettene og som ikke stiller spørsmål med det etablerte. Det motsatte hadde vært ny-rekruttering ledelsesforankret som hadde medført nye tanker og utfordret tankegodset og på den måten bidratt til å videreutvikle politikulturen for fremtidens utfordringer. Der hvor nye impulser, tankesett og andre måter å evaluere og lære på bidrar til en reform i politietaten.

En respondent fortalte at man i forbindelse med ny organisering stort sett rekrutterte fra “Snippen-miljøet”. Med det mente han ledelsen i gamle Salten politidistrikt og at det var den samme praksisen som nå ledet LRS. Samtidig var det liten åpning for nytenking. Det kan være mange årsaker til en slik praksis. Samme respondent hevdet at når en hadde gjennomført videreutdanning ved Politihøgskolen som i bunn og grunn var veldig bra, så ble den nye praksisen nesten aldri etterspurt. Det kan også medføre stor rotasjon i stillinger ved at nyutdannede ikke for anvendt ny kunnskap og forlater jobben etter kort tid.

Politiet er en hierarkisk organisasjon. Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver at hierarkiske organisasjonene kan ha strukturelle trekk som hemmer kommunikasjon, koordinering og læring i organisasjon. Hierarki kan også være sosialt forankret i kultur. I denne kulturen utvikles det ofte en rangordning som gjør at noen personer får mer oppmerksomhet og tillitt enn andre. Noen har således mer tillit enn andre i PM stab. I PM stab er alle funksjonene like viktig da de ivaretar sine særskilte fagområder. En respondent fortalte at vedkommende var

glad for at stabssjefen bestemte og besluttet. Det skapte trygghet. Andre reagerte på noen beslutninger som ble tatt uten at hele PM stab var inkludert.

### **Del-konklusjon**

Det kan virke på oss som om politikulturen har en hemmende påvirkning på læring i LRS fordi man ikke er bevisst kulturens rolle og dens påvirkning. Det synes også å være en organisasjonsutfordring som man rett og slett kanskje ut fra tidsknapphet i det vide samfunnsoppdraget ikke klarer å prioritere. Kulturen kan ha en innvirkning på både læring og struktur. Om man ønsker å skape nytenkning og endring må en også ha en økt bevissthet og fokus på ny-rekruttering. Nye medarbeidere med annen erfaringsbakgrunn kan bidra til å utfordre det etablerte og skape nytenkning i organisasjonen. Det kan bidra til å utvikle organisasjonens evne til utvikling i takt med dynamikken i samfunnet.

#### *5.2.7.2 Læringskultur*

En respondent sier følgende:

*“Det skulle vært kjørt mange flere øvelser, slik som tabletop med eksterne evaluatore. Dette skulle ha vært tatt tak i”.*

Læring og endring er to sider av samme sak. De i hierarkiet som har makt til å sette læring i fokus må også gjøre det. De som har gammel kunnskap, har makt og ny kunnskap kan være en utfordrer til den etablerte maktbalansen. En respondent fortalte at vedkommendes nyervervede kunnskap ikke ble etterspurt. Det var vanskelig å få forståelse for ny kunnskap blant det etablerte.

I organisasjoner dannes det gjerne delkulturer i og mellom nivåene. Det kan handle om fagspesifikke oppgaver delgrupper har ansvar for og dette påvirkes gjerne av rammefaktorene relatert til oppgaveløsning. Da lærer delgruppen hvordan en skal håndtere det indre og ytre miljøet. Det andre er at medlemmene i en undergruppe kan ha splittede lojaliteter som utvikler egne vaner, vennskap og lojalitet. Det dannes interne normer og verdier som fremmer gruppemål og personlig gevinst. Organisasjonens felles mål og verdier kan da bli nedtonet. Når dette skjer, oppstår motkulturer og enkeltkretslæring i organisasjonen. (Filstad, 2016).

For å forstå læring i organisasjoner er det nødvendig å forstå læringsprosessen, altså hvordan organisasjoner lærer og læringsinnholdet.

I vår forskning gjorde vi tidlig et funn blant nesten samtlige respondenter hvor det fremkom at læring etter kriser ikke var særlig prioritert. Det er ikke satt av tid og ressurser til å trene før



og etter kriser. Vi er kjent med at redningsledelsen møtes til fagsamlinger og at HRS har tilsyn med LRS. Dette medfører lite intern samhandling i og mellom de ulike operasjonslederne mot med PM stab. Det er praksis for at Nordland Røde Kors Hjelpekorps, på eget initiativ inviterer til såkalte frokostmøter for å samle de ulike blålysetatene. Hensikten er å dele erfaringer på tvers av nødetatene, samt å bygge relasjoner. En respondent fortalte at det stort sett bare var taktisk nivå som deltok. Uavhengig av nivåer vil denne type initiativ kunne være med som et av flere positive tiltak som fremmer god beredskapsbygging. Det å ha etablert gode relasjoner kan være svært viktig når krisen treffer. Vår forskning viser at operasjonelt og strategisk nivå i Nordland politidistrikt i begrenset grad deltar i disse frokostmøtene. Det kan nok skyldes knapphet på tid, økonomi og lav prioritet, samtidig som «politiet er på vei inn i den neste hendelsen».

