

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Kjetil Nordeng, Olav

Fosshaugen og Are F. Sørli

---

Beslutningstaking i den akutte fasen av  
operative oppdrag: En studie av  
innsatslederers tilnærminger og utfordringer

---

Dato: 19.05.2024

Totalt antall sider: 89

## Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan innsatsledere i nødetatene tar beslutninger i den akutte innsatsfasen, hvor det ofte er dårlig tid, lite informasjon og mulig store konsekvenser i situasjonen. Disse situasjonene preges av at de er særdeles krevende og komplekse.

Hensikten med studien er å skape større forståelse for hvilke mekanismer som påvirker beslutningsprosessene til innsatsledere i brann, helse og politi. Studien ser også på hvordan samvirke mellom nødetatene påvirker beslutningsprosessene. Utover dette er funnene i studien også relevante for andre yrkesgrupper.

Problemstillingen er som følger:

*Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?*

Følgende forskningsspørsmål besvares i oppgaven:

- *Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?*
- *Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*

Oppgaven er delt opp på følgende måte; vi redegjør for aktuell og gjeldende teori på forskningsområdet, beskriver metodisk tilnærming til forskningen vi har gjennomført for deretter å beskrive våre empiriske funn og viser til innhentet data. Vi analyserer og drøfter funnene våre før vi avslutter med en konklusjon.

Vi har benyttet kvalitativ metode og gjennomført ni dybdeintervjuer av innsatsledere fra brann, helse og politi. De vi har intervjuet er alle meget erfarne og jobber både i større byer og mindre sentrale deler av landet. Analysen av intervjuene har vist oss hvordan disse innsatslederne oppfatter, strukturerer og beslutter handlinger i en akutt fase.

Funnene våre viser at innsatslederne bruker sin kunnskap og erfaringer til å skaffe seg situasjonsbevissthet. Denne situasjonsbevisstheten er grunnlaget for å skape prediksjon, som igjen danner grunnmuren for gjenkjennelsesbaserte beslutningsstrategier i den akutte fasen. Et annet funn er menneskenes tillit til hverandre og hvordan dette styrker samvirke og den tverretatlige samarbeidet under beslutningsprosessen. Samtidig finner vi forskjeller i hvilke beslutningsstrategier som blir benyttet basert på de forskjellige fagfeltene og hvordan disse oppstår.

## Abstract

This study focuses on how on-scene commanders in the emergency services make decisions in the acute phase, when there is little time, little information and major consequences of the situation. The situations are characterized by their demand and complexity. The purpose of this study is to create a greater understanding of the mechanisms influencing the decision-making processes of on-scene commanders in the emergency services. This study also looks at how the cooperation between the on-scene commanders affects the decision-making processes. Beyond that, the findings in this study are also relevant for other occupational groups.

The primary topic issue is:

*How do on-scene commanders make decisions in the acute phase?*

The following research questions are answered in the thesis:

- *How do on-scene commanders form their decision-making basis in the acute phase and to what extent is this influenced by their level of experience?*
- *What decision-making strategies do on-scene commanders use in the acute phase and are there any differences between the three emergency services?*

The task is divided as follows; we explain current and valid theory, describe the methodological approach to the research we have carried out and describe our empirical findings and refer to the data obtained. We analyze the implications of our research and concluding remarks on our findings. We have used a qualitative research method and conducted nine in-depth interviews with on-scene commanders from the fire department, health department and police department. The on-scene commanders we have interviewed are all very experienced and work both in larger cities and less central parts of the country. This analysis has shown us how on-scene commanders can perceive, structure and decide actions in an acute phase.

Our findings show that the task leaders use their knowledge and experiences to acquire situational awareness. This situational awareness is the basis for creating prediction, which in turn forms the foundation for recognition-based decision-making strategies in the acute phase. Another finding is the crews' trust in each other and how this strengthens cooperation and the interagency cooperation during the decision-making process. At the same time, we find differences in which decision-making strategies are used based on the different professional fields and how these arise.

## Forord

Med denne masteroppgaven avsluttes et tre år langt studieløp i beredskap og kriseledelse ved Nord universitet. Spesielt det siste års arbeidet med denne masteroppgaven har vært en krevende, men spennende prosess. Vi er alle familiefedre med travle hverdager og full jobb. Det har ikke alltid vært like lett å sjonglere disse rollene. Allikevel har arbeidet med masteroppgaven vært lærerikt, interessant og spennende. Vi har alle operativ bakgrunn fra nødetatene og Forsvaret, og jobbet med beredskap hele yrkeskarrieren. Det å skrive en masteroppgave om beslutningstaking i akutte situasjoner er derfor noe som ligger våre hjerter nær. Det å finne et tema som virkelig engasjerer oss og som har stor nytte i arbeidshverdagen vår, har vært viktig for å stå løpet ut.

Vi har hatt titalls teams-møter og flere fysiske samlinger gjennom det siste året. Alle de faglige diskusjonene og refleksjonene som har kommet ut av dette, har vært noe av det mest verdifulle. Det å skrive en masteroppgave i en gruppe på tre, er ikke nødvendigvis enkelt. Allikevel har det å kunne sparre med hverandre vært viktig og helt nødvendig i arbeidet med en erfaringsbasert masteroppgave. Det er uten tvil slik at tre hoder tenker bedre enn ett.

Vi vil rette en spesiell stor takk til de erfarne og svært dedikerte innsatslederne som vi har fått lov å intervju. De har gitt oss en unik tilgang til et spesialisert innsatsleder-miljø. Vi har opplevd disse innsatslederne som svært delevillig, faglig sterke og med et brennende engasjement for yrket og rollen de innehar. Dette gjenspeiler nok det egne faget som innsatsledelse har utviklet seg til å bli gjennom de senere årene.

Vi vil også takke vår veileder Bjørn Tallak Bakken, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen på Nord Universitet og Handelshøgskolen i Innlandet, som har veiledet oss gjennom denne prosessen. Bjørn har kommet med gode råd og viktige innspill underveis. Han har også gitt oss flere sårt trengte "motivasjonsboost", når vi selv har følt vi har stått i stampe.

Sist, men ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til Beate, Anja og Idun. De har tatt i et ekstra tak på hjemmefronten når vi har sittet lange kvelder med konsentrerte, og til dels fortvilende blikk, på forskningsartikler skrevet med liten skrift og på akademisk engelsk. Støtte og tålmodighet fra dere har vært enestående og avgjørende for å komme i mål.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over vedlegg .....	vi
Oversikt over figurer og tabeller .....	vii
1 Introduksjon .....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling .....	4
1.2.1 Presiseringer og avgrensninger .....	4
1.3 Hensikt med oppgaven .....	5
1.4 Oppgavens oppbygning .....	6
2 Teori .....	6
2.1 Intuisjon .....	6
2.2 Kognisjon .....	8
2.3 Rasjonalitet og begrenset rasjonalitet .....	9
2.4 Stress .....	10
2.5 Situasjonsbevissthet .....	11
2.5.1 Situasjonsoppfattelse – nivå 1 .....	14
2.5.2 Situasjonsforståelse – nivå 2 .....	14
2.5.3 Situasjonsprediksjon – nivå 3 .....	15
2.5.4 De menneskelige faktorene .....	15
2.6 Situasjonsbevissthet i team (Team SA) .....	17
2.7 Metode for beslutninger .....	19
2.7.1 Naturalistisk beslutningstaking – (Naturalistic decision making - NDM) .....	19
2.7.2 Valg mellom ulike beslutningsmodeller .....	20
2.7.3 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking – Recognition decision making (RPD) ...	21
2.7.4 Heuristikk og systematiske feil (Heuristics and biases) .....	23
2.7.5 Sannsynlige mentale modeller (probabilistic mental models - PMM) .....	25
2.8 Oppsummering .....	28
3 Metode .....	29
3.1 Valg av forskningsmetode .....	30
3.2 Forskningsdesign og strategi .....	31
3.3 Utvalg og datainnsamling .....	32
3.3.1 Datainnsamlingsmetode .....	32
3.3.2 Utvalgsstrategi .....	33
3.3.3 Rekruttering .....	34

3.3.4	Utvalgsstørrelse .....	34
3.4	Databehandling og analyse.....	36
3.5	Litteratursøk .....	39
3.6	Vurdering av kvalitet.....	40
3.6.1	Reliabilitet .....	40
3.6.2	Validitet	
3.6.2.1	Intern validitet .....	41
3.7	Forskningsetikk .....	42
3.7.1	Refleksjon rundt egen rolle som forsker .....	42
3.7.2	Etiske hensyn.....	43
3.7.3	Juridiske hensyn .....	44
3.8	Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	44
4	Empiriske funn .....	46
4.1	Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.....	46
4.1.1	Situasjonsforståelse .....	47
4.1.2	Metode for beslutningstaking.....	49
4.1.3	Informasjonsdeling.....	50
4.1.4	Erfaringsbakgrunn .....	51
4.1.5	Oppsummering av funn knyttet til beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring .....	53
4.2.	Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene .....	54
4.2.1	Metode for beslutningstaking.....	54
4.2.2	Stress og usikkerhet.....	58
4.2.3	Tillit og relasjoner .....	59
4.2.4	Oppsummering av funn knyttet til beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene .....	61
5	Analyse og drøfting .....	62
5.1	Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.....	62
5.1.1	Situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet .....	62
5.1.2	Informasjon eller mangel på informasjon .....	63
5.1.3	Medfødt evne til å ta gode intuitive beslutninger? .....	64
5.1.4	Informasjonsdeling.....	65
5.1.5	Situasjonsoppfattelse .....	66

5.1.6 Syvtrinnsmodellen som sikkerhetsmekanisme.....	69
5.1.7 Situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon .....	69
5.1.8 Oppsummering av beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.....	70
5.2 Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene .....	71
5.2.1 Metode for beslutningstaking.....	71
5.2.2 Stress og usikkerhet.....	76
5.2.3 Tillit og relasjoner .....	78
5.2.4 Oppsummering av beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene .	82
6 Konklusjon .....	83
6.1 Konklusjon .....	83
6.1.1 «Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?» .....	84
6.1.2 «Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?» .....	85
6.2 Refleksjoner .....	86
Litteraturliste .....	88

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1 – Meldeskjema for personopplysninger i forskning

Vedlegg 2 – Vurdering av behandling av personopplysninger

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring og informasjonsskriv til deltakere i studien

Vedlegg 4 - Intervjuguide

## Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Viser samvirke mellom innsatsledere i ILKO under en pågående husbrann. Foto: Are Sørli	3
Figur 2: Viser gangen i perfekt rasjonell beslutningstaking etter Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 302).	10
Figur 3: Viser beslutningstaking med begrenset rasjonalitet etter Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 304).	10
Figur 4: Modell av situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Normark & Hafnor, 2005) etter (Endsley, 1995).	13
Figur 5: Situasjonsbevissthet i team (team SA) etter Endsley (1995, s. 39).	18
Figur 6: Fire beslutningsstrategier etter Crichton og Flin (2017, s. 214).	20
Figur 7: Figuren viser situasjonsbevissthet som det sentrale kognitive elementet, som understøttes av de enkelte prosessene.	29
Figur 8: Intervjuobjekter fordelt på etat.	35
Figur 9: Oppsummering av informanter	36
Figur 10: Kodegrupper innenfor hvert tema	38
Figur 11: Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring	38
Figur 12: Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene.	38
Figur 13: Oversikt over søkeord med antall treff	39
Figur 14: Skjematisk oversikt over funn knyttet til beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.	47
Figur 15: Skjematisk oversikt over funn knyttet til beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene.	54



# 1 Introduksjon

## *1.1 Aktualisering*

De tre nødetatene våre, brann, politi og helse, løser daglig små og store utfordringer i samfunnet. Når det oppstår hendelser som er litt utenom det vanlige, blir etatenes innsatsledere kalt ut for å koordinere, styre og lede innsatspersonellet gjennom innsatsen. Kriseledelse er en krevende oppgave, men hva er kriseledelse? Å lede noen i eller gjennom en krise eller ekstreme forhold slik som ulykker og skarpe aksjoner er for mange ukjent. For de som jobber i nødetatene er det en del av hverdagen. Det skal tas beslutninger som omhandler liv og død. Arbeidsforholdene kan være krevende og svært uoversiktlige. Ofte kan det være flere andre involvert, både interne ressurser, men også andre nødetater, fagspesialister, pårørende og de som er forulykket. Alt dette må koordineres, det skal kommuniseres, internt og eksternt, samtidig som innsatsen skal drives fremover. Det oppleves gjerne som en kamp mot klokka. Gjennom vår egen arbeidserfaringer fra forsvaret, politi og ambulansetjeneste har vi fått kjenne på kroppen hvilken betydning disse faktorene kan ha for oppdragsløsningen. Vi har alle kjent på hvor krevende det er å stå i disse kritiske situasjonene. Hva bidrar til at man løser noen situasjoner godt, på tross av alle faktorene som jobber mot en? Hvorfor løser vi noen situasjoner bedre enn andre?

I Norge er det de tre nødetatene som står for den daglige beredskapen i lokalsamfunnet. Vi ser stadig en økning i kritiske hendelser, med tanke på alt fra vold, kriminalitet, ulykker og naturkatastrofer. Midt oppi dette står innsatslederne som skal ta gode beslutninger når det gjelder som mest. Det som er felles for disse akutte hendelsene er at de er preget av høy risiko, manglende informasjon og tidspress (Borch & Andreassen, 2020). Mer utfordrende blir det når tre innsatsledere fra tre forskjellige etater, sammen skal lede og håndtere innsatsen i den akutte fasen. En annen utfordring er at forståelsen av hva innsatslederopp-gaven består i er ulik fra etat til etat. Nivået de opererer på, formell forankring og utdanning er forskjellig. På tross av dette skal de sammen håndtere den akutte hendelsen og bære ansvaret for gode beslutninger når det gjelder som mest.

I ett samfunn hvor media og digital eksponering er pågående og overveldende, er det store forventninger og krav til nødetatenes arbeid. På det taktiske nivået er det innsatslederne som står med ansvaret og som må stå til ansvar da de blir observert med argusøyne når media skal

finne synderen for hvorfor det ikke gikk som ønsket. Publikum og media har store forventninger til nødetatenes evne til å håndtere ekstreme situasjoner på en god måte.

Grunnlaget for hvordan mange av disse hendelsene løses, er forankret i innsatslederens beslutninger. Hvilket beslutningsgrunnlag tok innsatslederen den avgjørende beslutningen på? Hva påvirker innsatslederen sin evne til å oppfatte hva som er viktig for å lykkes? Hvordan strukturerer og analyserer innsatslederen informasjonen han har, for så å raskt ta en beslutning? Dette er spørsmål som har vekket vår interesse og som vi ønsker å finne svar på gjennom denne masteroppgaven. Vår konkrete problemstilling kommer vi snart tilbake til.

Politiet har ansvar for å lede og koordinere innsatsen, brann- og redningstjenesten skal yte livreddende innstas innenfor sitt fagområde og det samme skal helse (Politidirektoratet, 2020). På tross av klare ansvarsområder, er de tre etatene helt avhengig av hverandre for å løse oppdrag sikkert og effektivt.

Samfunnet forventer at disse menneskene skal yte sitt beste når det gjelder som mest. Beslutningene skal kunne forsvares i ettertid, selv om våre menneskelige evner som hørsel, syn og kognitiv kapasitet svekkes når kroppen blir stresset og satt under press (Grossman & Christiensen, 2022). Innsatsledere (IL) i denne sammenhengen vil si de personene som innehar innsatslederrollen i brannvesen, helse og politi. De er de øverste taktiske lederne ute på stedet. Sammensetningen av mannskaper kan variere i antall, kapasitet, ressurser, utdanning og erfaring. Det er disse personene som er førstelinjeledere i den daglige norske beredskapen og som det forventes at skal løse alle gitte oppdrag med høy kvalitet. Vi har alle tre bred og lang erfaring innen politi og helse, samt perioder i forsvaret og sivilforsvaret. Vi har gjennom denne erfaringen sett mange akutte hendelser hvor IL har prestert godt, og hvor vi har latt oss imponere av deres ledelse og beslutninger. På den andre siden har vi også opplevd akutte hendelser hvor det ikke har gått fullt så bra.

Norges geografi og demografi gjør også sitt til at de alvorligste hendelsene ikke nødvendigvis skjer i storbyene. Det er mange eksempler på god oppdragsledelse og oppdragsløsning de senere årene. Kapringen av Valdresekspressen har ofte blitt trukket frem som et godt eksempel på dette (DSB, 2014). Gjerningspersonen ble pågrepet av brannvesenet og ambulanspersonell. Beslutningene ble tatt under høyt press og med tidskrisiske forhold. God innsatsledelse på stedet var en av nøkkelfaktorene til at oppdraget ble løst på tross av manglende ressurser og uklare instruksjoner. I senere tid er det nok kvikkleireskredet på Gjerdrum som er det mest fremtredende oppdraget hvor samtlige nødetater var til stede.

Hendelsens kompleksitet og alvorlighet satte store krav til innsatslederne og deres oppgaver over lengre tid (HRS, 2021). For innsatslederne var prioritet nummer en; å redde liv og begrense skade. Hvorfor lykkes nødetatene så godt under disse konkrete hendelsene?

Endsley sin teori om situasjonsbevissthet (Endsley, 1995) kan antakelig bidra til å belyse grunnlaget for beslutningene som ble tatt under disse oppdragene. Dette handler om menneskets evne til å sanse og oppfatte informasjon, hvordan man tolker det og i hvilken grad man klarer å sette dette i sammenheng og videre forutse hva som kan skje frem i tid. Videre vil det være interessant å finne svar på hva slags beslutningsstrategier som benyttes i slike hendelser. Snakker vi om intuitiv eller analytisk beslutningstaking, og i hvilken grad har tjenestepersonene sin erfaring og trening noe å si for utfallet? Klein (1993) og Lipshitz et al. (2001) snakker om hvordan erfaringer og ferdige “modeller eller kart” i minnet er med på å effektivisere og forsterke beslutningsprosessen. Det er dette forskningsområdet vi ønsker å gi et bidrag til med vår oppgave.

Vårt ønske om å bli bedre til å håndtere akutte krisesituasjoner er drivkraften bak valget av tema. Krisesituasjoner som håndteres godt på taktisk nivå bidrar til å redde liv og begrense skade, og vil derfor være meget formålstjenlig, både i vår arbeidshverdag så vel som i et samfunnsperspektiv. Det er dette som har bidratt til vår store interesse for emnet.



*Figur 1: Viser samvirke mellom innsatsledere i ILKO under en pågående husbrann. Foto: Are Sørli*

## ***1.2 Problemstilling***

I denne oppgaven tar vi for oss følgende problemstilling:

*Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?*

Denne problemstillingen har vi brutt ned i følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?*
- *Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*

### ***1.2.1 Presiseringer og avgrensninger***

Vår studie er avgrenset til å omfatte beslutninger som tas på taktisk nivå i den akutte fasen under en hendelse hvor nødetatene politi, brann og helse er involvert. Søkelyset i studien vil være på individnivå. Vi vil gjennom å analysere den individuelle dataen kunne se trendene i ett større perspektiv.

*Taktisk nivå* defineres som innsatslederen og innsatsstyrkene som håndterer den akutte fasen på lokalt eller regionalt nivå. Taktisk ledelse innebærer direkte ledelse og samordning av innsatsstyrker (Politidirektoratet, 2020).

*Beslutning* defineres av Sommer (2020) som en forpliktelse til en handling som har til hensikt å skape ett tilfredsstillende utfall i henhold til situasjonen man står i.

*Beslutningsgrunnlaget* er basert på situasjonsbevissthet, som defineres av Borch og Andreassen (2020) som det å oppfatte hva som foregår, forstå det som foregår, for så gjøre seg tanker om hva som bør skje. Dette bygger på Endsley sin definisjon og nivådeling av situasjonsbevissthet (Endsley, 1995).

*Erfaringsnivå eller erfaring* defineres her som tillært kunnskap via utdanning, kurs eller opplevde hendelser som resulterer i ferdige mentale modeller eller kart (Klein et al., 1993);(Lipshitz et al., 2001).

*Akutt fase* er den fasen av oppdraget eller hendelsen hvor øyeblikkelig handling og påvirkning må iverksettes for å oppnå normaltilstand. Denne fasen er ofte preget av dårlig tid og lite informasjon, noe som bidrar til å gjøre denne delen av oppdraget meget krevende for

innsatslederen. Den akutte fasen for en innsatsleder er noe ulik den akutte fasen for en tjenesteperson i førstelinje. Innsatslederen jobber mer på avstand og har mer overordnede mål enn tjenestepersonen i førstelinje.