Læring på individnivå spres til andre i organisasjonen slik at virksomheten i sin helhet utvikler tiltak for å løse utfordringene. Da dannes det en lærings sirkel hvor medlemmene er i stand til å vurdere hvor gode eller dårlig virksomhetens løsninger er og eventuelt starter ny læring.

Henriksen (2014) har i sin forskning kommet frem til at evaluering fungerer godt som et verktøy for læring i en organisasjon. Hun henviser til Argyris og Schön sin modell om enkel- og dobbelkretslæring. Modellen tar utgangspunkt i et evalueringsledd som en kontinuerlig feedback som organisasjonen skal ta med seg i den videre utviklingsprosessen. Ifølge Argyris og Schön, så er det bruken av evaluering som skiller en lærende organisasjon fra en som ikke er lærende. Det er et tankekors at en så stor luftfartsulykke som Osprey-ulykken ikke er evaluert med bred deltakelse fra involverte beredskapsaktører.

Wadel (1997) påpeker at det innen læringskultur er viktig med ledelse av læringsprosesser, utvikling av læringsforhold og oppbygging av læringsystemer for å utvikle, vedlikeholde og endre kulturen. Det ene henger således sammen med det andre, altså ledelseskultur påvirker læringskultur og omvendt. Cathrine Filstad (2016) understreker at det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for og å ha nødvendig fokus på læring i en organisasjon, og at «det er lederens ansvar å hjelpe læring på vei».

Renå (2022) mener det må bygges en kultur i politiet som er åpen for endring og som søker etter forbedringer og tiltak for utvikling. Det må utvikles en mentalitet, der feil sees på som mulighet til læring og forbedring (utvikling). Det betyr at man må bygge opp en kultur hvor det er en aksept for å gjøre kompetente feil underveis og lære av disse. Utfordringen med

dette er hvordan politiet skal balansere utvikling av en ny kultur versus konsekvensene feil kan få på liv og helse, i forhold til løsning av samfunnsoppdraget, da dette kan gi rettslige etterspill.

I forrige kapittel, så drøftet vi politikulturens påvirkning på læring i LRS og hvordan den kan virke hemmende. Da er det i denne sammenhengen rimelig å anta at politikulturen er hemmende for læringskulturen også. Det er jo ikke sikkert at det er selve politikulturen som hemmer læringskulturens utvikling. Det kan på den ene siden være at politiet selv mener de har en læringskultur, men at tid, økonomi og ressurser gjør at den ikke kommer så godt frem i lyset. På den andre siden så kan drøftingsfunn i kapittelet ovenfor være veldig relevante, da for eksempel makt og hierarki er en av påvirkningskreftene som hemmer blant annet læring. Da er det rimelig å anta at det å bygge en læringskultur også vil være utfordrende.

Ut ifra våre observasjoner og funn, så virker det ikke som en slik læringskultur er etablert eller satt i system. Gjennom forskningen konstatere vi at det ikke har blitt gjennomført en systematisk evaluering. En årsak kan være at politikulturen virker hemmende på læringskulturen. En annen årsak kan være at tidligere forskning på dette området ikke har blitt tatt seriøst. Hvis dette er tilfelle, så er dette en form for arroganse og er et kulturproblem. Det kan også være andre grunner til at dette ikke er et fokusområde. Det tar lang tid å endre en så stor etat som politietaten og det kan være at politiet er på riktig vei med utvikling mot å bli en lærende organisasjon, men at man ikke er helt i mål enda. Skal man få til dette i LRS, så må man prioritere og sette av god tid til evaluering og operasjonalisere læringspunkter etter øvelser og hendelser. Hvis ikke vil det ikke skje en videreutvikling.

### **Del-konklusjon**

Politikulturen ser ut til å virke hemmende på læringskulturen i den forstand at makt og hierarki kan være et hinder om man ikke er klar over dette på ledernivå. Det kan også virke som om man har et større fokus på læring og utvikling på taktisk nivå enn på operasjonelt og strategisk nivå. Det medfører at nivåene ikke utvikler felles mentale modeller som bidrar til forståelser nivåene imellom. Dette er en av flere faktorer som er avgjørende for god krisehandtering.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3: Hva kan forbedre læring i LRS?**

I dette kapittelet vil vi på bakgrunn av drøftingen redegjøre faktorer som kan forbedre læring i LRS.

#### **5.3.1 Rolleavklaring**

Vi kom frem til i drøftingen ovenfor at rolleavklaring påvirker læring i den forstand at man kan bli usikker i sin funksjon om man ikke har trent, øvd, lært og forstått sin rolle. Ut ifra dette så mener vi at for å få til gode rolleavklaringer, så er det flere faktorer som må på plass. Linje til stab er en utfordring da man ikke til daglig er vant til å sitte i stab. De som blir innkalt til stab jobber til daglig i linjeorganisasjonen ofte med administrative gjøremål. Unntaket er her kanskje stabssjefen. Denne overgangen er ofte svært komplisert fordi man drar med seg måten man jobber på i det daglige inn i en krisestab hvor man ikke trener og øver på hva funksjonen innebærer. Dette fører til at man får en administrativ tenkning i krisehåndteringen.

Under denne hendelsen etablerte PM en ad hoc stab som ble en hybrid organisering mellom redningsledelse, PM stab og operasjonssentral. Dette førte til at stabsmedlemmene ikke kjente rollene sin godt nok. Dette er ikke optimalt. Dersom LRS hadde kalt inn redningsledelsen iht. til instruks, ville man hatt personer som var trent i redningsledelse og et større bidrag av fagkompetanse. Det er denne fagkompetansen fører HRS tilsyn med og vil i tillegg skape en standardisering.

#### **5.3.2 Organisering**

Etter nærpoltireformen, så er det etablert en større fagkunnskap i operasjonssentralene. Flere respondenter forteller at denne fagkunnskapen ikke har spredt seg til PM stab. Dette fordi man ikke trener, øver og evaluerer nok i samhandling mellom operasjonssentralen og PM stab. Det er heller ikke bevisstgjort at PM stab skal tenke frem i tid (strategisk), som beskrevet i PBS I (2020). Man burde etablere øvingsarena som fokuserer på segmenter på hva som er viktig innenfor krisehåndtering, i tillegg til at man trener på riktig organisering og hvem som gjør hva innenfor de ulike funksjonene. Det fremkom at dagens nasjonale øvelser som utarbeides sentralt blir så store og komplekse, at øvingsutbyttet og læring lokalt blir begrenset. Ledelsen som representerer makt og hierarki må ha et særskilt fokus på deres rolle og ansvar når det går på prioriteringer på trening, øving og evaluering for utvikling. Ledelsen bør engasjere seg konkret ved å sette av tid og ressurser til å gjennomføre små, lokale øvelser hvor krisehåndtering sette i fokus. Med bakgrunn i stor geografi i de ulike politidistriktene, må lokale rednings og beredskapsråd inkluderes i krisehåndteringen, slik at dette ikke er

sentralisert til politidistriktets hoved lokasjon. Dersom dette gjøres, vil man spre kunnskap om krisehåndtering i organisasjonen.

Med bakgrunn i ovenfornevnte kan det kanskje være hensiktsmessig at det i tilknytning til PM stab eller i linjeorganisasjonen etableres en særskilt P funksjon som har et hovedansvar for øvelser og erfaringslæring.

### ***5.3.3 Teknologi***

Forskningen har avdekket at teknologien foreligger, men utnyttes ikke fullt ut. Bakgrunn som oppgis er at en ikke trener på å bruke teknologien i krisesammenheng. Det kan virke som om det ikke er en opplæringsplan i bruk av teknologi. Når staben etableres, blir det krevende å håndtere teknologien grunnet akutt krisehåndtering i LRS. En klar forutsetning for bruk av teknologi er at den nyttes i daglig virke jf. likhetsprinsippet. Dersom dette ikke er mulig i linjeorganisering bør en ha en plan for å plassere de rette personene med riktig teknologikompetanse i staben.

Bruk av teknologi i LRS påvirker ikke læring i LRS direkte. Samtidig kan riktig bruk av teknologiske verktøy som dataspill og spillteori bidra til utvikling. Dersom dette settes i rammen av en «tabletop» øvelse i LRS vil det ikke bare øke bevisstheten rundt teknologien, men også gi økt forståelse i eksempelvis en kriseutvikling og kan styrke både samhandling og felles situasjonsforståelse. Dette krever utvikling av spill og spillteori som er designet til redningsledelse i LRS. Da vil en også treffe elementer om hvordan situasjonsforståelsen deles i LRS og PM stab. Her kan det nevnes bruk av statustavler, kartverk, aktørkart, risikoer og faktorer som kan påvirke krisehåndteringen. Det handler om å utnytte teknologien som eksisterer slik at krisen bringes tilbake til normalsituasjon så fort som mulig.

### ***5.3.4 Samhandling og relasjoner***

Relasjoner er avgjørende når krisen treffer. Det er et fundament for tillit og skaper entusiasme i samvirke. I samhandlingen lærer aktørene av hverandre i et fagspor. En interaksjon mellom aktørene skaper sterke grupper og utvikler en kultur innenfor kompetansebygging. Det handler om å investere tid og sosial kapital slik at samhandlingen er etablert.