*Innsatsleder (IL)* for politi, brann og helse er definert som de øverste taktiske lederne ute på stedet hvor den akutte fasen skjer. IL Politi er alltid leder når flere nødetater er samlet. IL skal drive med direkte ledelse, koordinering og samvirke med andre mannskaper og nødetater (Politidirektoratet, 2020).

### ***1.3 Hensikt med oppgaven***

Hensikten med oppgaven vår er todelt. Gjennom arbeidet med masteroppgaven ønsker vi å få økt innsikt i og forståelse for hvordan innsatsledere i nødetatene tar beslutninger i den akutte fasen. For det andre ønsker vi å se hvordan beslutningsprosessene blir benyttet og om det er likheter og ulikheter mellom de forskjellige nødetatene.

Det overordnede målet for oppgaven er å finne ut hvilke faktorer som styrer innsatsledernes beslutningsgrunnlag og prosesser i den akutte fasen. Det er ikke før det siste året at det har kommet på plass en felles utdanning for innsatsledere ved Politihøgskolen (PHS). Denne utdanningen heter «Felles utdanning i samvirkeledelse for nød- og beredskapsaktørene». Hensikten med studiet er å minimere forskjellene og maksimere evne til samhandling.

Vi håper at denne studien kan bidra til å øke forståelsen for hvordan beslutningsprosessene fungerer under akutte hendelser. Dette er noe alle operative ledere på taktisk og operasjonelt nivå kan dra nytte av. Helt fra teamledernivå under skarpe oppdrag til operasjonsledernivå under redningsaksjoner eller større kriser. Borch og Andreassen (2020) skriver i sin bok «Beredskapsorganisasjoner og kriseledelse» at det er forventinger til samarbeid og hurtig respons under kritiske hendelser. Aktører skal samvirke i akutfasen når mye er usikkert, det er lite informasjon og lite tid. Dette medfører et høyere krav til situasjonsbevissthet og beslutningsprosesser.

For oss som skriver oppgaven er problemstillingen meget relevant da vi alle jobber innenfor beredskap og/eller nødetatene. Kunnskap om hvilke faktorer som påvirker våre beslutningsprosesser i samhandling med innsatsledere og andre aktører i den akutte fase er meget viktig. To av oss jobber til daglig i Utrykningsenheten (UEH) i politiet og innehar rollen som aksjonsleder. Vi skal derfor håndtere mange av de skarpeste oppdragene i politidistriktene vi jobber i. Det er forventet at vi skal prestere på ett høyt nivå, og kunne stå

for våre beslutninger og handlinger også i ettertid.

### ***1.4 Oppgavens oppbygning***

I oppgavens første kapittel presenterer og aktualiserer vi hvorfor beslutningstaking i den akutte fasen av ett oppdrag er så krevende for innsatsledere i nødetatene. Det redegjøres også for hvorfor forfatterne ønsket å fordype seg og forske på det aktuelle temaet. Studiens problemstilling blir også redegjort for i det første kapittelet. Hensikten med det dette er å skape en forståelse hos leseren om hva de kan forvente seg av oppgaven. I kapittel to blir teoretisk rammeverk som er grunnlaget for oppgaven gjennomgått. Her blir flere aktuelle forskere på emnet presentert. Kapittel tre tar for seg valgt metode for innsamling av datagrunnlag i den hensikt å besvare problemstillingen. Kapittel fire presenterer de empiriske funnene vi har samlet inn, før vi analyserer og drøfter disse i lys av teori i kapittel fem. Vi avslutter med konklusjon sett i sammenheng med problemstillingen i kapittel seks.

## **2 Teori**

Vi har strukturert kapittelet med overordnede temaer før vi går mer ned i detalj på forskjellige beslutningsmodeller. Vi har tatt for oss teori som beskriver menneskets kognitive prosesser, med vekt på intuisjon og analyse. Videre tar vi for oss situasjonsbevissthet, før vi avslutter med beslutningsmodeller og hva som påvirker disse, med henvisning til internasjonale forskere. Dette gir oss et teoretisk rammeverk og utgangspunkt for den videre drøftingen av våre funn.

### ***2.1 Intuisjon***

Intuisjon er evnen til å forstå eller utføre handlinger instinktivt uten å benytte seg av bevisst analyse eller refleksjon. I dagligtale bruker man ofte begreper som ryggmargsrefleks eller magefølelse om intuisjon. Intuisjon som beslutningsgrunnlag har historisk blitt sett på som unøyaktig og upålitelig, men nyere forskning har utfordret dette synet (Pretz, 2011, s. 17). I følge Pretz (2011)(referert til Hill (1987-88)) har intuisjon tidligere vært sett på som «en holistisk, eller helhetlig, ikke-analytisk bedømmelse som er basert på en integrasjon av kompleks informasjon» (egen oversettelse). Dette synet tar ikke høyde for at erfaring og

innlærte prosesser kan være med på å endre måten vi bruker intuisjon på. Inferensiell eller kunnskapsbasert intuisjon derimot tar høyde for at innlærte automatiske prosesser og analyser utføres i underbevisstheten (Pretz, 2011, s. 18). På denne måten kan man automatisere analysen gjennom trening og erfaring slik at arbeidsminnet ikke blir overbelastet med rutineoppgaver.

Man har gjennom nevrovitenskapelige forsøk sett at det er forskjeller i hvordan hjernen behandler holistiske og analytiske prosesser. Gjennom disse forskjellene kan man igjen vise at ved hjelp av trening, øving og erfaring kan analytiske prosesser automatiseres. Denne automatiseringen vises ved at aktiviseringen i den analytiske delen av hjernen minker etter som man tilegner seg kunnskapen, samtidig som aktiviseringen i de mindre bevisste delene av hjernen øker. Sammenligner man eksperter og nybegynnere vil ekspertene kun bruke spesifikke og fokuserte deler av hjernen på å løse en oppgave. En nybegynner vil benytte et større spekter av nervebaner og involvere flere deler av hjernen for å løse samme oppgaven (Pretz, 2011).

Pretz (2011) viser til Baylor (2001) sin forskning innen intuisjon og ekspertise. Der foreslås en modell som viser høy grad av intuisjon hos nybegynnere og eksperter, og mindre grad hos de som faller mellom disse gruppene. Nybegynnere har ikke kunnskapen til å basere seg på analytiske beslutninger og er derfor nødt til å benytte intuisjon. Erfarne mennesker benytter seg av regler og skjemaer som igjen danner en analytisk tilnærming. Virkelige eksperter har bygget seg opp så mye erfaring at de ikke trenger å benytte steg for steg analyse, men kan heller benytte kunnskapsbasert intuisjon. Denne tilnærmingen støtter opp om at det finnes to ulike typer intuisjon. Den helhetlige intuisjonen som brukes av de med begrenset kunnskap om et tema og den kunnskapsbaserte intuisjonen som brukes av de med mye kunnskap om et tema.

«*Unconscious thought theory*», eller ubevisst tanke-teori, ser på prosessene rundt tankeprosesser som foregår i underbevisstheten. I følge Dijksterhuis et al. (2006) har bevisste tankeprosesser svært begrenset arbeidskapasitet. Bevisste tankeprosesser har tendenser til å fokusere på noen få enkeltelementer uavhengig av deres betydning for beslutningen som skal tas. Ubevisste tankeprosesser derimot kan jobbe med svært kompliserte problemstillinger som inneholder store mengder informasjon. Hypotesen er derfor at bevisste tankeprosesser ofte fører til dårlige beslutninger.

Ifølge Klein (2011) er intuisjon tett knyttet sammen med grunnlaget for naturalistisk beslutningstaking (naturalistic decision making (NDM)). NDM, som vi presenterer litt senere i kapittelet, bygger på teorien om at personer bruker sin kunnskap og ekspertise som kognitivt grunnlag for å ta beslutninger. Ekspertisen kan være i form av regler eller faktakunnskap, men den kan også være i form av kunnskap som er vanskelig å sette ord på. Dette kan være evnen til å sanse ting, gjenkjenne mønstre eller mønstertrekk, se større sammenhenger og evnen til å benytte seg av disse trekkene til å ta beslutninger. Denne typen kunnskap kan ofte være vanskelig å sette ord på og forklare dersom beslutningstakeren i ettertid blir spurt hva beslutningsgrunnlaget var bygget på. Sinclair (2011) sier at man derfor oppfatter bruken av denne tause kunnskapen som intuisjon.

## **2.2 Kognisjon**

Comfort (2007) skriver at kognisjon innenfor krisehåndtering er definert som den utløsende innsikten om fremvoksende risiko. Med det forstås at den bevisste tanke er basert på blant annet persepsjon og intuisjon. Kognisjon spiller en avgjørende rolle i å initiere krisehåndteringsprosessen. Uten tilstrekkelig kognisjon forblir de andre komponentene i krisehåndteringsprosessen ofte passive eller utilgjengelige, forklarer Comfort (2007). Kognisjon blir en forlengelse av intuisjon da den bidrar til at beslutningstaker får en forståelse av hvordan normalsituasjonen egentlig ser ut. Kognisjon er evnen til tankevirksomhet og intellektuelle prosesser basert på beslutningstakers persepsjon, intuisjon, erfaring og kunnskap. Dette danner et grunnlag for beslutningstakers evne til å oppfatte i hvilken retning eller omfang situasjonen utvikler seg. Hvis beslutningstaker ikke kjenner konteksten av situasjonen og ikke evner å forstå den, blir det utfordrende å forstå utviklingen og dermed kunne forutsi hva som kommer til å skje. Det er slik beslutningstakeren tilpasser sine beslutninger og kan identifisere og forstå ulike typer krisesituasjoner og hvordan disse oppstår (Wolbers & Boersma, 2018).

Forholdet mellom kognisjon og handling er kritisk for å endre krisehåndtering fra et statisk, regelstyrt sett med prosedyrer, til en dynamisk prosess. Denne prosessen er basert på menneskelig evne til å lære, innovere og tilpasse seg endrede forhold, informert av rettidige og nøyaktige data. Comfort (2007) foreslår en endring av krisehåndteringsprosessen ved å inkludere fire viktige elementer, ofte referert til som de fire K-ene: kognisjon, kommunikasjon, koordinering og kontroll. Disse elementene representerer hjørnesteinene i en helhetlig tilnærming til krisehåndtering. Kognisjon representerer den grunnleggende innsikten



om risiko og sårbarhet. Kommunikasjon handler om effektiv utveksling av informasjon på tvers av alle nivåer og aktører i beredskapssystemet. Koordinering dreier seg om å integrere og samordne ressurser og handlinger for å møte utfordringene i en krisesituasjon. Til slutt handler kontroll om å opprettholde oversikt og styring over operasjoner for å sikre at responsen er effektiv og målrettet (Comfort, 2007).

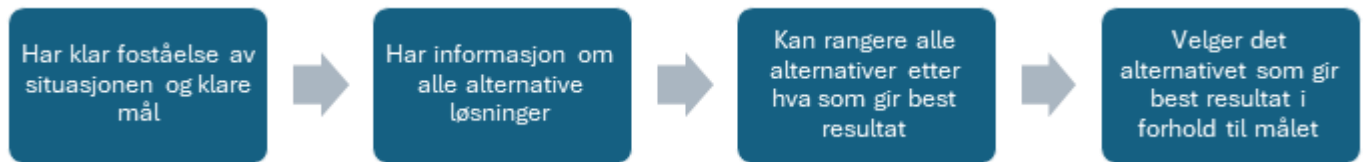
Comfort mener at ved å fokusere på disse fire K-ene, kan krisehåndteringsprosessen bli mer fleksibel, adaptiv og responderende overfor endrede forhold og uforutsette hendelser. Dette vil bidra til å styrke samfunnsberedskapen og redusere sårbarheten overfor kriser og katastrofer.

Comfort anerkjenner Klein sin RPD-teori om at den tradisjonelle lineære regelstyrte beslutningsprosessen er for langsom til å fungere godt i akutte hendelser hvor det er informasjon- og tidsnød (Comfort, 2007, s. 191). Comfort og Klein er enige om at kognisjon og erfaringsbasert beslutningsprosesser er basert på hverandre. Comfort går videre og sier at uten kognisjon blir de andre K-ene vanskeligere å drifte. Fordi kognisjon er vinduet man ser og sanser verden igjennom, så starter den kognitive prosessen med å forstå virkeligheten (Comfort, 2007). Denne påstanden støttes også av Wolbers og Boersma (2018) som sier at kognisjon er evnen til å forstå alvorligheten av en kommende krise og forstå hvordan man skal handle på denne informasjonen. Samtidig mener Wolbers og Boersma (2018, s. 19) at selv om de anerkjenner ekspertisen til beslutningstakeren, kan denne ekspertisen basert på erfaringer, også hemme situasjonsbevisstheten. På grunn av at eksperten benytter gjenkjennelsesbasert beslutningstaking, vil vedkommende være mindre mottakelig for den spesifikke situasjonen han står i. Dette må beslutningstakeren derfor være seg bevisst.

### ***2.3 Rasjonalitet og begrenset rasjonalitet***

For at vi skal få en forståelse av hvordan beslutningsprosesser etableres og gjennomføres, så må vi skape en forståelse for situasjonen som innsatslederne står i. Derfor tar vi for oss rasjonalitet, med hovedfokus på begrenset rasjonalitet som er mest gjeldene for vår oppgave. Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer rasjonalitet som hvordan man ideelt bør fatte beslutninger på en fornuftig måte når man står ovenfor et problem. De kaller dette for formålsrasjonalitet, da rasjonaliteten er knyttet til ett valg av virkemidler for å nå ett mål. Forutsetningen for perfekt rasjonalitet i beslutningstakingen er at beslutningstaker; (1) beslutningstaker har ett klart mål, (2) beslutningstaker har tilgang på all informasjon om

mulige løsninger og alle konsekvenser av samtlige handlingsalternativ, (3) beslutningstaker kan rangere alle alternativene, fra det mest ønskelige til minst attraktive og (4) beslutningstaker velger det alternativet som er best for å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 302). Man har altså en ide om et optimalt resultat eller en optimal løsning.



Figur 2: Viser gangen i perfekt rasjonell beslutningstaking etter Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 302).

Av figuren ovenfor kan enhver se at mennesket ikke er perfekt rasjonelt. Dette kommer enda sterkere frem i en akutt situasjon hvor man hverken har all informasjon eller alle løsninger. *Begrenset rasjonalitet* sier at ingen har full oversikt over all informasjon, alternativer og løsninger med tilhørende konsekvenser til ett problem. Dette betyr ikke at beslutningstaker handler irrasjonelt, men at ingen kan handle perfekt rasjonelt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 3: Viser beslutningstaking med begrenset rasjonalitet etter Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 304).

Begrenset rasjonalitet støtter seg på at beslutningene skal være «godt nok» eller *satisfierende* som Jacobsen og Thorsvik kaller det. Det er i denne sfæren våre innsatsledere jobber i den akutte fasen. På denne måten velger beslutningstaker den løsningen som fremstår god nok for å nå det ønskede målet. Man kan fortsatt ha flere alternativer, men det er det første tilfredsstillende alternativet som benyttes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Usikkerhet og uklarhet er to sentrale elementer når man legger begrenset rasjonalitet til grunn i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De samme faktorene presiseres av Klein i hans forskning om RPD-modellen. Usikkerhet og informasjonsvakuum er ledende faktorer i den akutte fasen (Klein, 2017).

## 2.4 Stress

Stress er ett vanlig fenomen i nødetatenes arbeid og det påvirker menneskets evne til å fungere. Det faller oss derfor naturlig å kort skrive litt om stress og hvordan det manifesterer

seg i mennesket og hvordan dette kan påvirke innsatslederne sine beslutningsprosesser. Paton og Flin (1999) sier at det er flere faktorer som spiller inn på stress i den akutte situasjonen. Det er nok selvsagt at i en situasjon med lite tid og store konsekvenser, får man som beslutningstaker en stresspåvirkning. Disse stressorene varierer fra person til person og hendelse til hendelse. Personlige faktorer som grad av overskudd; fysisk og psykisk spiller en stor rolle. Hvor uthvilt og hvor mye har du sovet, om du er syk eller sliten påvirker en persons stressresiliens. Stress i en operativ setting kan medføre tap av hørsel, «tunnelsyn», tørr munn, kjevelås, paralyse, skjelvninger og nedsatt kognitiv evne forklarer Grossman & Christensen (2022). Klein referert til i Paton og Flin (1999) mener at beslutninger tatt med en gjenkjennelsesbasert tilnærming er mindre utsatt for stresspåvirkning. Samtidig viser forsøk gjennomført i kontrollerte omgivelser at stress svekker den analytiske evnen til å løse utfordringer. Beslutningstaker slår seg til ro med den første løsningen som virker riktig i situasjonen forklarer Starcke og Brand (2012) videre. Paton og Flin (1999) mener at når en beslutningstaker jobber med en gruppe mennesker som er godt utdannet, erfaren og kjent med hverandre, så er det påførte stresset redusert. Beslutningstaker kan selv redusere stresset ved å delegere ansvar, søke beslutningstøtte og fagutveksling (Paton & Flin, 1999). Utfordringer som konflikter mellom etater og organisasjoner eller forskjellig bruk av terminologier og ukjent arbeidsmetodikk øker stresset i en krevende situasjon. Videre er faktorer som ulike kunnskapsnivå, ferdigheter, arbeidsfilosofi og personligheter med på å øke stressnivået under den akutte situasjonen.

## ***2.5 Situasjonsbevissthet***

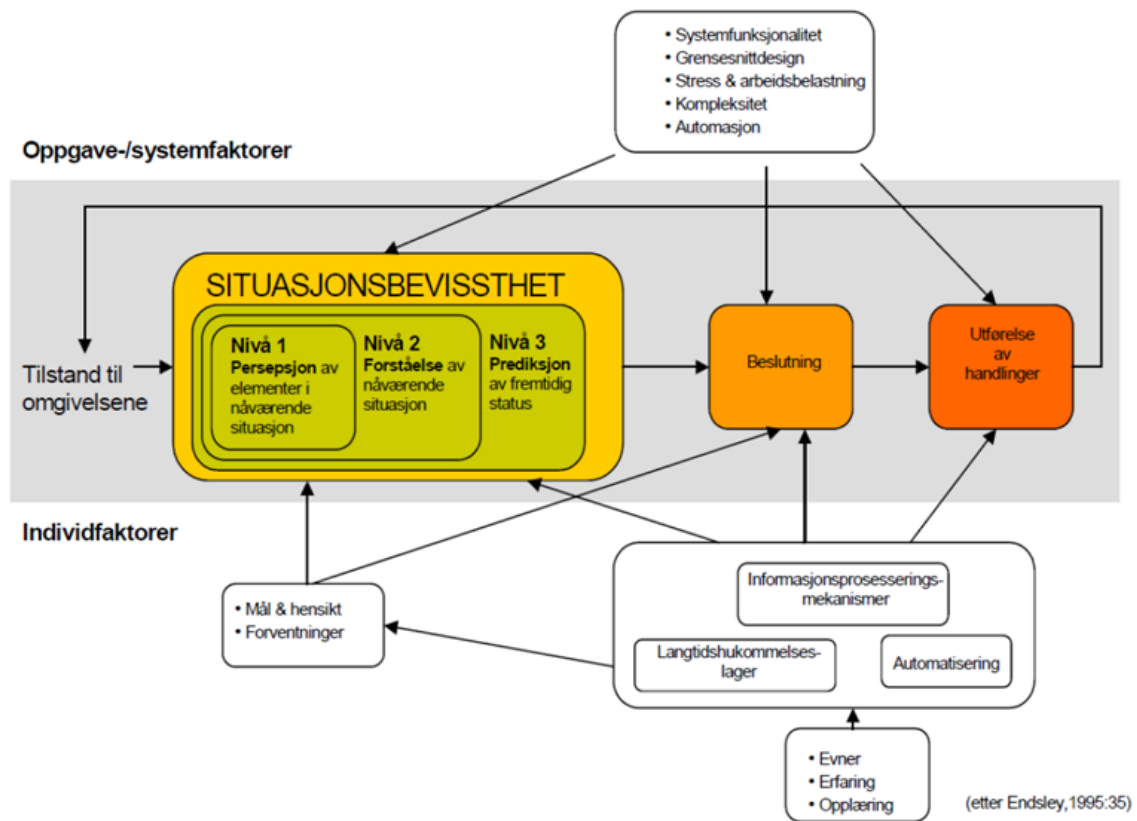
Situasjonsbevissthet er ett av de sentrale temaene i vårt datamateriale. Det er derfor naturlig at vi gjør ett dypdykk i teorien rundt akkurat dette. Situasjonsbevissthet ses på av flere som et viktig grunnlag for beslutninger (Endsley & Garland, 2000, s. 4); (Borch & Andreassen, 2020, s. 164); (Johnsen, 2018, s. 254). Blant annet forklarer Johnsen (2018, s. 254) at situasjonsbevissthet er beslutningstakerens interne modell av virkeligheten og vil danne grunnlag for videre beslutningstaking. Situasjonsbevissthet er ikke det samme som beslutningstaking, men det viktigste grunnlaget som beslutninger tas basert på (Endsley & Garland, 2000, s. 4). Med bakgrunn i dette, er begrepet situasjonsbevissthet, eller på engelsk «situation awareness» (SA), viktig å gå i dybden på i vår oppgave som handler om beslutningstaking hos innsatsledere i den akutte fasen av et oppdrag.

Når en skal redegjøre for begrepet situasjonsbevissthet er det naturlig å ta utgangspunkt i Endsley sin modell av situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking. Denne er svært anerkjent, mye vist til og dermed sentral i å forklare hva som ligger i begrepet. Endsley og Garland (2000) forklarer at situasjonsbevissthet helt enkelt handler om å vite hva som foregår rundt deg. Iboende i dette er en forestilling om hva som er viktig i den situasjonen du står ovenfor. Endsley (1995) forklarer videre at ekte situasjonsbevissthet innebærer langt mer enn det å bare være klar over informasjonen som finnes i omgivelsene rundt deg.

Situasjonsbevissthet krever et mer avansert nivå av situasjonsforståelse og det å kunne forutsi fremtidige tilstander i lys av beslutningstakeren sine mål. Endsley (1995, s. 33) forklarer at operativt personell, i vårt tilfelle innsatsledere, vil være avhengig av situasjonsbevissthet for å kunne fatte sine beslutninger. De må være i stand til å avdekke de kritiske trekkene ved sterkt varierende situasjoner for å kunne ta beslutninger som gir det beste handlingsforløpet.

Unøyaktig eller ufullstendig situasjonsbevissthet kan i verste fall føre til tap av liv (Endsley, 1995, s. 33). Et viktig poeng ved situasjonsbevissthet er at denne er dynamisk forklarer Johnsen (2018, s. 254). Når situasjonen endres må elementene som er grunnlaget for situasjonsbevisstheten oppdateres og endres.

Endsley (1995, s. 36) definerer situasjonsbevissthet som «*the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future*». Denne definisjonen bidrar til å fastslå hva det «å vite hva som skjer» innebærer forklarer Endsley og Garland (2000). Som en ser av definisjonen deler Endsley situasjonsbevissthet inn i tre nivåer med ulike mentale prosesser som bygger på hverandre. Figuren under viser Endsley sin modell av situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking oversatt til norsk av Normark og Hafnor (2005). Modellen tar for seg blant annet disse de tre ulike nivåene og vil bli forklart ytterligere i det følgende.



Figur 4: Modell av situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Normark & Hafnor, 2005) etter (Endsley, 1995).

Flere viktige faktorer har vist seg å påvirke prosessen med å danne situasjonsbevissthet forklarer Endsley (1995, s. 35). For det første varierer det fra person til person hvilken evne en har til å skaffe seg situasjonsbevissthet, gitt den samme tilgangen til informasjon. Dette antas å være en funksjon av individets informasjonsbehandlingsmekanismer, påvirket av medfødte evner, ekspertise og trening. I tillegg kan individet ha visse forventninger og mål, som kan fungere for å filtrere og tolke miljøet på veien til å danne seg situasjonsbevissthet.

Det første nivået av situasjonsbevissthet etter modellen er persepsjon av elementene som finnes i omgivelsene i den nåværende situasjonen. Det andre nivået handler om forståelse av disse elementenes betydning, og det tredje nivået handler om prediksjon av elementenes status i nær fremtid (Endsley, 1995). Borch og Andreassen (2020, s. 152) har etter Endsley kalt disse tre nivåene; situasjonsoppfattelse, situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon. Forenklet oppsummerer Christiansen (2017), gjengitt i Borch og Andreassen (2020, s. 152), at situasjonsbevissthet dreier seg om å oppfatte hva som foregår, forstå dette og gjøre seg noen tanker om hva som bør skje. Vi vil i det følgende redegjøre mer i dybden for disse tre ulike nivåene og hvordan de henger sammen.

### ***2.5.1 Situasjonsoppfattelse – nivå 1***

I det første steget for å oppnå situasjonsbevissthet er det å oppfatte kritiske signaler det vesentlige. Det er en persons oppfatning av de relevante elementene i omgivelsene som danner grunnlaget for vedkommende sin situasjonsbevissthet (Endsley, 1995, s. 35). Endsley og Garland (2000) forklarer at uten en grunnleggende oppfattelse av viktig informasjon, øker sjansen for å danne seg et uriktig bilde av situasjonen drastisk. For en innsatsleder i den akutte fasen vil dette kunne handle om oppfattelsen av informasjon som for eksempel kommer over samband, fra kollegaer på stedet eller informasjon som finnes i situasjonen på stedet. En innsatsleder vil for eksempel trenge nøyaktige data fra et skadested om type hendelse, omfang, antall skadde, trusselen med mer. Jones og Endsley (1996, s. 509-510) har blant annet studert feilhandlinger i relasjon til situasjonsbevissthet i luftfarten der all informasjonen var tilgjengelig. Her var manglende situasjonsoppfattelse (nivå 1) den største årsaken til feil. Så mye som 35% av alle feil kunne knyttes til manglende oppfattelse av kritiske signaler. Manglende oppmerksomhet på grunn av distraksjon, manglende prioritering av informasjon og innsnevret oppmerksomhet var årsakene til dette. I operative settinger blir man ofte eksponert for en stor mengde sanseinntrykk og derfor vil den enkeltes evne til å fange opp den relevante informasjon være avgjørende for hvordan situasjonen håndteres (Endsley, 2011). På denne måten vil selektiv oppmerksomhet og en prioritering av informasjonen som er tilgjengelig, bli viktig for å oppnå situasjonsbevissthet på nivå 1. For å være i stand til dette er det en forutsetning at en har god kompetanse innenfor systemet man opererer i og at en har godt utviklede mentale modeller forklarer Endsley (2011).

### ***2.5.2 Situasjonsforståelse – nivå 2***

Det neste steget i å oppnå situasjonsbevissthet handler om forståelse av de elementene som er oppfattet på nivå 1 og skape sammenheng mellom disse. Endsley (1995) forklarer at situasjonsforståelse handler om mer enn bare det å være klar over at elementene er til stede, men inkluderer en forståelse av disse elementene i lys av målene en har. Dette omfatter hvordan en kombinerer, tolker og lagrer og beholder informasjon (Endsley & Garland, 2000, s. 4). På dette nivået bruker innsatslederen sine erfaringer for å skape forståelse (Borch & Andreassen, 2020, s. 152-153). Endsley & Garland (2000, s. 4) forklarer videre hvordan oppnåelse av en slik situasjonsforståelse kan sammenlignes med å ha et høyt nivå av leseforståelse sammenlignet med det å bare lese ord uten å vite hva de betyr.

### **2.5.3 Situasjonsprediksjon – nivå 3**

Det siste og høyeste nivået av situasjonsbevissthet handler om evnen til å forutsi, med bakgrunn i situasjonsforståelsen, hva som skjer i fremtiden. Johnsen (2018) sier at dette for eksempel kan være forsøk på å forutsi mulige utfall av situasjonen og konsekvensene av disse. Endsley og Garland (2000, s. 4) forklarer at denne evnen til å forutsi, muliggjør at man tar beslutninger til rett tid. For eksempel kan en se for seg hvordan et slik nivå av situasjonsbevissthet kan gjøre en innsatsleder i stand til å mobilisere ressurser på et tidligere tidspunkt. Videre sier Endsley og Garland at de har funnet at erfarne operatører stoler veldig på sine fremtidige prognoser og at dette kjennetegner en ekspert.

På denne måten er situasjonsbevissthet basert på langt mer enn å bare oppfatte informasjon om miljøet vi befinner oss i. Det inkluderer også å forstå betydningen av informasjonen som finnes sett opp imot målene en står ovenfor og kunne forutsi fremtidig status som er verdifull for beslutningstakingen (Endsley, 1995). For å kunne oppnå situasjonsbevissthet på nivå 3 kreves det en god kunnskapsbase og forståelse av systemet man jobber i sier Endsley (2011). Dette forklarer dermed hvordan erfaring også på dette nivået av situasjonsbevissthet spiller en vesentlig rolle.

### **2.5.4 De menneskelige faktorene**

De menneskelige faktorene som påvirker og underbygger situasjonsbevisstheten utdypes av Endsley. Disse sier hvilke faktorer som er med på å styre hvordan vi tar beslutninger på et biologisk og kognitivt nivå. Disse faktorene finner vi igjen i figur 3, som viser oss situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking satt i modell etter Endsley (1995).

#### **2.5.4.1 Endsleys nivå 1:**

*Foroppmerksomhets prosess* (preattentive processing) er hvordan underbevisstheten samler inn informasjon om omstendighetene og vår virkelighet. Dette er informasjon eller faktorer som bevegelse, farge, lukt, følelse på hud eller former. Dette er prosesser som vi ikke kognitivt klarer å kontrollere, men er med på å danne en forståelse for hva vi sanser. Det er derfor en viktig del av hvordan vi prioriterer oppmerksomheten vår (Endsley, 1995).

*Oppmerksomhet* (attention) styrer hvilke sanseintrykk vi fokuserer på og anser som viktige for den situasjonen vi står i og hvilke beslutninger vi tar senere i prosessen. I en kompleks og dynamisk situasjon kan det oppstå et overveldende informasjonsmottak som raskt kan

forringe en persons kapasitet og oppmerksomhet. Ettersom man er en aktiv deltaker i omgivelsene kan man til en viss grad styre hvor man skal ha oppmerksomheten og på denne måten styre hvilken del av situasjonen som er grunnlaget for situasjonsoppfattelsen (nivå 1). Faktorer som er styrende i oppmerksomheten er personens mål, hensikt og forventinger i situasjonen. I tillegg påvirkes arbeidsminnet og langtidsminne, dette kommer vi tilbake til.

*Persepsjon* (perception) er evnen til å ta innover seg informasjon gjennom oppmerksomhet. Persepsjon er, ifølge Endsley (1995), basert på innholdet i både arbeidsminnet og langtidsminne. Gjentatte erfaringer i en situasjon bygger og utvikler forventningene til lignende situasjoner senere. Dette resulterer i at en persons forventninger og fordommer til en situasjon kan øke effektiviteten og nøyaktigheten i persepsjonen av den type informasjon. Hvis informasjonen man persiperer samsvarer med informasjonen man har forventet, vil man kunne prosessere informasjonen hurtigere og derfor ta hurtigere beslutninger.

#### 2.5.4.2 Endsleys nivå 2:

*Arbeidsminne* (working memory): Når informasjon er blitt sanset lagres den i arbeidsminnet. Så lenge man ikke har noe informasjon i langtidsminne, foregår den kognitive prosessen i arbeidsminnet. Arbeidsminnet har begrenset kapasitet og er derfor utsatt for overstimulering. Det er derfor avgjørende at ny informasjon som blir sanset kombineres med langtidsminne for å avlaste arbeidsminnet. Det er i langtidsminne vi finner kunnskap, erfaring og rutiner som er bygd opp over tid. Man jobber derfor best når man fordeler arbeidet på arbeidsminnet og langtidsminnet.

*Langtidsminne* (long-term memory): Ved å danne mentale modeller og skjemaer i langtidsminnet effektiviserer man beslutningsprosessen. På denne måten avlastes man og kan gå utenom arbeidsminnet ved henting av informasjon. Disse modellene og skjemaene er definert som "*Mechanisms whereby humans are able to generate descriptions of system purpose and form, explanations of systems functions and observe of future states*" (Endsley, 1995, s. 43). Altså skaper kunnskap, erfaringer og repetisjon ferdige handlingsmønstre eller gjenkjennelsesmønstre i langtidsminne og muskelminne som raskt kan hentes frem hvis den rette informasjonen blir sanset i situasjonen. Disse skjemaene kan være veldig nøyaktige og detaljerte, slik at de kan brukes for raske og nøyaktige beslutninger. Disse skjemaene og modellene er å anse som nøkkelmekanismen for å kunne håndtere store mengder informasjon



gjennom sansene og arbeidsminnet. Disse modellene og skjemaene kan trenes opp gjennom øvelser og funksjonell trening.

*Automatisering (Automaticity):* Gjennom å etablere og utvikle skjemaer og modeller i langtidsminne utvikler man en form for automatisering i handling og kognitive strukturer. Disse automatiseringene er meget raske, uanstrengte og ikke minst tilgjengelige for bevisstheten på en slik måte at de aktiviseres og utøves uten oppmerksomhet. Dette brukes for å unngå å bruke opp det begrensede arbeidsminnet når det er massiv pågang av informasjon gjennom sansene.

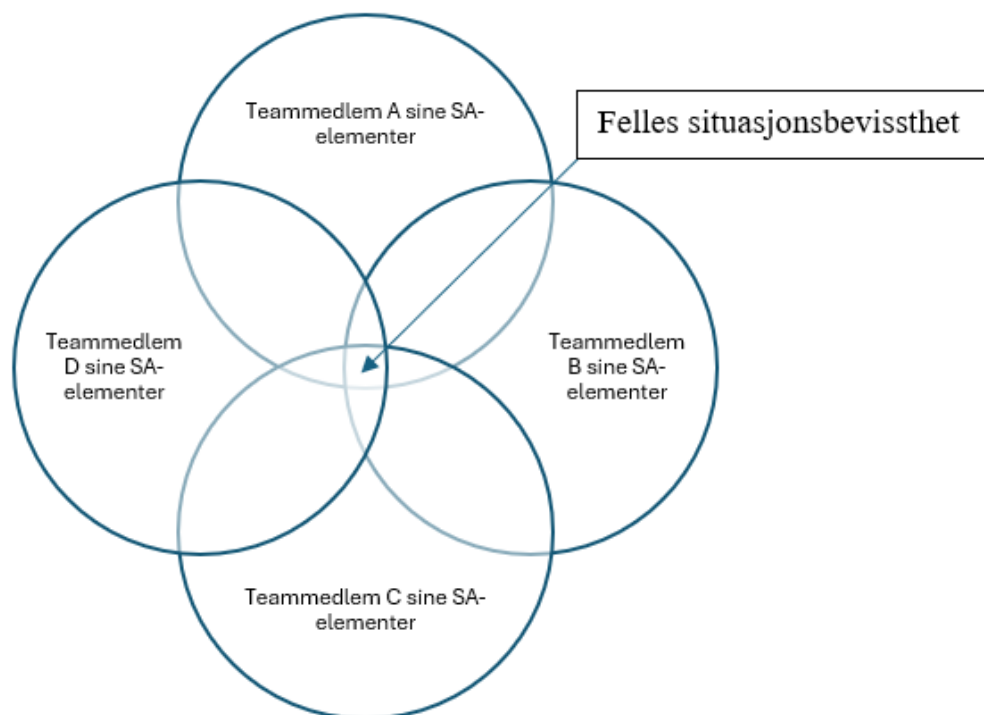
#### *2.5.4.3 Endsleys nivå 3:*

*Mål (goals):* Situasjonsbevissthet er ikke en konstruksjon for seg selv, men må ses i sammenheng med en situasjon og kontekst hvor personen har ett ønsket mål i situasjonen. Målet defineres av beslutningstakeren. Denne prosessen kan være krevende i et dynamisk miljø. Det kan være motstridene mål eller det kan være flere mål i en situasjon. Når beslutningstakeren har bestemt seg for hva målet hans er, vil han rette oppmerksomheten mot de faktorene i miljøet/situasjonen som han oppfatter er i linje med målet sitt. Det vil si at beslutningstakeren nå aktivt søker den informasjonen som hjelper han å nå målet sitt. Når denne informasjonen er absorbert blir planene lagt for å nå målet. Det er denne omfattende handlingen man forkorter ved å allerede ha skjemaer og modeller i langtidsminne som man raskt kan hente frem og således vet hvilke handlinger man bør ta for å oppnå sitt mål.

## ***2.6 Situasjonsbevissthet i team (Team SA)***

Johnsen (2018, s. 251) forklarer at selv om det oftest er slik at en leder tar den endelige beslutningen i operative yrker, betyr ikke dette at valgene som lederen tar kun baserer seg på vurderingen som lederen selv gjør. Som en del av et team vil lederen sin beslutning ofte være et resultat av kommunikasjon med personer i teamet. På denne måten blir beslutninger som lederen tar et endeprodukt av valg teammedlemmene har gjort, informasjon lederen får fra teammedlemmene og egen forståelse av situasjonen. Videre forklarer Johnsen (2018, s. 259) hvordan beslutningstaking i team bygger på en felles forståelse av situasjonen, noe som mer presist kan kalles en delt eller felles situasjonsbevissthet i teamet. Relatert til vår studie vil innsatslederen under et oppdrag være leder for sitt team av underlagt mannskap fra egen etat,

men man kan også se på de tre innsatslederne fra hver etat som et team da det settes IL-KO<sup>1</sup>. Endsley (1995, s. 38-39) introduserer en modell for hvordan situasjonsbevissthet fungerer i team. Hun forklarer at i mange situasjoner vil flere individer jobbe sammen i et team for å ta beslutninger og utføre handlinger. I slike tilfeller kan en snakke om situasjonsbevissthet i team (team SA), hvor hvert teammedlem har ett sett av SA-elementer som vedkommende er opptatt av på bakgrunn av den enkeltes ansvarsområde i teamet.



Figur 5: Situasjonsbevissthet i team (team SA) etter Endsley (1995, s. 39).

Endsley sin modell illustrerer team SA. Som en ser av modellen over, vil det være en overlapp i situasjonsbevisstheten mellom hvert medlem av teamet. Det er denne overlappen av informasjon som utgjør mye av teamkoordineringen. Hvordan overføring av denne informasjonen skjer internt i teamet kan variere. Det kan være snakk om verbal kommunikasjon, men hvis teammedlemmene innehar en felles mental modell (Salas et al., 1995) kan hvert teammedlem oppnå den samme høye graden av SA uten å nødvendigvis kommunisere verbalt. Sentralt i mekanismen felles mentale modeller er en felles forventning og en felles forståelse innad i teamet. Dette gir teamet et felles mentalt bilde av situasjonen

---

<sup>1</sup> Ved større hendelser oppretter innsatslederen kommandoplass (ILKO). Fra ILKO ledes og koordineres den samlede innsatsen (Politidirektoratet, 2020). Det er her innsatslederne fra de tre nødetatene møtes for samvirke.

med muligheter og begrensninger som ligger i denne (Salas et al., 2005). Disse forventningene og forståelsen styrer kommunikasjon og handlinger og gir mulighet for koordinering i teamet.

Oppsummert kan teamets situasjonsbevissthet ses på som i hvilken grad hvert enkelt teammedlem har den nødvendige situasjonsbevisstheten for å ivareta sitt ansvarsområde (Endsley, 1995, s. 39).

## ***2.7 Metode for beslutninger***

Når man skal forske på beslutningsprosesser er det avgjørende og ta for seg ulike metoder for beslutninger. Vi har plukket ut de beslutningsprosesser og teorier vi mener er mest relevante for vår oppgave. Vi har til hensikt å ha en mest mulig nyansert oppgave og har derfor valgt metoder fra forskjellige forskere som ikke nødvendigvis er enige i hverandres teorier.

### ***2.7.1 Naturalistisk beslutningstaking – (Naturalistic decision making - NDM)***

NDM er en overordnet teori som fungerer som ett paraplybegrep for de beslutningsprosessene vi tar for oss lengre ned. Forskning på beslutningstaking har tradisjonelt sett, satt søkelys på stillestående og godt definerte oppgaver. Den naturalistiske beslutningstakingen (NDM) er derimot rettet mot en mer realistisk, kompleks, dynamisk og mindre definert beslutningsprosess som løses under høyt tidspress i sanntid (Klein, 1993). De klassiske og rasjonelle beslutningsmodellene vil derfor ikke være særlig egnet i den akutte situasjonen, ifølge Crichton og Flin (2017). Det overordnede fokuset for NDM-forskningen har vært å undersøke hvordan beslutninger tas under hendelser og situasjoner som er preget av høyt tidspress, dynamiske forhold, lite og usikker informasjon, flere samtidige hendelser og uklare mål (Crichton & Flin, 2017, s. 208).