Å jobbe med relasjoner og samhandling er avgjørende. Det handler om fagdager, korte øvelser, felles øvelser på tvers av linjer og nivåer slik at mentale modeller skapes.

Samhandlingen i et lengere perspektiv vil gi bedre læringseffekt ved at en oppnår erfaringsoverføring. Individene vil få en opplevelse av å bli sett og hørt når man kommer med

sine læringspunkter, forbedring og bidra til utvikling. Læring skjer gjennom sosiale relasjoner mellom mennesker i et “praksisfelleskap”.

### ***5.3.5 Trening og øving***

Øvelse og læringsaktiviteter har mye og si for deltakernes læring. Det handler om hvordan vi i øvelsessammenheng planlegger, gjennomfører og evaluerer øvelser. Det handler også om at deltakerne må være innstilt på å lære og det betyr at det er viktig å tenke på deltakernes motivasjon og forventninger. Dersom man ikke trener og øver vil man heller ikke lære noe. Dermed skapes det heller ingen utvikling. Det er avgjørende at de faste funksjonene i LRS trenes og øves mellom kriser. Dette gjelder også PM stab. Like viktig er at HRS som gjennomfører tilsyn med LRS ikke bare setter fokus på redningsledelsen. Operasjonssentralen er den som representerer LRS til daglig. Av den grunn er det viktig at operasjonssentralen deltar i øvelser sammen med HRS.

### ***5.3.6 Evaluering og læring***

Ved å systematisere evaluering av trening, øvelser og hendelser vil man legge til rette for god læring både på individ og organisasjonsnivå. For å få dette til må man tydeliggjøre ansvar, sørge for gode strukturer og riktig kompetanse. Man må også sette av tilstrekkelig med ressurser og sørge for at uheldige kulturelle mekanismer er hensyntatt. Det bør foreligge en felles definisjon på hva evaluering er, for å unngå misforståelser og skape riktig gjennomføring av evalueringen. Det må være en stor bevissthet og kunnskap rundt metode, mål og evalueringskriterier for å få riktig utbytte av evalueringen som igjen vil skape varig læring. Dette mener vi er et klart lederansvar, og en gjentakende utfordring som vist i tidligere forskning.

### ***5.3.7 Kultur***

Det at kultur har en påvirkning på læring i organisasjoner er bevist gjennom vår og tidligere forskning. For å kunne skape en god læringsarena må man være bevist kulturens rolle og påvirkning. Ledelsen i LRS er en gruppe med lang historie hvor antagelser kan være samordnet i et mønster. Dette mønsteret har muligens grunnleggende antagelser som man kan kalle for det kulturelle paradigme. Dette kan også være det urokkelige nivået i kulturen på grunn av orden og system. I dag foreligger det flere ulike forskningsrapporter og utredninger som peker på at politiet har en kultur som kan hemme utvikling og læring. For å endre en etablert kultur må man være bevist kulturen man er en del av og i tillegg være åpen for endring. Det krever at man har et bevist forhold til å slippe til blant annet til taus kunnskap. Et

tiltak som kan bidra til læring og endring av den etablerte kulturen kan være ny-rekruttering med annen fagkompetanse og/eller annen yrkesbakgrunn.

## **6. Oppsummering**

Denne oppgaven har ikke til hensikt å avdekke feil med LRS` sin krisehåndtering av Osprey-ulykken, men heller et ønske om å bidra med kunnskap som kan styrke læring og utvikling.

Gjennom vår forskning erfarte vi at LRS gjennomførte en god krisehåndtering under Osprey -ulykken og respondentene opplevde et godt arbeidsklima og relativt god situasjonsforståelse. LRS håndterte en situasjon som var svært kompleks. Det handlet ikke bare om selve redningsarbeidet og organisering rundt dette, men også om å håndtere mediepågang. I dette kom også håndtering av alle andre nødtelefoner inn til politiets operasjonssentral. Samtidig har vi i forskningen kommet frem til funn som tilsier at det er rom for forbedring og videre utvikling av systemet LRS.

*Hva påvirker læring i LRS?* Oppsummert, så har vi flere funn på forskjellige faktorer som påvirker læring i LRS. Men gjennomgående så er det evaluering og kultur som går igjen som de sterkeste faktorene som påvirker læring.

Å sette evaluering i system er et ledelsesansvar og kan bidra til refleksjon og omgjøring av taus kunnskap til en varig endring og kan bidra til økt læring både på individ og organisasjonsnivå. Det at det ikke foreligger en evalueringsrapport fra LRS snart 2 år etter Osprey-ulykken sier oss at evaluering ikke prioriteres. Det samme går også igjen i Sunde og Næss (2013) sin oppsummering fra NOKAS ranet, hvor det ikke finnes en helhetlig evaluering selv 9 år etter det alvorlige ranet.