Hensikten med NDM er å forstå hvordan mennesker tar beslutninger i en virkelighetsbasert kontekst som er meningsfull og kjent for beslutningstakeren (Lipshitz et al., 2001). I motsetning til tradisjonell beslutningstaking, er NDM uformell og lite abstrakt. NDM-modellene forsøker ikke å forutse hvilke muligheter man kan iverksette, men beskriver en mer kognitiv prosess hos erfarne beslutningstakere (Lipshitz et al., 2001, s. 6). I nødetatene har det de siste årene vært økt forståelse og annerkjennelse av beslutningstaking i den akutte fasen av ett oppdrag. Slik beslutningstaking stiller særskilte krav til beslutningstaker, her innsatslederne, når den akutte situasjonen er preget av høyt stress og høy risiko for liv, helse

og eiendom. Det viktige med NDM er at beslutningstakeren benytter seg av sin kunnskap og erfaringer i håndteringen av beslutningstaking og problemløsning (Lipshitz et al., 2001).

### 2.7.2 Valg mellom ulike beslutningsmodeller

Når beslutningstakeren har gjennomført den initiale vurderingen av situasjonen må han bestemme seg for en handlingsmodell eller beslutningsstrategi. Det er mange forhold som påvirker valget av strategi eller handlingsmodell. Beslutningstakeren må tilpasse seg de ulike faktorene som påvirker situasjonen, som for eksempel; begrenset informasjon, tidspress, mål, ytre faktorer som miljø, vær, ressurser mm. Crichton og Flin (2017, s. 214) har i sine studier av ulike operative områder funnet frem til at en beslutningstaker kan benytte seg av fire beslutningsstrategier eller modeller basert på vurdering av tid til rådighet og risikonivået i situasjonen. Tabellen under oppsummerer Crichton og Flin sine fire beslutningsstrategier.

Strategi/modell	Kognitiv ressurs	Vurdering	Innsats
Gjenkjennelse-basert (RPD)	Ryggmargsrefleks, magefølelse, intuitiv	Hvis X, så blir det Y.	Krever liten grad av bevisst innsats for måloppnåelse (Y)
Prosedyre	Langtidsminne eller skriftlig form	Hvis X, så blir det Y.	Krever at man bevisst søker etter prosedyre eller mentale skjema/modeller
Analytisk	Sammenligning av forskjellige alternativer / løsninger	Hvis X, Hvilken Y skal vi velge	Krever tid til rådighet og ett større ressursbehov i form av mannskap, kunnskap, spesialisering eller teknologi
Kreativ	Utvikling av nye handlingsmønstre	Hvis X ikke har Y, så må Y utvikles	Krever også tid til rådighet og mer ressurser.

Figur 6: Fire beslutningsstrategier etter Crichton og Flin (2017, s. 214)

I den akutte fasen må det tas raske og gode nok beslutninger på stedet. Det er en «der og da» situasjon hvor innsatslederne raskt må finne løsninger for å normalisere situasjonen og nå de målene man har satt.

Borch og Andreassen (2020) beskriver de samme fire beslutningsmodellene og definerer to modeller som egner seg best til den akutte fasen:

1. *En mønstergjenkjennende beslutningsprosess (RPD)* hvor innsatslederen har en rask problemanalyse og finner raskt frem til målet og løsningen for å nå målet. Disse er basert på lang erfaring og dyptgående kunnskap om situasjonen man står i.
2. *En regelstyrt beslutningsprosess* hvor man har indoktrinert faste rutiner eller handlingsmønstre på en forhåndsdefinert hendelse. Denne type beslutningsprosesser setter krav til trening og øvelse hvor personellet kan prosedyren godt nok til å iverksette den uten forsinkelse når prosedyren er bestemt og iverksatt.

Hvis man ser Borch og Andreassen sin prioritering i sammenheng med Crichton og Flin sin modell så samsvarer teoriene.

### **2.7.3 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking – Recognition decision making (RPD)**

Gary Klein er ledende innen beslutningsteori og vi kommer ikke utenom hans RPD-modell. Det er gjennomgående for innsatslederne som vi intervjuet at de referer til ryggmargsrefleks, magesfølelse eller intuisjon når de tar beslutninger i et dynamisk miljø. Ifølge Klein (1993) sin forskning så er gjenkjennelsesbasert beslutningstaking (Recognition primed decision making) forankret i beslutningstakers kunnskap, erfaringer og evne til prediksjon av situasjonen (Endsley, 1995).

RPD er ansett som den mest relevante og kjente teorien i rask beslutningstaking (Crichton & Flin, 2017). Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking tar utgangspunkt i naturalistic decision making (Lipshitz et al., 2001). RPD-modellen ble originalt utviklet fra studier om beslutningstaking gjort av brann og redningstjenesten i USA. Dette er basert på observasjon av erfarne og dyktige ledere i operative hendelser. Forskningen ble subsidiert av den amerikanske hæren da denne type beslutningstaking var relevant for erfarne operative ledere. På bakgrunn av behov under hendelser som var komplekse, dynamiske, hadde høy risiko og med lite tid til rådighet (Crichton & Flin, 2017).

Klein sier at RPD smelter sammen to prosesser; (1) måten beslutningstaker oppfatter situasjonen og bestemmer seg for hvordan han skal håndtere den, (2) beslutningstaker må så

evaluere hvilke handlinger han skal foreta seg basert på hvordan han forestiller seg utviklingen i situasjonen (Klein, 2017).

Modellen viser seg effektiv når det er behov for raske beslutninger i en akutt hendelse hvor tid til beslutningsgrunnlag er dårlig (Klein, 1993). Grunnlaget for modellen, ifølge Klein, Calderwood og Clinton-Cirocco, er at det er lite sannsynlig at personell som står i tidskrisiske situasjoner og må ta beslutninger, har tid til en analytisk tilnærming til beslutningstaking (Klein, 1993, s. 139). Det er derfor grunnlag for at det er andre faktorer som spiller inn da raske beslutninger må tas.

Crichton og Flin, samt Klein bruker definisjonen *erfaren beslutningstaker* i sine tekster. De legger til grunn at for at man skal kunne benytte seg effektivt av RPD så må beslutningstakeren inneha nok kunnskap og erfaring til å forholde seg til modellen. (1) Er det nok tid for innsatsleder til å evaluere en riktig reaksjon på situasjonen, (2) innsatsleder må gjennomføre en mental simulering om besluttet handling vil fungere, (3) hvis handlingen vil fungere, aktivisere han den, og (4) hvis ikke handlingen vil fungere så forkastes den og prosessen starter på nytt (Klein, 1993, s. 142-143).

En lignende prosess støttes av Endsley sin modell av situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Endsley, 1995). Endsley sier at for god beslutningstaking så må innsatsledere kunne; (1) oppfatte omgivelsen sine, (2) oppfatte situasjonen og forstå kritisk informasjon, (3) bruke den kritiske informasjonen og forutse eventuelle konsekvenser (Endsley, 1995, s. 36-37). Denne teorien støttes av Klein sin forskning av brann og redningstjenesten i USA (Klein et al., 1993, s. 143).

Det er flere faktorer som skiller RPD-modellen fra klassiske beslutningsmodeller (Klein, 1993, s. 143-144):

- RPD fokuserer mer på situasjonsforståelse som beslutningsgrunnlag, enn at en løsning er bedre enn en annen.
- RPD-modellen beskriver hvordan innsatsledere bruker sine erfaringer når de tar beslutninger.
- RPD-modellen tar utgangspunkt i at beslutningen er god nok og ikke optimalisert til det perfekte.

- RPD-modellen tar utgangspunkt i at erfarne beslutningstakere relativt raskt kan identifisere forholdsmessige gode handlingsalternativer uten å måtte se flere muligheter opp mot hverandre i en analyse.

#### *2.7.3.1 Beskrivelse av RPD-modellen sine tre nivåer*

Nivå 1 (enkel sammenligning) tar utgangspunkt i at situasjonen er kjent for beslutningstaker og fører til realistiske forventinger, relevante beskrivelser og definering av plausible/ønsket mål og handlinger som er nødvendig for å nå målet. Nivå 2 (diagnostisering av situasjonen) tar for seg situasjoner hvor det er større grad av usikkerhet. Her vil beslutningstaker benytte seg av «hva hvis» spørsmål, noe som setter større krav til beslutningstakers kunnskap og erfaringer om mulige handlingsalternativer. Nivå 3 (evaluere handlemåte) er situasjoner hvor handlemåten er klar for beslutningstaker, men han innehar ikke kunnskap eller erfaring om handlinger han kan utføre for å nå målet. Her må beslutningstaker bruke tid og kognitiv kapasitet til å gjennomføre mentale simuleringer om konsekvensene av sin handlingsmåte før beslutning tas og handling iverksettes. Et viktig prinsipp her er at det første handlingsmønsteret som kan gi ett «godt nok» resultat og som når målet, ofte blir valgt. Alle tre nivåene ender med «iverksatt handling» for å nå plausibelt mål. Nivå 1 er den enkleste situasjonen med gjenkjennbare mentale modeller og er den raskeste beslutningsmodellen til Klein (1993). Nivå 2 og 3 krever mer kognitive ressurser og analyse slik at beslutningsprosessen tar lengre tid.

Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking (RPD) baserer seg på at innsatsleder gjenkjenner en situasjon og ved hjelp av tidligere erfaring beslutter en tilpasset handling. Denne type beslutninger tas i akutte situasjoner hvor det er lite tid, stor fare for skade eller negativ utvikling. Derfor må beslutningen tas raskt (Klein, 1993).

#### ***2.7.4 Heuristikk og systematiske feil (Heuristics and biases)***

Daniel Kahneman sine teorier om heuristikk og systematiske feil representerer en annen tilnærming til intuisjon og ekspertise enn NDM og Kleins RPD-modell. Ofte har disse to retningene blitt sett på som motstridene, men det er nok mer riktig å si at disse to tilnærmingene utfyller hverandre. Sett i lys av at flere av innsatslederne snakker om hvordan erfaring og kunnskap hjelper dem, ser vi det som viktig å ta med hvordan bearbeidelse av erfaring ikke nødvendigvis alltid spiller oss gode.

Heuristikk er teorien om de kognitive regler og mentale modeller eller skjemaer som danner snarveier i minnet. Disse snarveiene skal effektivisere beslutningsprosessene til mennesket. Disse reglene eller modellene forenkler beslutningstakingssituasjoner ved å redusere informasjonsbehandlingens kompleksitet forklarer Kahneman (2013). I følge Kahneman er disse forenklingene i informasjonen og beslutningstakingsprosessen ikke alltid feilfrie og kan medføre feiltolking, forenklete konklusjoner og ikke-optimale resultater. Det er dette han kaller systematiske feil (Kahneman, 2013).

Forskere har avdekket en bred variasjon av slike systematiske feil i menneskets beslutningstaking og tenkemåte. Noen av disse, som for eksempel, heuristikken for klarhet, involverer feil i vår sensoriske oppfatning (Hammond et al., 1998). Det som gjør alle disse «fallgruvene» så farlige er deres usynlighet. På grunn av deres innveving i vår tankeprosess, klarer vi ofte ikke å oppdage disse feilene – selv når vi går rett i dem.

Det finnes flere eksempler på systematiske feil, men vi skal her gjengi de som er mest aktuelle for vår oppgave.

«Troen på de små talls lov» er når man har for stor tillit til en undersøkelse som er basert på små utvalg (Kahneman & Tversky, 1996). Erfaringene fra disse vurderingene tar eksperten med seg videre til de intuitive prosessene, hvor evnen til å sette spørsmålsteget ved utvalgsstørrelsen er dårligere. Dette medfører at beslutningstaker kan ta beslutninger basert på dårlig data og erfaringer, og dette reflektere nødvendigvis ikke virkeligheten forklarer Kahneman (2013).

*Ankereffekten* (The Anchoring trap) er en annen heuristikk som kan påvirke vår intuisjon og evne til å ta nøyaktige beslutninger (Hammond et al., 1998). Svar på følgende spørsmål: *Er befolkningsantallet i Tyrkia større enn 35 millioner? Hva er ditt beste estimat av antall innbyggere i Tyrkia?* Folk flest vil ubevisst bruke tallet som er oppgitt i det første spørsmålet (35 mill.), som et utgangspunkt i svar på spørsmål nummer to. Dette er ett eksempel på ankereffekten. Når vi avveier beslutninger gir vår underbevissthet uforholdsmessig mye vekt til den første informasjonen vi har mottatt som virker plausibel (Hammond et al., 1998). Ankereffekten gjør at vi forhåndsdommer med en preferanse som vi har opplevd eller hørt før, når vi skal vurdere en beslutning (Tversky & Kahneman, 1974).



*Tilgjengelighetsheuristikk* (The Recallability Trap) er en beskrivelse av hvordan minnet har en tendens til å vurdere sannsynlighet eller tyngden av en hendelse basert på hvor lett informasjonen er tilgjengelig i minnet i relasjon til situasjonen (Hammond et al., 1998); (Tversky & Kahneman, 1974). Hvis beslutningstaker nylig har opplevd eller lest om en hendelse som er lik den han står midt oppi, vil dette kunne påvirke sannsynlighetsberegningen hans i beslutningsprosessen uten at den har en statistisk verdi. Et mye brukt eksempel er hvis det skjer større tilfeldige katastrofer i rask rekkefølge, så anses de store katastrofene mer sannsynlig enn de statistisk er. Hvis for eksempel to rutefly styrter med raskt mellomrom vil dette påvirke mennesker til å fly mindre. De vil benytte seg av andre transportmidler, som for eksempel bil. Dette til tross for at man i bil statistisk sett har mye større sannsynlighet for å komme utfor en ulykke enn med et rutefly (Hammond et al., 1998).

*Overmotsfellen* (The Overconfidence Trap): Kahneman (2013) mener at å være ekspert i seg selv er en feilkilde, da eksperten kan overvurdere egne ferdigheter. Videre forklarer Kahneman at løsninger som en ekspert beslutter, kan løse situasjonen ved en tilfeldighet. På denne måten vil ikke denne løsningen være gjeldende for like situasjoner på ett senere tidspunkt (Kahneman & Tversky, 1996). Dette kan gi en illusjon om ferdigheter som blir en alvorlig feilkilde ved senere hendelser. Videre sier Kahneman at såkalte eksperter kan bli spurt av en observatør om å ta en beslutning eller ha en mening om ting de egentlig ikke har ekspertise i. Både eksperten og observatøren kan ha en illusjon eller forståelse av at eksperten kan noe om ett tema, og derfor er det vanskelig å se eller finne begrensingene til eksperten. (Kahneman & Klein, 2009); (Hammond et al., 1998).

### ***2.7.5 Sannsynlige mentale modeller (probabilistic mental models - PMM)***

Gerd Gigerenzer er en annen sentral beslutningsteoretiker. Vi fant at hans teorier kan gi oss svar på noen av spørsmålene som oppsto under analysen av datamaterialet. Samtidig er det viktig for oss å få belyst flere sider under drøftingen og Gigerenzer var ett naturlig valg da hans teorier står i kontrast til de andre som er presentert i oppgaven. Gigerenzer sin «the Fast and Frugal Way» teori, eller oversatt til norsk; «den raske og sparsommelige vei», beskriver hvordan menneskets intuitive egenskaper har utviklet seg igjennom evolusjon for å kunne ta gode beslutninger basert på lite informasjon og under dårlig tid (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Gigerenzer mener altså at menneskets evne til å navigere den virkelige verden uten å analysere enhver situasjon er medfødt. Teorien PMM antar at slutninger om ukjente tilstander

i verden er basert på sannsynlighetssignaler som beslutningstakeren plukker opp enten ved intuisjon eller persepsjon. Gigerenzer har flere modeller hvor den han kaller «probabilistic mental models» (PMM) står frem som rammen for teorien (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

Denne tilnærmingen innebærer bruk av enkle og raske regler eller heuristikker for å foreta beslutninger, spesielt under betingelser med begrenset tid, informasjon eller kognitive ressurser. Det er viktig å understreke at dette ikke er optimaliseringsteknikker, men raske og effektive metoder for å velge et alternativ som kjennes riktig eller akseptabelt.

Hovedideen bak "fast and frugal heuristics" er at mennesker ofte kan oppnå tilfredsstillende resultater i beslutningstaking ved å bruke enkle regler eller strategier som tar hensyn til bare noen få kritiske faktorer i stedet for å analysere all tilgjengelig informasjon i detalj. Disse heuristikkene er "raske" fordi de tillater rask beslutningstaking uten behov for kompleks analyse, og de er "frugale" fordi de bruker minimal mengde informasjon og ressurser. I motsetning til Kahneman (2013) sin påstand om at en intuitiv beslutningsmodell har feilkilder, mener Gigerenzer at de gjennom empirisk forskning har funnet ut at heuristikk i beslutningstaking nødvendigvis ikke har store feilkilder (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

Eksempler på "fast and frugal heuristics" inkluderer strategier som gjenkjennelsesheuristikken, som baserer beslutninger på gjenkjennelse av tidligere mønstre eller erfaringer, og tilgjengelighetsheuristikken, som baserer beslutninger på hvor lett informasjonen kommer til tankene.

*Gjenkjennelsesprinsippet* (reconition principle) beskrives av Gigerenzer som ett prinsipp i PMM modellen hvor den beste faktoren benyttes som grunnlag for beslutningen.

Gjenkjennelsesprinsippet er ikke noe nytt for mennesket eller dyreriket. Det er basert på at ved å kjenne igjen en enkel faktor så mottar du en større mengde informasjon. For mennesket kan det være at ved å se den gule M'en til McDonalds så skjønner du at det er rask og god mat like rundt hjørnet. For ett dyr kan vondt lukt fra mat innebære forståelse av at man ikke bør spise maten. På denne måten er mangel på kunnskap, men forståelse av hva faktoren representerer avgjørende for videre beslutningstaking. Dette er en intuitiv beslutningsmodell (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

«*Take the best*» modellen består av å velge det beste alternativet ved å vurdere en enkel kritisk faktor om gangen og forkaste all annen informasjon. Den kritiske faktoren man

vurdere er vanligvis den første eller mest relevante informasjonen som blir tilgjengelig i situasjonen ifølge Gigerenzer. Dette blir derfor en meget rask måte å ta beslutninger på i en situasjon med lite tid og krav til handling (Gigerenzer & Goldstein, 1996, s. 653). Denne modellen består av 5 steg; (1) identifisere de aktuelle alternativene som skal vurderes, (2) velg den første kritiske faktoren som skal vurderes fra ditt eget minne, (3) sammenlign den kritiske faktoren for hvert alternativ, valget blir definert ut ifra om faktoren er positiv eller negativ i forhold til ønsket resultat, (4) man velger det alternativet som har høyest positiv faktorverdi for situasjonen, (5) hvis ingen av de positive faktorene er upreget best og er likestilte, velger man tilfeldig.

«*Take the last*» modellen baserer seg på at man benytter seg av den faktoren som var suksesskriteriet sist beslutningstaker var i en lignende situasjon. Her ligger «take the best» som ett grunnlag for beslutningen, siden man tidligere har gjort seg vurderingene som førte til beslutningsresultatet som ga positiv virkning. «Take the last» er ifølge Gigerenzer og Goldstein (1996) en enda raskere form for beslutningstaking uten at den går for mye på bekostning av nøyaktighet eller positivt resultat.