Det at en ikke nyttet redningsledelsen fullt ut, men valgt å etablere PM stab med noen utvalgte fra redningsledelsen og at PM stab jobbet i samme domene (nå-tid) som LRS/operasjonssentralen bidro til at ingen tenkte fremover i krisen. Det bør settes et fokus på at deltakerne i LRS kjenner sine funksjoner. Roller, ansvar og myndighet virker å være lite avklart internt i LRS.

Det andre hovedfunnet som vi har identifisert går på kultur. Kultur kan som beskrevet tidligere være så mangt, men det må være en kultur for å prioritere trening, øvelser, evaluering og sette fokus på utvikling og læring.

Politiet beskriver seg som en lærende organisasjon. Det som er forundrende, er hvor mye tilgjengelig forskning som foreligger innenfor læring i politiet uten at det virker som det stimulerer til å skape endring. Det virker som det er en utfordring på ledelsesnivå å prioritere læring på alle nivåer og etterleve hva de forfekter de skal gjøre.

### ***6.1 Forslag til videre forskning***

Det vi har erfart gjennom vår forskning er at politimesteren har svært mange ulike roller innenfor redningsledelse og krisehåndtering.

Et spørsmål kan være:

Er det hemmende eller fremmende for krisehåndtering at de aller fleste politimesterne i Norge er selektert ut fra sin juridiske fagkompetanse og ikke med fokus på lederkompetanse og operativ politierfaring? Er det systemet som er grunnen til dette, eller er det kultur som ligger til grunn? Dette er spørsmål som kunne vært interessant å forske på.

## Litteraturliste

- Andreassen, N. & Bjørkelo, B. (2020). Organisasjonsteori om krisehåndtering i teori og praksis. I A. K. Larssen & G. L. Dyndal (Red.), *Strategisk ledelse i krise og krig: Det norske systemet* (s. 86 – 97). Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. Polity Press.
- Bjelland, B. & Nakstad, E. R. (2021). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid* (2.utg). Gyldendal akademisk.
- Borch, O. J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.
- Dalin, Å. (1999). *Veien til den lærende organisasjon*. Cappelen.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: Research Methods for Small-Scale Social Research Projects*. Open University Press.
- Espevik, R. (2019). Godt teamarbeid. I Johnsen, B. E. & Eid, J. *Operativ psykologi – anvendte aspekter* (s.102-115) Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glomseth, R. & Aaserud, T. (2012), Politiet - når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. *Magma* 2012(8/2012), 53-58. <http://hdl.handle.net/11250/174686>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Fagbokforlaget.
- Heier, T. (2021). *Militærmakt i Nord*. Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. (2011). *Organizations: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Høyskoleforlaget.
- Johannessen, S.O. (2013). *Politikkultur – Identitet, makt og forandring i politiet*. Akademika.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg). Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2020). *Forandring som praksis*. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft*. Cappelen Damm Akademisk.
- Larssen, A. K. & Dybdal, G. (2020). *Strategisk ledelse i krise og krig*. Universitetsforlaget.



- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Universitetsforlaget.
- Løvik, K. (2010). *Øvelse gjør mester – Planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Høyskoleforlaget.
- Moses, J. & Knutsen, T. (2012). *Ways of knowing: competing methodologies in Social and Political Research*. Macmillan Education.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Renå, H. (2022). *Krisehåndtering - I et organisasjonsperspektiv*. Cappelen Damm Akademisk.
- Repstad, P. (2004). *Sosiologiske perspektiver – for helse- og sosialarbeidere*. Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Rosø, E. & Torkildsen, P. O. (2015). Stabs- og kriseledelse. I Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (red.), *Politiledelse* (s. 303-319). Gyldendal.
- Schein, E.H. (1998). *Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?* Libro Forlag AS.
- Sommer, M., Pollestad, B. & Steinnes, T. (2020). *Beredskapsøving og -læring*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Torgersen, G. (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Fagbokforlaget.
- Wadel, C. C. (1997). *Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur*. Fagbokforlaget. (S. 39-56)

### **Kilder fra internett**

- Andersen, G. (2006). *Teoretisk rammeverk, metode og empiri*.  
<https://doi.org/10.18261/9788215028132-2017-04>
- Danielsen, B. (2022, 27. november). *Oversiktsbilde over beredskapsaktører*. LinkedIn.
- Direktoratet for forvaltning og IKT [Difi]. (2017). *Evaluering av nærpolitireformen - Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse* (Difi rapport 2017:9). Direktoratet for forvaltning og IKT.  
[https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/evaluering\\_av\\_naerpolitireformen\\_underveisrapportering\\_om\\_kultur\\_holdninger\\_og\\_ledelse\\_difi-rapport\\_2017-9.pdf](https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/evaluering_av_naerpolitireformen_underveisrapportering_om_kultur_holdninger_og_ledelse_difi-rapport_2017-9.pdf).
- Filstad, C. Glomseth, R. & Karp, T. (2017, 15. september). Er det noe galt med lederkulturen i politiet? *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/OMe3q/er-det-noe-galt-med-lederkulturen-i-politiet-filstad-glomseth-og-karp>.
- NOU. 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcd8e8/nou/pd/fs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>.

- NOU. 2013:09. (2013). *Et politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer – politianalysen*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/no/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>
- Organisasjonsplan for redningstjenesten. (2019). Politiloven § 27 (LOV-1995-08-04-53-§27). Lovdata. <https://www.lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2019-12-06-1740>
- Politidirektoratet [PBS 1]. (2020). *PBS I - Politiets Beredskapssystem Del I Retningslinjer for politiets beredskap*. Politidirektoratet. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>.
- Politiloven. (1995). *Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Regjeringen. (2022, 13. januar). *Mandat for redningsledelsene ved lokale redningssentraler (LRS)*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/mandat-for-redningsledelsene-ved-lokale-redningssentraler/id2460500/>.
- Store norske leksikon. (2020, 24. juni). *Respondent*. Store norske leksikon. [https://snl.no/respondent\\_-\\_svarer\\_i\\_meningsmaaling](https://snl.no/respondent_-_svarer_i_meningsmaaling)
- Torgersen, G. & Sæverot, H. (2022, 16. september). *Politiets pedagogiske grunnsyn: Vil politiet egentlig lære? Politiforum*. <https://www.politiforum.no/fagartikkel/politiets-pedagogiske-grunnsyn-vil-politiet-egentlig-laere/228709>

### **Mastergrader og skoleeksamener**

- Aukan, B., Bentzen, T.H. & Nytrø, E. (2022). *Eksamen i anvendt metode – Master i krise- og beredskapsledelse V2022*. [Skoleeksamen] Nord universitet.
- Aukan, B., Bentzen, T.H. & Nytrø, E. (2021). *Eksamen i beredskap- og kriseledelse – Master i krise- og beredskapsledelse V2021*. [Skoleeksamen] Nord universitet.
- Aune, M. E. & Valnes, M. L. (2022). *Samhandling under kriser: Hvordan sikre god krisehåndtering En kvalitativ casestudie av samvirkesenteret i Bergen kommune*. [Mastergradsavhandling]. Norges handelshøyskole.
- Berglund, M. (2019). *Bruk av evalueringer og læring på politiets operasjonssentral*. [Mastergradsavhandling]. Politihøgskolen.
- Hardy, A. H. (2022). *Læring som drivkraft til organisatorisk resiliens*. [Mastergradsavhandling]. Norges arktiske universitet.
- Henriksen, K. B. (2014). *Politiet som en lærende organisasjon: en studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. [Mastergradsavhandling]. Universitet i Oslo.
- Jonassen, K. (2010). *Evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet, som grunnlag for utvikling av ny kunnskap*. [Mastergradsavhandling]. Politihøgskolen.
- Mehus, H. (2020). *Kriseledelse – En krevende overgang fra linje til stab*. [Mastergradsavhandling]. Forsvarets høgskole.
- Skogmo, P. Ø. (2017). *Politiet – en lærende organisasjon? En spørreundersøkelse blant ledere og ansatte i politi- og lensmannsetaten*. [Mastergradsavhandling]. Norges arktiske universitet.

Sunde, H. K. K. & Næss, S. Y. (2013). *En studie om erfaringsoverføring i politiet*. [Mastergradsavhandling]. Universitet i Stavanger.

## **Vedlegg A Godkjenning fra NSD**

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

04.08.2022

### **Referansenummer**

868387

### **Vurderingstype**

Standard

### **Dato**

04.08.2022

### **Prosjekttittel**

Hva påvirker læring i LRS?

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Nordområdesenteret

### **Prosjektansvarlig**

Natalia Andreassen

### **Student**

Bjørn Aukan

### **Prosjektperiode**

20.05.2022 - 28.11.2022

### **Kategorier personopplysninger**

- Almennelige

### **Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.11.2022.

[Meldeskjema](#)

## **Kommentar**

### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

### FORUTSETNINGER FOR VURDERINGEN

Vi forutsetter at det i informasjonsskrivet tilføyes kontaktopplysninger til personvernombudet ved Nord universitet. Det er ikke nødvendig å laste opp revidert informasjonsskriv i meldeskjemaet.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.11.2022.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

### REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN

#### INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raa

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg B Intervjuguide

### Innledning:

- Start med enkle spørsmål.
- Takke respondenten for at du (de) stiller opp.
- Hvorfor? - Fortelle hva formålet med intervjuet er. Presentasjon av prosjektet.
- Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.
- Anonymitet, direkte sitater, gjennomlesning.
- Still spørsmål - ti stille – lytt.
- Ikke bli for bunden av intervjuguiden.
- Still oppfølgingsspørsmål hvis relevant.
- 20-minuttersregelen.
- Husk positiv feedback til respondenten.
- Tid – Hvor lang tid kan respondenten regne med at intervjuet tar?