«*The minimalist*» modellen baserer seg på at ingen av de tidligere gjenkjennbare faktorene passer til situasjonen. Gigerenzer mener at man ved intuisjon har en forståelse av hvilken retning man bør gå for å få ønsket effekt på situasjonen. Derfor kan man benytte denne intuisjonen til å ta rett beslutning i en tidskritisk situasjon med lite til ingen informasjon som belyser en løsning på situasjonen. Denne modellen har større feilkilde enn mange andre heuristiske modeller, men Gigerenzer sin empiri viser at denne modellen også fører til tilfredsstillende beslutninger, spesielt når det er tidskritisk og begrenset informasjon tilgjengelig (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

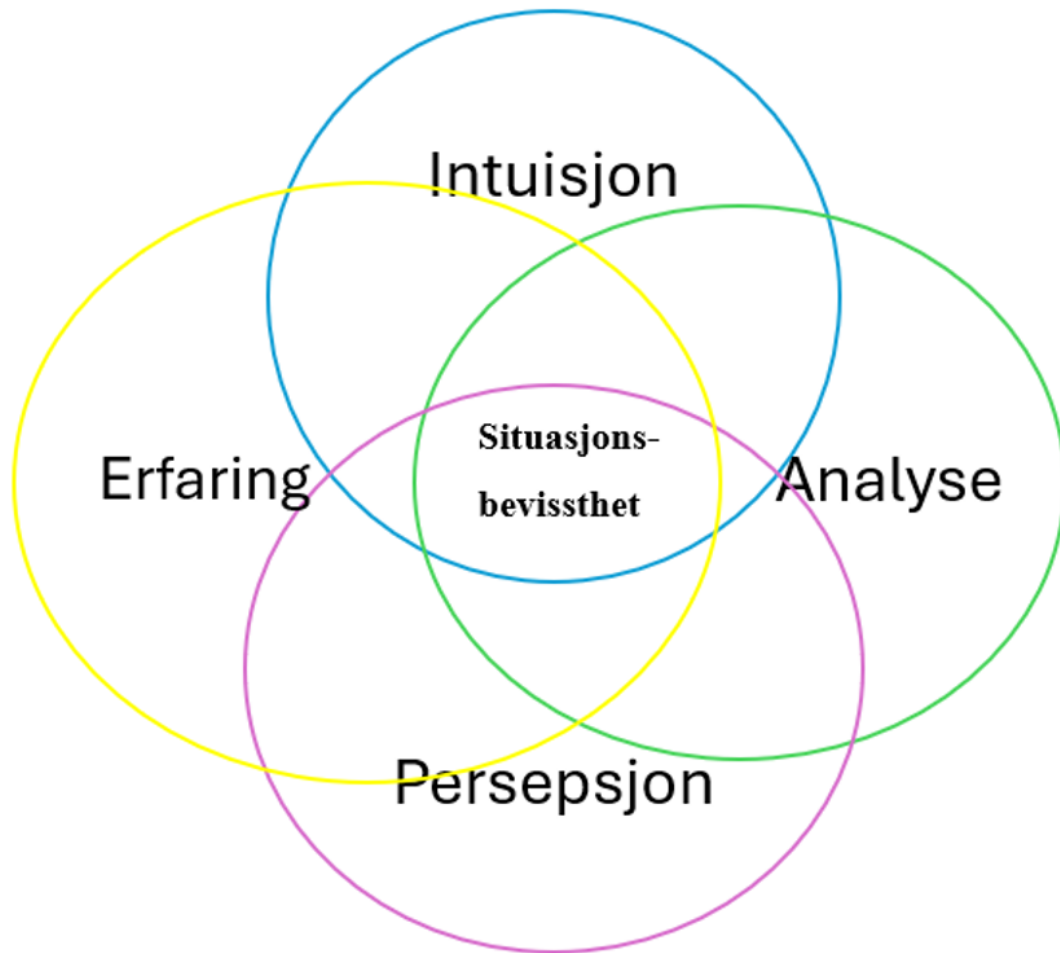
Gigerenzers empiri viser at i situasjoner med få gjenkjennbare faktorer, så får beslutningstaker tilnærmet like mange riktige beslutninger som i en situasjon med mer informasjon om situasjonen. Gigerenzer forenkler sin teori og sier at i situasjoner med få alternativer, hvor det kun er en gjenkjennbar faktor, så tar beslutningstaker ofte rett beslutning. Gigerenzer sitt eksempel er: *hvilken by har flest innbyggere? Hamburg eller Cologne?* Etersom de aller fleste ikke har hørt om Cologne, men alle har hørt om Hamburg, vil logikken være at Hamburg må være størst fordi den er mest kjent. Samtidig sier Gigerenzer at hvis man har flere gjenkjennbare faktorer så vil beslutningen ta lengre tid, men fortsatt ikke nødvendigvis bli mer riktig (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

Gigerenzer og hans kolleger har vist gjennom empiriske studier at disse heuristikkene ofte fører til tilfredsstillende beslutninger, spesielt i situasjoner med usikkerhet eller begrenset tid. Selv om disse heuristikkene kan føre til feil i visse tilfeller, har de vist seg å være robuste og nyttige verktøy for beslutningstaking i en rekke virkelige situasjoner.

Samlet sett har konseptet "fast and frugal heuristics" bidratt til å utfordre tradisjonelle forestillinger om at beslutningstaking krever kompleks analyse og beregninger (Kahneman, 2013). I stedet har det fremhevet verdien av enkle og intuitive strategier for å håndtere komplekse beslutningssituasjoner.

## ***2.8 Oppsummering***

Mennesket sin reaksjon på omgivelsene, hvordan vi sanser og oppfatter det som skjer rundt oss og hvordan vi fletter dette sammen med kunnskap og erfaringer er grunnlaget for beslutningene våre. Samtidig er det noen veldig vanlige «feller» vi kan gå i når vi tar beslutninger. Vi har belyst flere sider ved temaene som påvirker beslutningsprosessen. Vi har tatt for oss de sentrale teoretikerne på fagfeltet og satt de opp mot hverandre for å kunne belyse vår problemstilling.



Figur 7: Figuren viser situasjonsbevissthet som det sentrale kognitive elementet, som understøttes av de enkelte prosessene.

Figuren illustrerer tematisk overlapp mellom teoretiske begreper vi har presentert i dette kapitlet. Figuren viser at det sentrale elementet kan være situasjonsbevissthet.

Beslutningstakers evne til å benytte de overlappende temaene påvirker i hvor stor grad man klarer å etablere god situasjonsbevissthet. Situasjonsbevisstheten blir da utgangspunktet for beslutningsprosessene og dermed valg av beslutningsstrategier i den akutte fasen av en hendelse.

### 3 Metode

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for valg av forskningsmetode som er benyttet i arbeidet med denne oppgaven. Vi vil gjennomgå arbeidsmetodikken vår og vise hvordan vi har kodet de empiriske dataene og hvordan vi har analysert disse dataene gjennom stegvis-deduktiv induktiv tilnærming. Vi vil videre gjennomgå hvorfor vi har valgt å se på innsatslederleddet

og vi vil presentere hvordan vi har gått frem for å velge ut og rekruttere informanter. Til slutt vil vi ta for oss studiens validitet og reliabilitet, samt etiske forhold rundt arbeidet og oppgaven.

### ***3.1 Valg av forskningsmetode***

Alle medlemmene i arbeidsgruppen har, gjennom arbeid i nødetatene, opplevd å stå i stressede situasjoner og måtte ta tidskritiske avgjørelser. Vi har alle kjent på det man på folkemunne kaller å ta avgjørelser på ryggmargsrefleks eller magefølelse. Dette er et fenomen vi syns er spennende og vi ble enige om at beslutningsprosesser var et tema vi ønsket å se nærmere på. For å spisse det ytterligere fant vi ut at vi ønsket å se på beslutningsprosesser og beslutningsstrategier i den akutte fasen av en krisesituasjon. Vi ønsket også å fokusere på de tre nødetatene brann, helse og politi.

De tre nødetatene er organisert svært ulikt og vi innså tidlig i forløpet at vi måtte fokusere på et ledd som var representert hos alle tre nødetatene og som i størst mulig grad også fungerte på samme nivå i kommandolinjen. Innsatslederleddet ble derfor et naturlig valg. Alle tre nødetatene har personell som fungerer i innsatslederroller ved større hendelser. Dette er det første lederleddet som opprettes ute ved en større hendelse og er bindeleddet mellom den taktiske og operasjonelle innsatsen. Innsatslederne fra de ulike etatene samarbeider også om oppdragsløsningen ved at det opprettes et IL-KO der disse møtes for å finne løsninger, lede innsatsen og nå de ulike etatenes mål.

For å finne personer som er ansatt i faste innsatslederstillinger har vi fokusert på tjenestene i og rundt Oslo. Dette er det eneste stedet i landet der alle de tre nødetatene har innsatsledere i faste stillinger og dermed også det stedet i landet som har personell med mest spisset erfaring innen det temaet vi ønsker å fokusere på i oppgaven vår.

Med utgangspunkt i problemstillingen vår ble det naturlig å tilnærme oss problemet på en kvalitativ måte. For å best kunne svare på det vi spør om måtte vi snakke med mennesker som hadde stått i tidskritiske situasjoner mange ganger. I arbeidet med oppgaven har vi gjennomgått teori, studert fenomener og sett dette opp mot enkeltindividers handlemåter og tanker. Vi har hatt en samfunnsvitenskapelig kvalitativ tilnærming til forskningen, og vi har jobbet med stegvis deduktiv induktiv arbeidsmetodikk. Dette har gitt oss mulighet til å få frem den enkelte innsatsleders tanker, metoder og tilnærminger til beslutningstaking. Vi har brukt dette innblikket videre for å kunne se dette opp mot teori og fenomener. Samtidig som

vi også har kunne trekke slutninger fra teorien og ned til den enkeltes utsagn. Dette har bidratt til at vi har kunne gå inn i intervjuer og datainnsamling med er åpent sinn, samtidig som vi har hatt muligheten til å benytte teori fra tidligere i studiet inn i arbeidet der dette har vært hensiktsmessig.

Vi har valgt oss en fenomenologisk tilnærming til arbeidet med problemstillingen vår. Vi ønsket å studere hvordan det faktisk gjøres ute i akutte situasjoner. Fenomener som ryggmargsrefleks, magefølelse og forhåndsprediksjon har dukket opp gjentatte ganger både i planleggingen av oppgaven og i intervjuene. Vi har underveis i prosessen med masteroppgaven gjort endringer i problemstillingen ved å justere de to underspørsmålene våre. Dette har blitt gjort for å tilpasse oss både informantene våre og dataen vi har samlet inn underveis.

Vi har valgt denne tilnærmingen for å få en mer helhetlig forståelse av fenomenene, samtidig som prosessen er oversiktlig og etterprøvbart. Dette for at andre kan gjøre tilsvarende forsøk og komme frem til resultater som bekrefter våre funn.

### ***3.2 Forskningsdesign og strategi***

Prosjektets rammebetingelser, databehov og utvalgskriterier til intervjuobjekter har bidratt til mange av valgene vi har gjort innen forskningsdesign og strategi. Tilnærmingen vår er hovedsakelig deskriptiv og vi har sett på hvordan innsatsledere danner beslutningsgrunnlag og hvorvidt dette er basert på erfaring. Vi har også sett på beslutningsprosessene i de ulike etatene. Funnene våre har vi sett opp mot ledelsesteori og ledelsespsykologi. For å fremskaffe datamaterialet vårt har vi brukt dybdeintervju som arbeidsmetode. Vi har fokusert på hvordan innsatslederne tar beslutninger basert situasjonsforståelse og på den informasjonen de har tilgjengelig, hvordan de kjenner på stress og usikkerhet og hvordan beslutningsprosessen har endret seg med innsatslederens erfaring. Formålet med deskriptivt forskningsdesign er, ifølge eStudie.no nettopp å gi svar på spørsmål som hva, hvem, hvordan og hvorfor (Sander, 2023). Vi har opplevd at tilnærmingen har vært effektiv og gitt mye og god innsikt.

Problemstillingen åpner også opp for at man kan tilnærme seg med et eksplorerende design da de tre nødetatene er organisert svært ulikt. Innsatslederrollen er også svært ulik både mellom de tre etatene, men også internt i etatene. Det er store forskjeller mellom by og distrikt. Innen helse og ambulansetjenesten er det kun Oslo og Akershus som har innsatsledere i faste 100% stillinger. I tillegg har de tre etatene ulike mål innenfor den samme innsatsen. Alle disse

faktorene kan bidra til en mer klar problemstilling og mindre innsikt i miljøet og faget vi har utforsket. For å minimere disse utfordringene har vi i stor grad intervjuet innsatsledere som kun jobber operativt med innsatsledelse i 100 % stillinger. Vi har også flest intervjuobjekter som jobber i og i tilknytning til Oslo. Dette har vært med på å samle dataene våre noe, men også gitt oss litt innsikt i forskjellene mellom storbytjenester og tjenester i litt mindre byer.

### ***3.3 Utvalg og datainnsamling***

Utvelgelsen av informanter til en undersøkelse, er en viktig del i all samfunnsforskning (Johannessen et al., 2020). Allerede tidlig i prosessen så vi at innsatslederleddet var nivået vi burde fokusere på. Med en kvalitativ tilnærming var ikke representativitet et kriterium. Vi har sett på et begrenset antall informanter og vi har forsøkt å finne informanter med høy grad av relevant informasjon om temaet. Hensikten med kvalitative undersøkelser, forklarer Johannessen et al. (2020), er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres, og ikke foreta statistiske generaliseringer. Johannessen et al. (2020, s. 57) forklarer at en informant er en person som deler førstehåndskunnskap med en forsker. Gjennom vår samlede erfaring fra nødetatene vet vi at de som jobber som innsatsledere tar beslutninger i kritiske situasjoner på daglig basis. De jobber ofte med stor grad av usikkerhet og høyt tidspress. I noen tilfeller står det om liv eller død. Innsatsleder er også et av få ledd som har en viss likhet på tvers av de tre etatene. Det er også et ledd som samarbeider mye om oppdragsløsningen. Gjennom våre intervjuer har vi opplevd å få svært mye og god informasjon rundt fenomenet beslutningstaking. Vi har møtt innsatsledere med lang erfaring og høy grad av opplevd ekspertise.

#### ***3.3.1 Datainnsamlingsmetode***

En av de vanligste datainnsamlingsmetodene ved kvalitative undersøker er kvalitative intervjuer. Johannessen et al. (2020, s. 106) forklarer at kvalitative intervjuer gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen. Dette var ønskelig for vår problemstilling. Svarene fra intervjuene har vært råmaterialet til vår empiri. For å få mest mulig reflekterte svar har vi valgt å bruke individuelle intervjuer. Dette har også vært lettere å gjennomføre enn gruppesamtaler da innsatslederne jobber i ulike turnuser og med ulik geografisk tilhørighet. Vi tror individuelle intervjuer har bidratt til større dybde i svarene våre og dermed et bedre grunnlag for datamaterialet. Intervjuene har blitt gjennomført som



semistrukturerte intervjuer basert på en intervju-mal. Vi har gjennom intervjumalen forsøkt å stille spørsmål som er sentrale for å besvare problemstillingen uten at vi låser oss til et manus. I de tilfellene informanten har ønsket å snakke ut over det vi har spurt om har vi latt samtalen flyte. Dette har gitt oss noen sidespor, men det har også bidratt til et svært godt innblikk i innsatsledernes hverdag og utfordringene de opplever sett opp mot beslutningstaking. Dette har bidratt til intervjusamtaler som har hatt en naturlig flyt og som har hoppet litt til og fra de ulike spørsmålene i intervjuguiden.

Arbeidet med intervjuguiden startet tidlig i prosjektet og vi har basert spørsmålene på fenomener, teori fra studiet og egne opplevelser, så vel som konkrete punkter som vi har sett på som relevant informasjon. Spørsmålene spenner fra enkle spørsmål som alder på informant og stillingstype, til å fortelle om hendelser der man opplevde at beslutningene man tok ikke førte til ønsket utfall og hvordan og hvorfor man tror dette ble utfallet. Intervjuguiden i sin helhet er lagt ved oppgaven.

### ***3.3.2 Utvalgsstrategi***

Utvalget vårt har i stor grad vært basert på «purposeful sampling». «Purposeful sampling» referer til strategisk utvelgelse av informanter og målgrupper basert på deres karakteristikk, kunnskap, erfaring og lignede (NCSC, 2024). En annen måte å velge informanter på kalles «Convenience sampling». Dette innebærer å velge informanter hovedsakelig på bakgrunn av at de er tilgjengelige, villige til å bidra, lett å kontakte eller på et praktisk nivå med tanke på problemstillingen (NCSC, 2024). Vi har innslag av begge deler i vår utvalgsstrategi, blant annet ved at vi har definert nivået de arbeider på og at vi har lagt opp til at informantene skal ha et ønske om å delta i studien, samt mulighet til å stille på intervju. Samtidig har vi hatt fokus på å finne de rette informantene basert på deres kunnskap og erfaring.

Vi har benyttet oss av en kriteriebasert utvelgelse der hovedkriteriet har vært at informantene jobber som innsatsleder. En slik utvelgelse handler om at informantene skal oppfylle spesielle kriterier for å være aktuelle kandidater for studien (Johannessen et al., 2020).

Dette hovedkriteriet har medført at informantene alle har lang erfaring fra sin etat, da dette er et krav for å inneha stillingen som innsatsleder. Dette har i stor grad være positivt med tanke på problemstillingen, men det har også bidratt til å snevre inn mulige kandidater betraktelig. Blant annet er det kun Oslo og Akershus som har fast ansatte innsatsleder innen ambulansetjenesten så vidt vi kjenner til. Dette har medført at de fleste IL-helse som vi har

intervjuet kommer fra samme miljø og kultur. På tross av at utvalget av informanter har blitt noe homogent ut ifra utvalgsriteriet, har vi bred dekning ved at vi har innsatsledere fra alle tre nødetatene. Vi har også forsøkt å få informanter med ulik alder, kjønn, bakgrunn, utdanning og erfaringsnivå. Dette har vi gjort for å skape størst mulig bredde i datagrunnlaget vårt.

### ***3.3.3 Rekruttering***

Etter å ha laget en utvalgsstrategi var neste steg å rekruttere informanter. Vi ble enige om å intervju tre innsatsledere fra hver etat. For å gjøre rekrutteringen så ryddig som mulig forsøkte vi, der det var mulig, å kontakte lederne til avdelingene innsatslederne var organisert under. Dette bidro til at vi fikk godkjenning for prosjektet vårt av arbeidsgiver og på den måten fikk fristilt informantene til intervjuene i den grad det lot seg gjøre. I de tilfellene vi ikke fikk tak i leder har vi kontaktet innsatsledere direkte eller indirekte via andre ledd i etatene. Dette har ført til at snøballmetoden har blitt gjeldene i flere tilfeller. Vi har forsøkt å unngå å intervju innsatsledere som vi kjenner for å unngå bias. Samtidig så er det et begrenset antall innsatsledere i etatene, slik at flere av de vi har intervjuet har vi møtte i jobb- eller utdanningssammenheng tidligere.

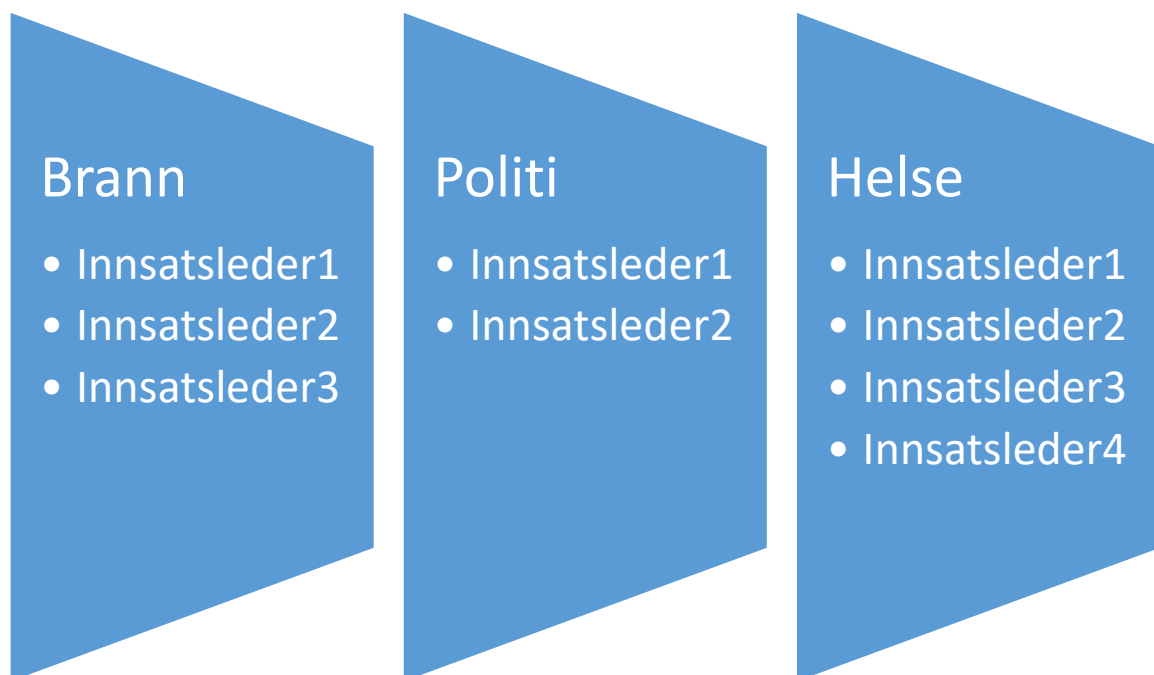
### ***3.3.4 Utvalgsstørrelse***

For å få gode svar på problemstillingen vår måtte vi ikke bare intervju egnede kandidater, men også et antall kandidater som kunne gi oss nok bredde til å finne gode svar. Antallet kandidater er alltid et spørsmål om tid og ressurser sett opp mot ønske om best mulig datagrunnlag. Som vi allerede har vært inne på så handler ikke kvalitativ metode om representativitet, men heller om informasjonsrikdom. Det å forklare, beskrive og tolke et fenomen (Johannessen et al., 2020). Dette med valg av informanter er en serie strategiske beslutninger gjennom hele forskningsprosessen forklarer Johannessen et al. (2020, s. 57). Avgjørelsen om antall informanter har med andre ord blitt til mens prosjektet skred frem. Vi ønsket blant annet å få frem ulikheter mellom etatene. Vi har derfor informanter fra alle de tre nødetatene. For å holde oss innenfor prosjektets begrensninger i tid og størrelse endte vi på et utvalg av ni informanter. Vi tror dette utvalget er godt dekkende sett opp mot problemstillingen vår. Et viktig begrep i denne sammenhengen er det som kalles «datametningspunkt». Dette handler om at det bør gjennomføres intervjuer til vi som forskere ikke lenger får noe ny informasjon (Glaser og Strauss vist til i (Johannessen et al., 2020, s.