### Tema for masteroppgaven:

*“Hvordan påvirker organisasjonskultur samhandling i og mellom beredskapsorganisasjoner?”*

### Problemstilling:

*“Hvordan påvirker organisasjonskultur samhandling og situasjonsforståelse i lokal redningsentral (LRS) under en krisesituasjon?”*

### Intervjuspørsmål (substansspørsmål):

#### Spørsmål 1:

- Innledningsvis fortelle om masteroppgaven og hvem vi er.
- Hensikten med oppgaven - ufarliggjøring av oppgaven og temaet.
- Godkjent forskning – anonymisering – evt presentasjon av funn etter oppgavelevering. Avklar anonymisering. Sensitive spørsmål/gradert informasjon?
- Hva skjer med intervjuene, transkribering og slette data når oppgaven er levert.
- Hva er kultur, samhandling og situasjonsforståelse? Utfordre informanten.
- Få med tid sted, navn på intervjuet

Spørsmål 2.

Fortell oss om LRS – hva er din rolle, hvilket ansvar og hvilken myndighet har du. Hva legger du i begrepene?

Oppfølging:

Hvordan er K2 (kommando og kontroll) – og kan du si litt om hvordan innkallingen til LRS ble gjennomført? Hvordan foregår innkalling – hvem ble kontaktet. Var deltakelsen under denne hendelsen typisk eller ikke for deltakelse i LRS?

Spørsmål 3.

Hvordan oppfatter du samhandlingen innad i LRS?

På slutten hva vil du si om samhandlingen: er den

*Dårlig Mindre god God Veldig god*

Ville du gjort noe annerledes?

Spørsmål 4.

Er det noe du ville gjort annerledes for å styrke samhandlingen mellom beredskapsorganisasjonene underveis i krisen?

Oppfølging spørsmål:

Si litt om hva du tenker, før, under og etter en krise?

Oppfølging spørsmål:

Hvordan påvirker dette krisehåndteringen eller mer konkret situasjonsforståelsen?

Spørsmål 5.

Hva legger du i begrepet organisasjonskultur. Beskriv kulturen i LRS?

(Hjelp: Lederskap, støttende, monitorerende, mentale kart, forståelse, åpen, kontrollerende, tillit, tilpasning, orienterende).

Hvordan vil du sammenligne kulturen i LRS med din egen organisasjon?

*Åpen Inkluderende Støttende Lukket Makt Tradisjon Lærende*

Spørsmål 6.

Hvilke tiltak har man iverksatt i LRS for å bygge en helhetlig organisasjonskultur som spiller på lag, og som bidrar til at man tenker og planlegger i flere tidsdomener?

Spørsmål 7.

Hvordan deler dere informasjon i LRS?

Fortell hvordan dere anvender teknologi for å få mest mulig felles situasjonsforståelse og samhandling? Blir alle hørt?

Spørsmål 8.

Hvilken situasjonsforståelse hadde du under krisen – var den lik for alle parter i LRS?

Hva kunne styrket situasjonsforståelse - hva hemmer og fremmer lik forståelse?

Hvordan treffer situasjonsforståelsen din hjemmeorganisasjon?

Avslutningsvis beskriv forståelsen:

*Dårlig Mindre god God Veldig god*

Spørsmål 9.

Er det noe i organisasjonskulturen som påvirker felles situasjonsforståelse?

Spørsmål 10.

Hvordan bygger dere fagkompetanse i LRS mellom krisene/hendelsene?



Hjelpeord: Relasjonsbygging, utvikling og læring/øvelser/informasjonsutveksling på tvers.

Er LRS sin oppgave under OSPREY-ulykken blitt evaluert?

Spørsmål 11.

Er LRS sin organisasjonsstruktur optimal for best mulig samhandling og situasjonsforståelse?

Hva kunne ha vært annerledes etter din mening?

Spørsmål 12.

Andre ting rundt organisasjonskultur, samhandling og situasjonsforståelse du ønsker å nevne?  
Evt organisasjonsstruktur.

Avslutning:

Runde av (inkl sluttkommentar), er det noe mer du ønsker å fortelle, er det greit å avslutte samtalen nå.

Takk for intervjuet og at du valgte å la deg intervjuet ifm vår masteroppgave.

## **Vedlegg C Søknad om godkjenning til Nordland politidistrikt.**

Til

Politimesteren i Nordland

Postboks 1023

8001 Bodø

E-post: post.nordland@politiet.no

Fra

Bjørn Aukan

Tor Håvard Bentzen

Eirik Nytrø

Masterstudenter ved Nord universitet

Tlf: 467 888 14

E-post: aukانبjorn@gmail.com

Dato

21. juli 2022

### **Søknad om godkjenning for å gjennomføre intervju ifm masteroppgave ved Nord universitet høsten 2022**

Vi er tre studenter ved Nord universitet som er i ferd med å skrive masteroppgave som en del av masterutdanningen i beredskap- og kriseledelse. Vi har tidligere deltatt som observatører under øvelse Nord hvor vi har observert LRS og skrevet eksamensoppgave i faget endrings- og kriseledelse med problemstillingen «*Hvordan har politikulturen i Nordland Politidistrikt påvirket endringsprosessene i nærpoltireformen?*».