74)). Vi har nok ikke nådd noe metningspunkt, men med tanke på at dette er en masteroppgave så bør ikke omfanget bli for stort heller.

Utvalgsstørrelsen på ni informanter viste seg å genere svært store mengder data. Jobben med å transkribere, kode og analysere har vært omfattende. Vi mener derfor at utvalgsstørrelsen vår er en god kombinasjon mellom kvantitet og kvalitet. En fordel med et mindre utvalg er at det vil kunne sikre gjennomføring av dyptpløyende analyser, som er å regne som retningslinjene for kvalitative utvalg (Johannessen et al., 2020).

Utvalget vårt har fordelt seg på følgende måte:



Figur 8: Intervjuobjekter fordelt på etat.

Vi har valgt å kalle informantene for IL-Politi 1, IL-Politi 2 osv. og vil referere til informantene på den måten videre i oppgaven. For å gi litt innsikt i informantenes erfaring og ekspertise har vi laget et skjema som oppsummerer informantene uten å identifisere de.

Identifisering	Alder	År i etaten	Område
IL-Brann 1	50-55	>20	Region 1
IL-Brann 2	45-50	>20	Region 2
IL-Brann 3	50-55	>20	Region 1
IL-Politi 1	35-40	>10	Region 1
IL-Politi 2	50-55	>20	Region 2

IL-Helse 1	45-50	>10	Region 3
IL-Helse 2	25-30	>10	Region 2
IL-Helse 3	45-50	>10	Region 3
IL-Helse 4	45-50	>20	Region 3

Figur 9: Oppsummering av informanter

Alle informantene våre har gått gradene internt i egen etat. Samtlige har jobbet ute i gata på utførende nivå. De fleste har også innehatt flere ulike stillinger internt og kjenner derfor egen etat og egne ressurser svært godt. Flere av informantene har også tatt kurs eller utdanning innen ledelsesfag i løpet av karrieren.

### 3.4 Databehandling og analyse

De transkriberte intervjuene førte til store mengder tekst. Da intervjuene var semistrukturerte var teksten vi satt igjen med uoversiktlig og lite egnet til analyse. Hvert av intervjuene varte mellom 90-120 minutter og totalt endte vi opp med ca 180 sider transkribert tekst. Vi måtte bryte ned teksten for å skape oss et datamateriale vi kunne jobbe med. I tillegg må vi som forskere lage et rammeverk for å formidle essensen på en forståelig måte (Johannessen et al., 2020, s. 155). Johannessen et al. (2020) forklarer at databehandling og analysen har to hensikter. Den første hensikten er å organisere data etter tema. Den andre hensikten handler om å analysere og tolke. Det første steget handler om å redusere tekstmengden og organisere teksten for eksempel gjennom koder. I det neste steget bruker man kodene til å analysere utsagn og trender til egne fortolkninger sett opp mot teorien.

Johannessen et al. (2020) forklarer at før man velger tilnæringsmåte må man velge hvordan en ønsker å "lese" dataene, og sier videre at det er tre måter å «lese» en tekst på, dette er bokstavelig, fortolkende og refleksivt. Vi har valgt å lese tekstene våre på en fortolkende måte der vi selv har trukket ut essensen av det som informantene har svart. Fortolkende lesning er et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet vi undersøker forklarer Johannessen et al. (2020).

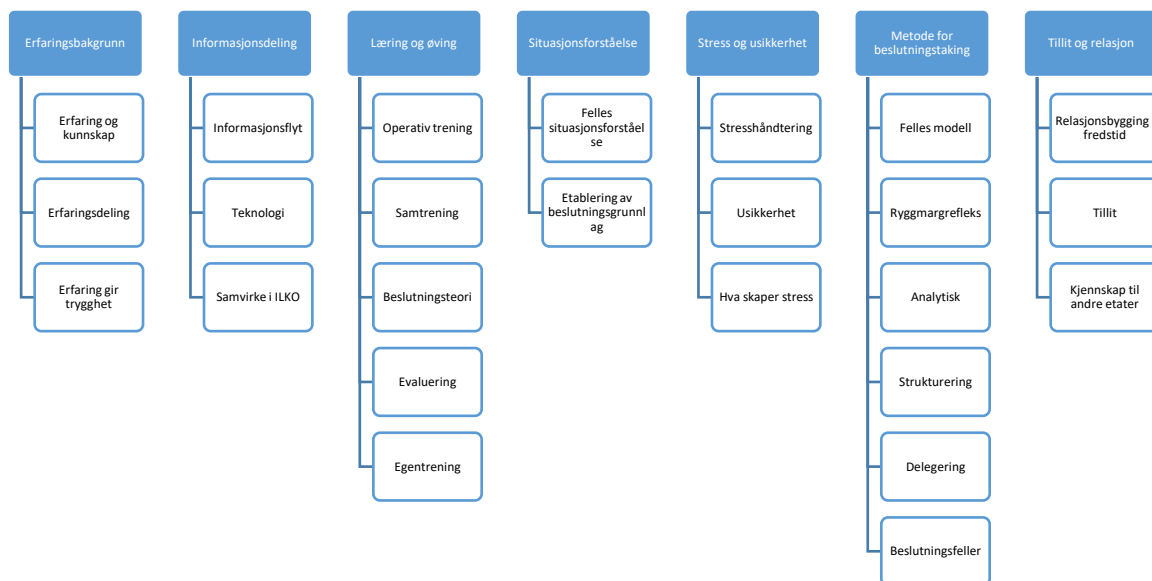
Da vi hadde gjennomført og transkribert intervjuene måtte vi finne en måte å redusere tekst på og slik bryte det ned til data som vi kunne benytte oss av. Johannessen et al. (2020) forklarer at tversnittbasert inndeling av data betyr å lage et system for å indeksere datamengden. *Indeksering* er å sette merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2020, s. 158). Denne

prosessen kalles også for kategorisk inndeling fordi indekseringssystemet ofte ender opp i en form for kategorisering (Johannessen et al., 2020). Vi har her valgt å benytte oss av metoden kalt stegvis-deduktiv induksjon (SDI) (Tjora, 2021). Metoden tar utgangspunkt i rådataen og jobber seg stegvis og induktivt opp mot teorien. De deduktive testene bidrar til å sjekke teorien tilbake mot empirien.

Vi har benyttet oss av SDI-metoden i analysen av empirien vår. Dette innebærer at vi i stor grad har benyttet oss av trinnene 3-6 i modellen (Tjora, 2021, s. 21). I følge Tjora (2021) er målet med kodingen tredelt: «å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien» (Tjora, 2021, s. 218). Et annet viktig punkt med denne metoden er at man gjennom kodingen skal forsøke å bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet (Tjora, 2021, s. 218). Dette bidrar til å ivareta empiriens egenart og skaper gode koblinger mellom kode, empiri og forskerens hukommelse (Tjora, 2021). Dette har vi forsøkt å være tro mot da vi alle gjennom intervjuene opplevde at vi satt igjen med ord og uttrykk som var meningsbærende og som var unike for vårt utvalg av informanter. Det var flere ord og uttrykk som gikk igjen på tvers av både informanter og etater. Enkelte av disse ordene har vi valgt å se nærmere på i funn og diskusjonsdelen av oppgaven.

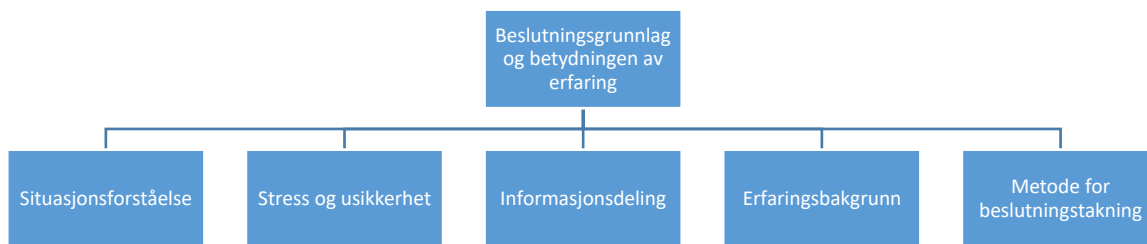
Etter at vi hadde kodet intervjuene våre satt vi igjen med rundt 450 koder. Kodene var lite egnet for å sortere data, men bidro til å redusere teksten betraktelig uten at vi mistet essensen i det informantene har sagt. Vi fulgte SDI-metoden videre og dannet kodegrupper som vi satt kodene inn i. Der samlet vi koder som hadde tematisk sammenheng og fjernet koder som vi anså som irrelevante. De irrelevante kodene samlet vi i en egen gruppe. Alt dette ble gjort i et Excel-skjema for å sikre at vi hele tiden hadde sporbarhet og knytninger tilbake til de transkriberte intervjuene. På denne måten kunne vi utføre de deduktive kontrolltestene i SDI-modellen. Dette ga oss også muligheten til å enkelt gå tilbake og hente frem forkastede koder dersom vi skulle trenge det underveis i arbeidet.

For å sortere videre har vi samlet kodegruppene våre inn i temaer slik at kodegrupper med tematisk sammenheng blir sortert sammen. Temaene våre har dannet utgangspunktet for kapitlene i resultatdelen. Vi har sett på disse som temaer eller konsepter som kan bidra til å svare ut problemstillingen. I denne prosessen har det vært et stort antall koder som har blitt klassifisert som irrelevante. Disse har vi samlet i en egen gruppe som vi ikke presenterer i oversikten.

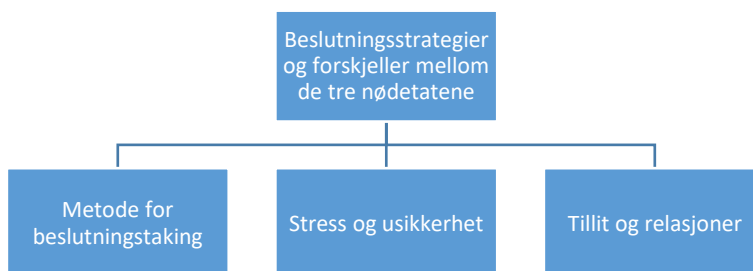


Figur 10: Kodegrupper innenfor hvert tema

Hvert tema har flere kodegrupper. Dette ble gjort for å sortere kodene i et system som var oversiktlig. I det videre arbeidet har vi valgt å droppe temaet «Læring og øving», da dette kunne blitt en egen masteroppgave i seg selv. Vi har videre valgt å dele temaene og kodegruppene våre sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette gir oss følgende oversikter som vi har jobbet videre med:



Figur 11: Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.



Figur 12: Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene.

Flere av temaene går igjen i begge de to forskningsspørsmålene våre. Andre temaer er ikke tatt med videre. Dette fordi vi i arbeidet med analysen, så at det ikke belyste problemstillingen vår.

### 3.5 Litteratursøk

Proessen med å finne litteratur til denne oppgaven startet tidlig i studiet. Interessen for temaet beslutningstaking var allerede underliggende og vi har blitt presentert for flere av de fremtredende forskerne innen beslutningstaking gjennom studieløpet. Både gjennom pensum og i arbeidet med tidligere oppgaver har navn som Daniel Kahneman, Mica Endsley og Gary Klein dukket opp. Alle de tre overnevnte er store bidragsytere til den gjeldende teorien innen beslutningstaking. De har noe ulike syn på prosessene og alle har utviklet modeller eller teorier som underbygger sine synspunkter. Deres forskning er allment akseptert og gjeldende innen faget. Vi har derfor valgt å benytte oss av de grunnleggende delene av deres teorier i vår oppgave.

I arbeidet med litteratursøk har vi benyttet oss av databasene Oria og Google Scholar. Vi har benyttet søkeord både alene og i kombinasjoner og plukket ut forskningsartikler som har fremstått som relevante og fagfelleverdert. I disse søkene har vi svært ofte endt opp med artikler skrevet av eller basert på de tidligere nevnte forskernes arbeid.

Søkeordene våre og antall treff er gjengitt i tabellen under. Treff på norske søkeord er oppgitt i parantes.

Søkeord	Oria	Google Scholar
Decision making	1 732 400 (666)	3 280 000 (6630)
Intuitive decision making	8978 (24)	1 640 000 (1700)
Naturalistic decision making	2566 (7)	1 670 000 (410)
Dynamic decision making	107 232 (19)	4 680 000 (4570)
Recognition based decision making	15 199 (1)	4 290 000 (6)
Situational awareness	26 833 (93)	4 220 000 (703)
Limited rationality	10 028 (58)	2 790 000 (18700)
Heuristics and biases	4051	662 000

Figur 13: Oversikt over søkeord med antall treff

For å begrense antall treff har vi søkt med ulike kombinasjoner av søkeordene i matrisen. Vi har også søkt i kombinasjoner med ord som nødetater, ekspertise, intuisjon, ledelse, operative beslutninger og operative situasjoner. Disse kombinasjonene har gitt oss flere gode funn av relevante artikler, men som nevnt over så har de fleste artiklene vært basert på forskning opp mot de gjeldende teoriene.

I tillegg til litteratursøket har vi benyttet oss av snøballmetoden. Vi har sjekket ut henvisninger i artiklene vi har funnet som har resultert i nye og relevante artikler. Vi har blitt tipset om bøker og teorier av medstudenter og veileder. På denne måten har litteraturen til dels utfylt seg selv. I arbeidet med litteratursøket har vi også forsøkt å finne motpoler. Vi har tatt de teoriene vi har fått presentert gjennom studiet og forsøkt å finne både meningsfeller, men også teorier som bestrider og utfordrer den mest anerkjente litteraturen.

### ***3.6 Vurdering av kvalitet***

Kvaliteten på forskningen er av grunnleggende betydning for resultatets relevans. For å vurdere forskning der samfunnsvitenskapelig metode er benyttet, kan det være vanskelig å sette klare mål for hvordan man bør måle kvaliteten sammenlignet med forskning med bruk av naturvitenskapelig metode. Ved kvantitative studier brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2020, s. 249). Dataene innhentet ved kvalitativ metode er mindre gripbare og kan oftest ikke kvantifiseres og settes inn i tabeller. Johannessen et al. (2020) mener fortsatt at reliabilitet og validitet kan være relevant ved kvalitativ forskning.

#### ***3.6.1 Reliabilitet***

Reliabilitet knytter seg til forskningens data; hvilke data som brukes, hvordan disse samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020, s. 250). Ved kvalitativ forskningsmetode er datainnsamlingen gjerne basert på intervju av informanter. Sammenlignet med kvantitativ forskning vil datainnsamlingen derfor være mer ustrukturert. For vår del, som har benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer for å generere data, vil det kunne være faktorer som påvirker de svarene vi får. Disse faktorene vil påvirke hvilke data vi sitter igjen med. Tolkningen av empirien starter med andre ord allerede under intervjuet. Vi har i tillegg intervjuet ni ulike individer med ulik bakgrunn og ganske ulike yrker, på tross av samme stillingstittel. For å sikre god reliabilitet har vi forsøkt å gi leserne så godt innblikk i de ulike prosessene som mulig. Vi har blant annet ført opp hvor i landet de ulike



innsatslederne jobber og vi har sagt litt om erfaringen deres i etatene. Vi har forsøkt å gi så mye informasjon om informantene som mulig, samtidig som vi har beholdt konfidensialiteten vi er avhengig av. Vi har også sagt litt om vår egen bakgrunn og motivasjon for å skrive om temaet. I tillegg til dette har vi gitt en grundig gjennomgang av hvordan vi har jobbet med materialet vårt for å ha en gjennomiktig prosess og gi best mulig sporbarhet.

### **3.6.2 Validitet**

#### **3.6.2.1 Intern validitet**

Forskningens validitet deles gjerne i intern og ekstern validitet (Johannessen et al., 2020). Intern validitet er ved kvantitative undersøkelser definert ved spørsmålet "måler vi det vi tror vi måler?" (Johannessen et al., 2020). Ved kvalitative undersøkelser måler man gjerne ting som er mindre håndfaste. Det er derfor vanskeligere å svare klart på hvorvidt man måler det vi tror vi måler. Johannessen et al. (2020) viser til Lincoln og Guba sin forskning som sier at man kan oppnå god validitet ved vedvarende observasjon og triangulering. Dette har vi forsøkt å få til ved at vi har en tredelt tilnærming til oppgaven og problemstillingen. Først og fremst har vi skrevet om et tema som interesserer oss alle tre. Vi har alle kjent på å stå i tidskrisiske situasjoner og måtte ta tidskrisiske beslutninger som i verste utfall kan stå om liv eller død. Vi har også et ønske om å lære mer om dette for å senere kunne ta bedre avgjørelser i tilsvarende situasjoner. Vi kjenner med andre ord til fagfeltet fra før. For det andre har vi alle tre jobbet i en av de tre nødetatene. Vi kjenner til innsatslederrollen og har sett utførelsen av denne gjennom mange år i nødetatene. Vi har også jobbet tett med innsatsledere i utførelsen av ulike oppdrag både reelt og på trening. For å oppnå tredelingen vi søkte har vi intervjuet innsatsledere fra alle tre nødetatene. Dette har gitt oss et bredt innblikk i et meget spesialisert fagfelt. Vi har på denne måten fått svar på tvers av etatenes fagretninger og oppdragsmål. Noe som har gitt oss et unikt datasett og muligheten til å se på beslutningstaking og beslutningsstrategier på tvers av etatene.

#### **3.6.2.2 Ekstern validitet**

Ifølge Johannessen et al. (2020) vil de fleste kvalitative undersøkelser ha datainnsamling fra få individer eller grupper med visse felles egenskaper og resultatene vi derfor være rettet mot noe som er unikt for denne gruppen. Våre resultater vil være preget av gruppen av informanter vi har intervjuet. Samtidig har vi forsøkt å sette sammen en gruppe med

informanter med et bredt spekter av erfaringer og bakgrunn og fra tre ulike etater med ulik opplæring, yrkesutførelse og innsatsmål. Vi tror derfor at resultatene våre, på tross av sine gruppesærtrekk, vil kunne overføres til andre fagfelt med lignende grad av behov for raske beslutninger. Dersom resultatene fra forskningen kan overføres til andre felt eller lignende fenomener oppnår man god ekstern validitet (Johannessen et al., 2020, s. 251). Vi mener også at fenomenene som ligger bak beslutninger i akutte hendelser kan være generaliserbart og derfor overførbart i en større sammenheng sett opp mot beslutningsteori. Johannessen et al. (2020) skriver videre at fyldige beskrivelser av detaljene i kulturen og til fenomenet man beskriver vil kunne bidra til å øke overførbarheten. Vi har derfor forsøkt å gi et så godt innblikk i dette som mulig innenfor oppgavens rammer.

### ***3.7 Forskningsetikk***

I vårt arbeid har vi forsøkt å benytte oss av allment aksepterte forskningsetiske prinsipper. Med kvalitativ metode som utgangspunkt har vi vært bevisst på vårt forhold til våre informanter. Vi har forsøkt å ikke intervju informanter vi kjenner personlig, men miljøet vi har jobbet med er lite og vi har truffet og jobbet med flere av våre informanter tidligere, og vil trolig treffe de igjen i fremtiden. Det kan derfor ikke utelukkes at dette har påvirket både ønske om å delta og svarene vi har fått i intervjuene. Inntrykket vårt er allikevel at dette ikke har vært et problem.

Fra et forskningsetisk synspunkt har det vært viktig for oss å ivareta informantenes anonymitet. Samtidig så har det vært essensielt for oppgaven å dele så mye bakgrunnsinformasjon som mulig om informantene for å få frem deres ekspertise og erfaring. Vi har derfor gjort en del vurderinger underveis i oppgaven for å få til en god balanse.

#### ***3.7.1 Refleksjon rundt egen rolle som forsker***

I arbeidet med denne masteroppgaven har vi møtt oss selv i døren flere ganger. Vi har hatt tanker og konkrete planer som ikke har vært så gjennomførbare som de først så ut som. Vi har lært mye, både teoretisk, men også om oss selv og våre egne evner. Et av de åpenbare læringspunktene var dette med evnen til å intervju. Ingen av oss har konkret erfaring med dette, men samtlige fant det interessant og spennende da vi først satte i gang. I et prosjektmøte snakket vi om disse erfaringene og det ble trukket frem at det ikke var så ulikt avhørsteknikk i politiet eller anamneseopptak i helsevesenet. Så på sett og vis hadde vi en del erfaring alle tre.

Gjennom arbeidsprosessen har vi forsøkt å være bevisste på å unngå bekreftelsesfeller. Vi har alle vært involvert i oppdrag der både vi og innsatsledere har måtte ta kritiske beslutninger med begrenset informasjon og lite tid. Vi har også et visst teoretisk innblikk i temaet fra tiden før vi startet med oppgaven. Derfor har vi jobbet for å unngå at våre fordommer og tidligere hypoteser ligger til grunn for empirien vår. Dette var en av hovedgrunnene til at vi valgte SDI-metoden som arbeidsmetode. Her stiller man med et så åpent sinn som mulig i den første fasen med empiriinnsamling. Så jobber man seg oppover mot koder, kodegrupper og temaer før man begynner å trekke inn teorien. Å stille med helt blanke ark er en umulig oppgave, men vi har forsøkt å få frem de dataene som er av betydning og så se disse opp mot teorien. Vi har i mange tilfeller vært «djevlelsens advokat» i hverandres arbeid og stilt kritiske spørsmål både til hverandre og til oss selv.

### **3.7.2 Etiske hensyn**

«Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si det vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre» (Johannessen et al., 2020, s. 45). Samfunnsvitenskapelig forskning handler i stor grad om å studere mennesker. Det er også gjeldene for vår egen oppgave. Vi har studert innsatsleders meninger og erfaringer. Vi har derfor måtte forholde oss til de tidligere nevnte etiske retningslinjene. I tillegg har vi gjennom hele prosessen forholdt oss til de tre forskningsetiske prinsippene nevnt i boka *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* Johannessen et al. (2020).

For å sikre informantens rett til selvbestemmelse og autonomi har alle informantene blitt tilsendt informasjon om oppgaven i forkant av deltakelsen. Informasjonen som ble sendt ut inneholdt informasjon om tema og problemstilling, litt informasjon om oss som stod bak og informasjon om deres rettigheter som deltakere. Alle deltakerne har blitt informert om at de når som helst kan trekke seg fra oppgaven uten at dette medfører konsekvenser. Deltakerne har også signert på samtykkeskjema.

For å ivareta informantenes rett til privatliv har vi anonymisert informantene så tidlig i prosessen som mulig. Vi har hele tiden referert til informantene som IL-Helse 1 eller IL-Brann 2. Vi har benyttet appen «Nettskjema-diktafon» som opptaker under intervjuene. Denne appen lagrer informasjonen på en sikker måte som krever innlogging via Feide-konto. Vi har også forsøkt å unngå å bruke navn og personopplysninger ved opptak i denne appen. Opplysningene vi har samlet inn skal kun benyttes til arbeidet med denne masteroppgaven og slettes når arbeidet er ferdig.

For å holde belastningen på lavest mulig nivå for informantene våre har vi forsøkt å være åpne om hva vi ønsker å snakke om. Vi har sendt ut intervjuguide i forkant av intervju slik at informantene kan forberede seg. Dette har vi gjort for å sikre oss mot at vi stiller overraskende spørsmål som kan berøre sårbare eller følsomme temaer knyttet til konkrete oppdrag eller hendelser informantene har vært deltakende i.

### ***3.7.3 Juridiske hensyn***

De juridiske hensynene ved denne oppgaven gjelder hovedsakelig for innsamling og bruk av personopplysninger. Ifølge personopplysningsloven er personvern en persons rett til et privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger (Johannessen et al., 2020, s. 47). I vår oppgave har vi informanter som jobber i nødetatene. Det er et lite fagmiljø og informantene kan ha fortalt om enkeltepisodes i løpet av intervjuene. Tilbakesporing til enkeltpersoner vil derfor være mulig dersom man har tilgang på hendelseslogger i tillegg til råmaterialet vårt. Det vil da være mulig å spore informantene indirekte gjennom tid, sted, hendelse og etat. Det blir derfor å regne som at vi behandler personopplysninger. På grunn av dette må vi forholde oss til (1) ha en god og lovlig grunn, (2) ha tillatelse, (3) ta hensyn til de registrerte personene og (4) sørge for sikker behandling av informasjonen og opplysningene (Johannessen et al., 2020, s. 47). For å være sikker på at personopplysninger blir behandlet på korrekt måte har vi sendt inn meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD) gjennom SIKT sin nettportal og forholdt oss til den informasjonen vi har fått gjennom denne nettportalen. Meldeskjema og NSD sin vurdering av dette er vedlagt oppgaven. Alle intervjuer er tatt opp og transkribert med hjelp av appen «Nettskjema-diktafon».

### ***3.8 Styrker og svakheter ved valgt design og metode***

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Vi har hatt en fenomenologisk tilnærming til oppgaven vår og vi har benyttet stegvis deduktiv induktiv metode for å systematisere den innsamlede dataen. For å holde oversikt i prosessen har vi benyttet egenproduserte Excel-skjema med ulik grad av programmering for å kunne spore tilbake koder til utsagn eller se tilbake i intervjuer for å finne ut hvor mange som har snakket om de samme temaene. Denne fremgangsmåten innebærer observasjon av informanter og fortolkning av deres utsagn, som igjen er basert på følelser, tanker og reaksjoner (Johannessen et al., 2020). Intervjuene og observasjon har gitt oss en dypere innsikt i personene som jobber med temaet til daglig og hvordan de forholder seg til fenomenet beslutningstaking. Intervju av ni personer med ulik

bakgrunn og arbeid i tre ulike etater har bidratt til å gi oss et nyansert og godt innblikk i dette fenomenet.

Intervjuer og fortolkninger av situasjoner vil alltid ha en grad personlighetspåvirkning. Det er sansene våre som oppfatter det som blir sagt, men også hvordan ting blir sagt. Det vil derfor være forskjeller på hva vi har oppfattet og tatt med oss gjennom de ulike intervjuene.

Gjennom intervjuene og arbeidet med dataene har vi fortolket informantenes svar slik vi har forstått dem. Dette vil også kunne gjøres på ulike måter som vil gi ulike nyanser av de samme svarene. Dette er nok en av de største feilkildene til kvalitativ metode og fenomenologisk fremgangsmåte.

I prosessen med fortolkning, koding, kodegruppering og tematisering av empirien vil det være fort å gå i bekreftelsesfellen. Vi som har utarbeidet problemstillingen har gjerne et innblikk i teorien og en forventning til resultatene. Det er dermed fort å se mønster i funnene på bakgrunn av egne ønsker og tidligere kunnskap om temaet. For å unngå dette har vi forsøkt å benytte oss av teori med ulike tilnærminger og teorier om hvilke prosesser som foregår ved beslutningstaking. Gjennom dataanalysen vår har vi vært bevisste på sporbarheten fra intervju til koder, kodegrupper og til slutt temaer. Bruken av SDI-metoden har også gjort det mulig for oss å teste hvert nivå tilbake gjennom en induktiv tilnærming. Dette har gjort det mulig å teste ledd for ledd av metoden vår og på den måten unngå at for stor grad av fortolkningsfeil.

Vi har også reflektert over egen bakgrunn og engasjement og redegjort for dette gjennom masteroppgaven slik at eventuell påvirkning av svarene våre enkelt kan forklares og forstås av leserne. Uten vår bakgrunn fra nødetatene ville det vært vanskeligere å få innpass i miljøet vi har studert. Vi ville heller ikke fått samme dialogen med informantene våre og kanskje ville vi også sittet igjen med mindre forståelse av temaet vi snakket om da det er stor grad av stammespråk internt i etatene.

For å styrke troverdigheten til forskningen kan man tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene, eller la andre kompetente personer analysere dataene for å se om han kommer til samme konklusjon (Johannessen et al., 2020). Dette ville vært svært tidkrevende og ville ikke vært gjennomførbart innenfor prosjektets rammer. Tjora (2021) trekker frem at forskning som regel gjøres i et fagmiljø eller som samarbeid mellom studenter og veileder. Dialogen mellom student og en veileder som er godt innforstått med empiriske, metodologiske og teoretiske konsepter vil kunne bidra til å øke refleksiviteten (Tjora, 2021).

Vi har gjennom kontinuerlig veiledning diskutert funn og teoretiske konsepter og blitt pekt i retning av det som til slutt har blitt denne masteroppgaven.

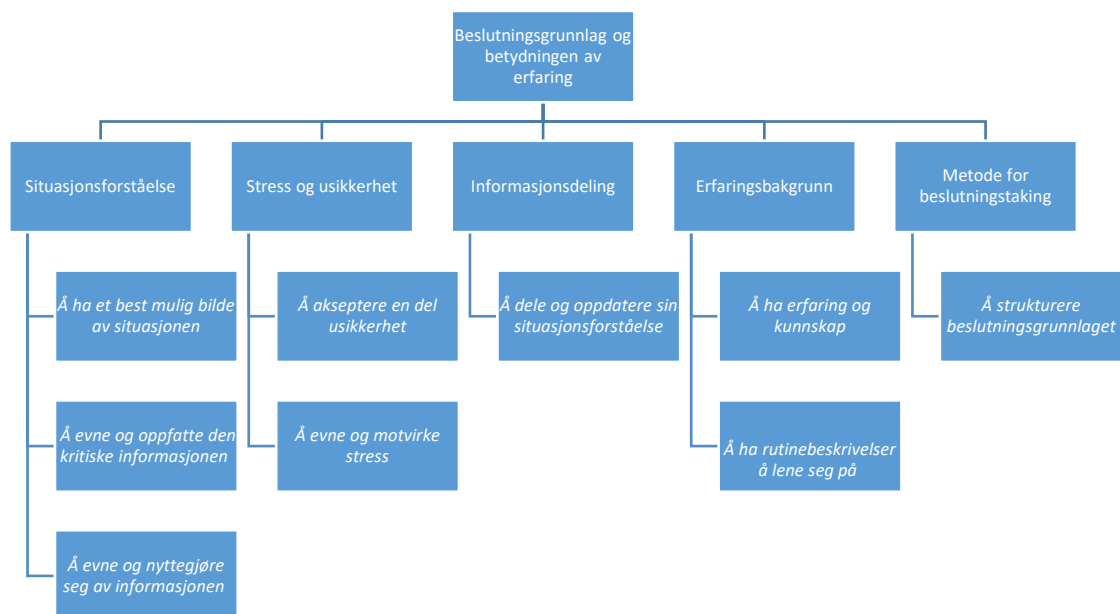
Vi har hele tiden forsøkt å forklare valgene vi har tatt underveis, hvilke metoder som er benyttet, hvilke erfaringer vi har med oss inn i arbeidet og hvilken betydning disse har hatt underveis. Vi mener dermed at vi har påpekt de styrkene og svakhetene oppgavens design og metodevalg medfører. På den måten mener vi at leseren har mulighet til å sjekke det arbeidet som har blitt gjort og gjennomgå oppgaven steg for steg uten at det skal dukke opp overraskelser eller at man skal sitte igjen med spørsmål om veivalgene våre.

## **4 Empiriske funn**

Vi vil her presentere hovedfunnene fra vårt datamateriale som vi mener kan være med å svare ut vår problemstilling. Funnene vi presenterer er strukturert etter våre to forskningsspørsmål. Datamaterialet er som nevnt samlet inn gjennom ni semi-strukturerte dybdeintervjuer med ulike innsatsledere fra politi, brann og helse. Det er dette datamaterialet som dermed utgjør det empiriske grunnlaget for vår studie. Funnene vil bli presentert opp mot de to forskningsspørsmålene og videre i underkategorier presentert i neste avsnitt.

### ***4.1 Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring***

I dette underkapittelet vil vi ta for oss våre funn knyttet til vårt første forskningsspørsmål: *“hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?”*. Vi kommer her til å presentere hovedfunn fra fem av våre åtte temaer fra dataanalysen. Dette er situasjonsforståelse, stress og usikkerhet, informasjonsdeling, erfaringsbakgrunn og metode for beslutningstaking. Flere av disse temaene med underliggende funn, har en naturlig sammenheng med hverandre på tvers av temaene. De vil derfor presenteres på en måte som får frem disse sammenhengene. Figuren under gir en skjematisk oversikt over de funnene vi vil presentere videre i dette underkapittelet.



Figur 14: Skjematisk oversikt over funn knyttet til beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring.

#### 4.1.1 Situasjonsforståelse

##### 4.1.1.1 Å ha et best mulig bilde av situasjonen

Alle innsatslederne vi har intervjuet trakk frem dette med god situasjonsforståelse som et viktig grunnlag for å kunne ta gode beslutninger. Denne situasjonsforståelsen baserer seg på hvordan de har forstått oppdraget de står ovenfor. En innsatsleder politi forklarte dette slik;

*«akkurat når jeg kjører politibil og har fått utrykning, så prøver jeg å dra ut hva som er de kritiske indikatorene her, jo det er en mann med kniv som har stikki dama, satt seg i bil og kjørt. [...] Jeg døper det om til noe sånn, what's in it for me [...] Hva er det jeg egentlig står ovenfor her?» (IL-Politi 1).*

De ni innsatslederne bruker litt ulike ord. De fleste snakket om situasjonsforståelse, men også noen om situasjonsbevissthet. De snakket alle om viktigheten av å ha et best mulig bilde på situasjonen de står ovenfor og skal lede. For enkelthets skyld holder vi oss til begrepet situasjonsforståelse enn så lenge. Dette virker å være det begrepet som brukes av flest innsatsledere. Innsatslederne ønsker mest mulig informasjon. De ønsker å ha en så virkelighetsnær forståelse av situasjonen som mulig. Dette virker å være målet. I funksjonen til en innsatsleder ligger det et ekstra ansvar for å bidra til felles situasjonsforståelse. Det er svært viktig at de man leder har et best mulig bilde på situasjonen de står ovenfor.

#### 4.1.1.2 Å akseptere en del usikkerhet

Et dilemma som alle de ni innsatslederne trakk frem, er at de ofte mangler mye av informasjonen de optimalt sett kunne tenkt seg. De må derfor akseptere at det finnes en del usikkerhetsmomenter når de skal forsøke å danne sitt beslutningsgrunnlag. Vi har intervjuet flere innsatsledere som var på jobb i akuttfasen under kvikkleireskredet i Gjerdrum. De fortalte at de innledningsvis hadde svært dårlige forutsetninger for å vite hva de sto ovenfor. Allikevel måtte de ta flere beslutninger. På grunn av tett snøvær og tåke kunne de ikke nærme seg raskanten. De hadde heller ikke informasjon om hvor mange hus som var tatt av skredet. Etter hvert som tiden gikk, fikk man mye mer informasjon fra overvåkning og ulike sensorer. En innsatsleder fra helse forklarte *“Så det kommer bare mer og mer informasjon, men vi må ta ganske mange avgjørelser før vi får den type informasjon”* (IL-Helse 1). Innsatslederne virker å være samstemte rundt at de må tørre å ta en del beslutninger også når mye er usikkert, fordi konsekvensen av å ikke gjøre noe kan være stor. En innsatsleder fra helse forklarte at *“trygt nok”* er et begrep man nå bruker, mens tidligere snakket man om enten *“trygt”* eller *“ikke trygt”* (IL-Helse 4). Det ble trukket frem av flere at det er PLIVO<sup>2</sup>-prosedyren som har gjort at de tre nødetatene nå har fått et mer nyansert forhold til risiko. Flere av innsatslederne trekker frem at det å stå i usikkerhet er en del av jobben. Det blir også nevnt at erfaring gir større grad av trygghet til å stå i denne usikkerheten.

#### 4.1.1.3 Å evne og oppfatte den kritiske informasjonen

Videre trakk flere innsatsledere frem dette med viktigheten av faktisk evne å oppfatte de kritiske indikatorene i oppdraget som legger grunnlaget for situasjonsforståelsen. En innsatsleder politi svarte slik, når vedkommende ble spurt om hva som er viktig når du skal treffe gode beslutninger i akutte hendelser;

*«Jeg tenker at min egen evne til å få med meg hva slags informasjon jeg får, er viktig. Det er jo veldig ofte i den IL-bilen et kaos av, i hvert fall to, kanskje tre, samband, en telefon som ringer, noe som skjer på MAPS (politiets oppdragsstyringsverktøy), du skal finne ut hvor du skal, så liksom evnen til å ha litt simultankapasitet da, å greie å detektere hva som er det kritiske, hva som er essensen av det viktigste for meg. Det er viktig»* (IL-Politi 1).

---

<sup>2</sup> Pågående Livstruende Vold (PLIVO) er nødetatenes prosedyre for akutte hendelser hvor en eller flere gjerningspersoner er i ferd med eller allerede utøver dødelig vold mot flere personer (DSB, Politidirektoratet og Helsedirektoratet, 2024).



Det å forstå hva som har betydning for oppdraget og evne å sortere ut det som er relevant informasjon i den akutte fasen, hvor det ofte er mye som skal skje samtidig, er vesentlig for en god situasjonsforståelse.

#### *4.1.1.4 Å evne og motvirke stress*

De fleste innsatslederne vi har intervjuet fortalte at de sjelden opplever høyt stressnivå hos seg selv i den akutte fasen av et oppdrag. Flere av innsatslederne trakk frem viktigheten av å ha en god arbeidsstruktur eller et system for ikke å gå glipp av viktig informasjon, og det å ha teknikker for å motvirke stress i den akutte fasen av et oppdrag. Alle innsatslederne virket å være bevisst på hvordan de skal motvirke stress og har egne teknikker for å frigjøre mental kapasitet hos seg selv for lettere å kunne få med seg ting. Som eksempel trakk flere frem dette med å vente med å skru på blålysene når man fikk en utrykning. Dette for å gi seg selv noe ekstra tid til oppdragsanalysen og forberedelsene, og dermed senke eget stressnivå i innledningen av oppdraget. Andre dro frem teknikker som å gå saktere, snakke roligere eller ta en kort pause i bilen for å strukturere tankene og gjenvinne opplevelse av kontroll.

#### *4.1.1.5 Å evne og nyttiggjøre seg av informasjonen*

Det som ble trukket frem av flere som vesentlig for å skaffe seg god situasjonsforståelse, er informasjon og hvordan du evner å nyttiggjøre deg denne informasjonen. En innsatsleder brann beskrev dette slik; «*all informasjon, alt som kommer, all den der grunnleggende kunnskapen, det baserer seg på hvordan du tolker og forstår det, og gjør det om til beslutninger*» (IL-Brann 2). Hvordan du tolker og forstår informasjonen som er tilgjengelig for deg, trekkes frem som noe som er vesentlig for beslutningsgrunnlaget. Vi kommer snart tilbake til hvilke betydning innsatslederne mener erfaring og kunnskap har å si for ens evne til å nyttiggjøre seg informasjonen som er tilgjengelig.

### **4.1.2 Metode for beslutningstaking**

#### *4.1.2.1 Å strukturere beslutningsgrunnlaget*

Flere av innsatslederne fra brann forklarte at de bruker en fast og trinnvis beslutningsmodell som kalles syvtrinnsmodellen ved alle branner og ulykker. For en operativ leder på taktisk nivå handler dette kort om å lese brannen, finne mulige tiltak, sette mål med innsatsen og ha en taktisk plan for å nå målet (IL-Brann 1).

En del av syvtrinnsmodellens første trinn, er de seks skadestedsfaktorene. Til eksempel er den første skadestedsfaktoren «brannen eller ulykken». Du må lese brannen og prøve å få et best mulig bilde av hvordan det brenner. «Er det mye svart røyk? Har vinduene gått? Hvordan brenner det?» med mer. Skadestedsfaktorene er på denne måten en systematisk gjennomgang av vesentlig informasjon og noe innsatslederne fra brann bruker for å lage seg et best mulig bilde av hva de står ovenfor og som grunnlag for beslutningene de tar videre. Dette blir en måte å kvalitetssikre at situasjonsforståelsen er så god som mulig og at man ikke overser vesentlig ting. En like systematisk tilnærming har vi ikke funnet hos innsatslederne fra politi og helse, her virker den enkelte å ha mer en egen struktur eller en måte å danne seg situasjonsforståelsen sin på.