Nå er vi i gang med masteroppgaven hvor problemstillingen er «*Hvordan påvirker organisasjonskultur samhandling i lokal redningssentral (LRS) under en krisesituasjon?*». Her vil vi benytte helikopterulykken i Beiarn 18. mars 2022 (Osprey ulykken) som en case i masteroppgaven.

Viser til tidligere samtale mellom Politimesteren i Nordland, Heidi Kløkstad og Tor Håvard Bentzen vedr vår masteroppgave og hvor søknad om å intervju politipersonell direkte involvert i hendelsen ble nevnt.

Håper at vi får muligheten til å gjennomføre intervju med deres personell. Vi vil oversende vår masteroppgave til Nordland Politidistrikt så snart denne har vært gjennom sensur og er godkjent.

Har vedlagt informasjonsskrivet som fremsendes til hver enkelt informant i forkant av intervjuet. Dette tar for seg blant annet behandling av personopplysninger, sensitive opplysninger og informantenes rettigheter. I tillegg har vi lagt ved MOPP veiledning for erfaringsbasert master 2022/2023 utgitt av Nord universitet. Se vedlagte vedlegg (2).

Med vennlig hilsen

**Bjørn Aukan, Tor Håvard Bentzen og Eirik Nytrø**

Masterstudenter ved Nord universitet, Handelshøgskolen

Masterstudie i beredskap- og kriseledelse

Vedlegg A – Informasjonsskriv Masteroppgave Nord universitet

Vedlegg B – MOPP veiledning erfaringsbasert master 2022/2023

## Vedlegg D Samtykkeerklæring eksempel

Til

XXXX

XXXX

Fra

Bjørn Aukan

Tor Håvard Bentzen

Eirik Nytrø

Masterstudenter ved Nord universitet

Tlf: 467 888 14

E-post: aukanbjorn@gmail.com

Dato

27. juli 2022

### **Søknad om godkjenning for å gjennomføre intervju ifm masteroppgave ved Nord universitet høsten 2022**

Vi er tre studenter ved Nord universitet som er i ferd med å skrive masteroppgave som en del av masterutdanningen i beredskap- og kriseledelse. Vi har tidligere deltatt som observatører under øvelse Nord hvor vi har observert LRS og skrevet eksamensoppgave i faget endrings- og kriseledelse med problemstillingen «*Hvordan har politikulturen i Nordland Politidistrikt påvirket endringsprosessene i nærpoltireformen?*».

Nå er vi i gang med masteroppgaven hvor problemstillingen er «*Hvordan påvirker organisasjonskultur samhandling i lokal redningssentral (LRS) under en krisesituasjon?*». Her vil vi benytte helikopterulykken i Beiarn 18. mars 2022 (Osprey ulykken) som en case i masteroppgaven.

Viser til NRK artikkelen «Mener vi har mye å lære etter Osprey-havariet i Beiarn» publisert 15. juni 22 hvor leder i Beiarn Røde Kors Ørjan Kristensen og avdelingsdirektør Kåre Halvorsen fra Statens havarikommisjon mener det er en del erfaringspunkter man bør se på i etterkant av hendelsen.

Vi søker om å få gjennomføre intervju med vakt sjef FOH som var på vakt under helikopter (Osprey) havariet i Beiarn 18. mars 22. Spesielt dette med samhandlingen mellom LRS i Nordland Politidistrikt og Forsvaret kan være med på å gi verdifulle funn som vi kan knytte mot vår problemstilling. Disse erfaringene kan være med på å belyse nye sider rundt organisasjonskultur og samhandling i og mellom beredskapsorganisasjoner som ikke tidligere

har blitt forsket på. Vi vil oversende vår masteroppgave til FOH så snart denne har vært gjennom sensur og er godkjent.

Har vedlagt informasjonsskrivet som fremsendes til hver enkelt informant i forkant av intervjuet. Dette tar for seg blant annet behandling av personopplysninger, sensitive opplysninger og informantenes rettigheter. I tillegg har vi lagt ved MOPP veiledning for erfaringsbasert master 2022/2023 utgitt av Nord universitet. Se vedlagte vedlegg (2).

Med vennlig hilsen

**Bjørn Aukan, Tor Håvard Bentzen og Eirik Nytrø**

Masterstudenter ved Nord universitet, Handelshøgskolen

Masterstudie i beredskap- og kriseledelse

Vedlegg A – Informasjonsskriv Masteroppgave Nord universitet

Vedlegg B – MOPP veiledning erfaringsbasert master 2022/2023