Innsatslederne fra brann bruker også en fast innsatsordre som en del av den nevnte syvtrinnsmodellen. I denne innsatsordren er første punkt å beskrive hva situasjonen er for deg. Dette for å få frem hvordan innsatslederen har forstått situasjonen. Videre utdyper en innsatsleder brann nytten av dette ved å si;

*«For når du tvinger deg selv til å si “situasjonen er”, så må du faktisk si hva situasjonen er - for jeg tror vi har en tendens til å tro at det jeg oppfatter, det ser alle andre også. Sånn er det ikke. Det er aldri sånn. For du kan sitte ved siden av hverandre i bilen og kjøre frem, så har du en oppfatning, og jeg har en annen oppfatning. For det handler litt om hva er det vi først legger merke til, og hva ser vi best, og ikke minst hva har vi i sekken fra før» (IL-Brann 1).*

Ved å ha som fast rutine å dele med de andre hva din situasjonsforståelse er, vil man kunne få frem ulike oppfatninger og ha større mulighet i neste steg å oppnå en felles situasjonsforståelse, som av alle innsatslederne ble pekt på som det viktigste for god oppdragsløsning.

### **4.1.3 Informasjonsdeling**

#### *4.1.3.1 Å dele og oppdatere sin situasjonsforståelse*

I forlengelse av dette så ser vi at alle de ni innsatslederne er opptatt av dette med å dele og aktivt jobbe for å oppdatere sin egen situasjonsforståelse under utrykning og ved ankomst på stedet. I akutfasen gjøres dette oftest via samband enten i interne etatskanaler eller i samvirkekanalene. Innsatslederne er opptatt av å få sin egen situasjonsforståelse avstemt med

flere, slik at denne kan bli bekreftet eller justert. Dette virker å være en utbredt arbeidsmetodikk i alle nødetatene for å kvalitetssikre situasjonsforståelsen til den enkelte innsatsleder og for å danne en felles forståelse av oppdraget for alle som deltar. Ved at flere bidrar til å avstemme situasjonsforståelsen, trakk flere innsatsledere frem en positiv effekt av dette, som gjør beslutningsgrunnlaget bedre. En innsatsleder brann forklarte denne effekten slik;

*«[...] og så leser man ut sin situasjonsforståelse i BAPS (samvirkekanal) og får situasjonsforståelsen fra politi og helse inn. Så alle har mer eller mindre den samme informasjonen når du kommer fram. Og da er det ikke bare min erfaring du drar nytte av, du drar faktisk nytte av erfaringen til andre også, blant annet fra tidligere hendelser» (IL-Brann 3).*

Informasjonsdeling på tvers av etatene virker på denne måten å styrke beslutningsgrunnlaget til den enkelte innsatsleder, ved at flere erfaringer tas inn i etableringen av den felles situasjonsforståelsen.

#### **4.1.4 Erfaringsbakgrunn**

##### *4.1.4.1 Å ha erfaring og kunnskap*

Videre har vi funnet at erfaring og kunnskap er noe alle de ni innsatslederne trakk frem som helt vesentlig for å kunne danne seg en god situasjonsforståelse. En innsatsleder politi forklarte dette poenget slik; *«Det hjelper ikke å høre på samband at det blir sagt CBRNE, for eksempel, hvis du ikke skjønner hva det innebærer og hva det kan medføre i oppdraget videre. Dette tenker jeg jo er veldig sånn erfaringsbasert» (IL-Politi 1).* Alle innsatslederne vi har intervjuet forklarte på litt ulike måter hvordan egenopplevd erfaring, erfaringer delt av andre eller kunnskap de har tilegnet seg på andre måter, skaper trygghet og gjenkjenning av situasjoner. Når de gjenkjenner en situasjon, blir det lettere å vite hva som er vesentlig å se etter, hvordan denne informasjonen vil påvirke oppdragsløsningen og kunne se for seg en mulig løsning på oppdraget.

En innsatsleder fra brann (IL-Brann 1) trakk frem et konkret eksempel på hvordan hans erfaring hjalp han til å lese brannbildet riktig og være trygg på hva man kan gjøre og ikke kan gjøre under en husbrann. Vedkommende innsatsleder hadde vært med på å forske på bruk av

vifter og det å tilføre brannen luft. Dette har vært en omdiskutert metode da det har vært noen uheldige hendelser ved bruken. Allikevel var han i dette tilfellet så trygg på sin erfaring at han visste at så lenge vinduene i 2. etasjen på huset var knust, hadde brannen luft fra før og dermed var ikke bruk av vifter farlig. Han besluttet allerede på vei til stedet at røykdykkerne skulle benytte seg av denne metoden og gå med vifta i ryggen rett opp i 2. etasje hvor brannen hadde startet. Brannen ble slukket i løpet av få minutter fordi alle branngasser ble blåst ut ved hjelp av vifta. Ifølge innsatslederen er det mange eksempler på at huset ellers hadde brent helt ned i et slikt tilfelle.

Flere av innsatslederne vi har intervjuet forklarte at det at de har lang fartstid i etaten, har bekledd ulike roller og «gått gradene», gir de en god system- og ressursoversikt. De vet hvordan ting henger sammen og fungerer. De er dermed godt kjent med muligheter og begrensninger i oppdragsløsningen, også på tvers av nødetatene. Flere framhevet viktigheten av kunnskap om de andre nødetatenes rolle, arbeidsoppgaver og prioriteringer for å danne et best mulig beslutningsgrunnlag og en felles situasjonsforståelse.

#### 4.1.4.2 Å ha rutinebeskrivelser å lene seg på

Som en del av innsatsledernes kunnskap trakk flere av innsatslederne frem viktigheten av å være godt kjent med ulike prosedyrer, tiltakskort, rutinebeskrivelser, konsepter og lignende i forkant av hendelsen. Disse er utarbeidet på bakgrunn av erfaringer andre har gjort seg enten i virkeligheten eller under øvelser. De sier noe om hva som er viktig å tenke på ved en hendelse som faller inn under denne kategorien. Flere innsatsledere forklarte at disse ulike rutinebeskrivelsene må en ha i hodet og kunne utenat, fordi det sjelden er tid til å finne frem disse i den akutte fasen når alarmen går. Videre trakk flere innsatsledere frem nytten av å ha noen knagger å henge oppdraget på når det kommer inn over sambandet og en må starte å ta noen beslutninger for å sette retning på oppdraget. En innsatsleder helse forklarte dette slik;

*«Så det er jo disse konseptene som jeg lener meg veldig mye på, i forbindelse med hvordan vi skal håndtere hendelsen. Er det noen med skytevåpen som skyter rundt seg, så vet jeg at vi ikke skal nærme oss, da er det et oppmøtested et godt stykke unna. Så jeg vil si at disse innøvde, etablerte handlingsmønstrene er med å hjelpe meg i beslutningstakingen min» (IL-Helse 1).*

Det å kunne lene seg på standardiserte handlingsmønstre for gjentakende situasjoner, virker å forenkle beslutningsprosessen. Flere innsatsledere trakk frem hvordan slike rutinebeskrivelser

bidrar til at man kommer i gang med beslutningstakingen i den akutte fasen av oppdraget. Hos innsatsledere som jobber ute i distriktene hvor oppdragsmengden er mindre, fant vi ikke den samme graden av innlæringen av tiltakskort eller rutinebeskrivelser.

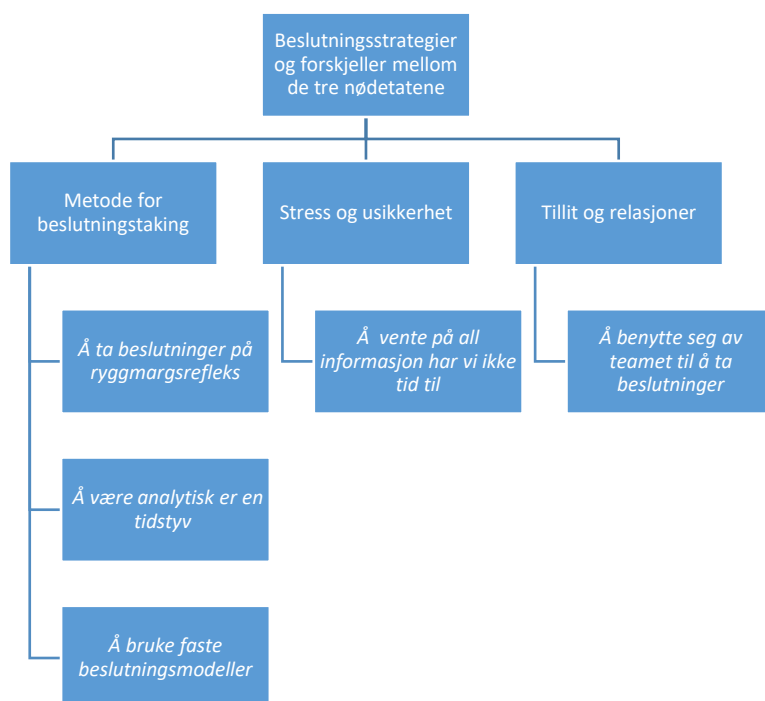
#### ***4.1.5 Oppsummering av funn knyttet til beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring***

Oppsummert har vi funnet at innsatslederne ser på god situasjonsforståelse som det viktigste grunnlaget for å kunne ta gode beslutninger. Målet er å ha så virkelighetsnær forståelse av situasjonen som mulig, men et dilemma er at dette ofte er vanskelig i den akutte fasen da tilgangen på informasjonen er begrenset. Innsatslederne er samstemte i at de må tørre å ta beslutninger også når mye er usikkert, fordi konsekvensen av å ikke gjøre noe kan være stor. For å skaffe seg god situasjonsforståelse er innsatslederne avhengig av evnen til å oppfatte den kritiske informasjonen som er tilgjengelig. Dette krever blant annet en god arbeidsstruktur eller et system for og ikke gå glipp av viktig informasjon, og teknikker for å motvirke stress da det skjer mye samtidig i den akutte fasen. Videre har vi funnet at i hvilken grad innsatslederen evner å nyttiggjøre seg informasjonen han eller hun har oppfattet, er vesentlig for beslutningsgrunnlaget. Her kommer betydningen av erfaring inn. Alle innsatslederne ser på erfaring som helt vesentlig for å skaffe seg en god situasjonsforståelse. Disse erfaringene skaper gjenkjennelse som gjør det lettere å vite hva som er viktig å se etter, hvordan denne informasjonen vil påvirke oppdraget, og i neste omgang se for seg mulig løsninger på problemet man står ovenfor. Vi har også funnet at en viktig del av innsatsledernes kunnskap er inngående kjennskap til rutinebeskrivelser for håndtering av ulike hendelser. Det å kunne lene seg på standardiserte handlingsmønstre for gjentakende situasjoner, virker å forenkle beslutningsprosessen.

Videre har vi funnet at innsatslederne hos brann bruker en beslutningsmodell kalt syvtrinnsmodellen til å blant annet strukturere beslutningsgrunnlaget sitt. Dette blir en måte å kvalitetssikre at man ikke har oversett vesentlig ting. Vi har ikke funnet en like enhetlig og systematisk tilnærming hos innsatslederne fra politi og helse. Alle innsatslederne er opptatt av å dele og oppdatere sin situasjonsforståelse i den akutte fasen av oppdraget, ofte via samband. Vi har funnet at dette er en utbredt arbeidsmetodikk hos alle nødetatene for å kvalitetssikre og gjøre situasjonsforståelsen til den enkelte innsatsleder, og hos alle som deltar i oppdraget, så god som mulig.

## 4.2. Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene

I dette underkapittelet vil vi ta for oss våre funn knyttet til vårt andre forskningsspørsmål, som er “*hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*” Vi kommer her til å presentere hovedfunn fra tre av våre åtte temaer fra dataanalysen. Dette er metode for beslutningstaking, stress og usikkerhet og tillit og relasjoner. Flere av disse temaene med underliggende funn har en sammenheng med hverandre på tvers av temaene og vil derfor presenteres på en måte som får frem disse sammenhengene. Figuren under gir en oversikt over de funnene vi vil presentere videre i dette underkapittelet.



Figur 15: Skjematisk oversikt over funn knyttet til beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene.

### 4.2.1 Metode for beslutningstaking

#### 4.2.1.1 Å ta beslutninger på ryggmargsrefleks

Flere av innsatslederne forklarte at de tar beslutninger i den akutte fasen av et oppdrag på det de selv omtaler som *ryggmargsrefleks* eller *magefølelse*. Flere beskrev denne ryggmargsrefleksen som noe som baserer seg på tidligere erfaringer og gjenkjenning av lignende situasjoner. På grunn av denne gjenkjenningen kan innsatslederen raskt se for seg en

løsning som vil fungere i situasjonen uten å bruke tid på å analysere situasjonen og løsningsalternativene som finnes. På denne måten er man i stand til å ta raskere beslutninger i de tilfellene en gjenkjenner situasjonen. Som nevnt tidligere er alle innsatslederne opptatt av hvor vesentlig erfaring er for å ta gode beslutninger. Alle innsatslederne pekte på at beslutningene de tar i den akutte fasen er erfaringsbaserte.

Noen av innsatslederne forklarte at beslutninger etter ryggmargsrefleksen eller magesfølelsen ikke er veloverveide. En innsatsleder fra brann sa det slik;

*«Ofte tror jeg du tar avgjørelser på sånn ryggmargsfølelse nærmest. Du bare... DET (\*knips\*) er det beste. Du henter inn ting du har opplevd før, får gode innspill, også går du for en eller annen ting som du merker at DEN (\*knips\*) er smart. Det er erfaring fra tidligere hendelser og hva du har klart å tilegne deg på vei til og på skadestedet. Og så tar du den avgjørelsen på at SÅNN gjør vi det. [...] Hvordan skal jeg si det? Jeg tror ikke jeg hadde klart å studere meg til hvordan jeg tar de avgjørelsene. Jeg tror ikke det er veldig veloverveid når jeg tar de avgjørelsene. Det går sånn (\*knips\*)» (IL Brann 1).*

En innsatsleder fra helse forklarte at akutte situasjoner krever raske beslutninger hvor du ofte har mangel på informasjon og ikke har tid til å analysere alt, men utfordrer påstanden om at disse raske beslutningene ikke er veloverveide ved å si;

*«Du må også kunne forklare hvorfor du tenkte som du gjorde, og hvorfor du handlet som du gjorde. Det skal ikke bare være et skudd fra hofta på en måte. Det må ligge, selv om det ikke kan virke sånn, en avveining i beslutningen. Og at du ikke bare fyrer av tiltak på måfå» (IL-Helse 2).*

Flere andre innsatsledere påpekte at selv om mange beslutninger tas på ryggmargsrefleks, er det viktig å prøve å komme seg så langt over til rasjonelle beslutninger som mulig.

#### 4.2.1.2 Å være analytisk er en tidstyv

Flere av innsatslederne pekte på viktigheten av raske beslutningsprosesser i den akutte fasen av et oppdrag. Hvis man blir veldig analytisk og skal veie ting for og imot før du tar en beslutning, tar dette tid og denne tiden er det ikke alltid man har. En innsatsleder fra brann satte ord på dette slik;

*«Å slukke brann i et rekkehus, og gjøre det helt perfekt. Jeg tror du hadde trengt mange timer på, regnet på, for å finne ut akkurat hvordan det hadde løst seg best mulig. [...] Ja, før du hadde gjort det optimale. Det har vi ikke tid til» (IL-Brann 1).*

Flere innsatsledere pekte på at beslutningsprosessen går saktere når man står ovenfor nye situasjoner, fordi man ikke får denne gjenkjennelsen av situasjonen og dermed må gå mer analytisk til verks og innhente beslutningsstøtte. En annen innsatsleder fra brann forklarte dette slik;

*«Når du må begynne å fatte beslutninger som du ikke har tenkt på før, altså som du ikke har vært gjennom før i hodet ditt, da begynner det å ta tid. Da må du rett og slett gjøre det så enkelt å spørre etter hjelp» (IL-Brann, 2).*

På grunn av det tar mer tid å være analytisk påpekte flere innsatsledere at det nettopp derfor er så viktig med erfaring og kunnskap, slik at færre situasjoner er ukjent for deg og du blir i stand til å ta raske intuitive beslutninger.

#### *4.2.1.3 Å bruke faste beslutningsmodeller*

Når det kommer til bruk av faste beslutningsmodeller har vi gjort et viktig funn. Her virker det å være en vesentlig forskjell mellom de tre nødetatene. Som allerede nevnt benytter brannvesenet det de kaller syvtrinnsmodellen ved alle branner eller ulykker. Alle innsatslederne fra brann forklarte hvordan en slik fast beslutnings- og arbeidsmodell forenkler beslutningsprosessen og fungerer som et sikkerhetsnett ved at man ikke glipper på vesentlig informasjon i den akutte fasen av oppdraget. En innsatsleder fra brann forklarte nytten av modellen på denne måten;

*«Det er jo grunnlaget for at sjutrinnsmodellen eksisterer, at du skal bort fra å synse og mene, være litt mer analytisk for å kunne sortere risiko og konsekvens. I hodet mitt så er det jo derfor man har en modell, fordi du skal ha en huskeliste som skal hjelpe deg til å fatte beslutningene i riktig rekkefølge og kommunisere det på en god måte» (IL-Brann 2).*

Ved å si dette, viser innsatslederen hvordan en fast modell kan bidra til en mer strukturert beslutningsprosess, som fører til at en tar mer overveide beslutninger.

Både innsatslederne fra politi og helse forklarte at også de har ulike modeller eller huskelister som hjelper dem i beslutningstakingen, men at disse ikke er like eller felles på samme måten



som hos brannvesenet. Det er mer opp til den enkelte hvilken modell eller huskeliste man benytter. Til eksempel forklarte en innsatsleder fra politiet at han benyttet seg av situasjonsvurderingen til politiet for å strukturere sine beslutninger i den akutte fasen av et oppdrag. Denne situasjonsvurderingen innebærer momentene; trussel, egne ressurser, tid til rådighet, vurdering av området, vær og føreforhold og samband og ledelse. Denne innsatslederen forklarte hvordan informasjon som treffer disse punktene hjelper han til å strukturere beslutningene sine (IL-politi 2). En annen innsatsleder fra politiet forklarte hvordan hun bruker penn og papir til å notere ned de første tankene som dukker opp når oppdraget kommer inn over samband, for å ha en viss struktur i egen beslutningsprosess. Deretter huker hun av underveis for å se til at det hun ser på som de viktigste oppgavene blir ivare tatt.

En innsatsleder fra helse forklarte at han jobber strukturert, men at de ikke har noen fast metode for beslutningstaking blant innsatslederne i helsevesenet. En innsatsleder fra helse forklarte en del av sin beslutningsmetode slik;

*«Så jeg har et sånt A4-ark med en plan, som jeg bruker for at jeg skal komme meg gjennom og som jeg har tilpasset til meg selv. Det er min plan. Vi har ikke en felles plan her i gruppa» (IL-Helse 4).*

Flere innsatsledere fra helse etterlyser en felles og gjerne tverretattlig modell for beslutninger. En annen innsatsleder fra helse påpekte at de har noe å lære av brannvesenet sin faste beslutningsmodell og en forklarte dette slik;

*«Den syvtrinnsmodellen, det er en grunn til at den eksiterer. Og veldig mye er hentet fra flyindustrien, og det er en grunn til at den har blitt laget. Det er fordi ting har gått galt, og alvorlig galt, så det at vi ikke har noe tilsvarende er ikke bra. For det er kun med på å kvalitetssikre fremdriften» (IL-Helse 3).*

Vi har som nevnt funnet at det er stor forskjell i den systematiske tilnærmingen til beslutninger mellom de tre nødetatene. Flere innsatsledere savner en fast struktur eller metode for å ta beslutninger som vil kvalitetssikre prosessen.

## 4.2.2 Stress og usikkerhet

### 42.2.1 Å vente på all informasjonen har vi ikke tid til

Som allerede nevnt er tid en viktig faktor i den akutte fasen. Innsatslederne fortalte at klokka ofte jobber imot dem og samtlige virker de enig om at mangel på informasjon og usikkerhet er noe de må akseptere. Flere trakk frem dette de kaller informasjonsbeslutningsfellen, som er en kjent modell fra teorien, som sier noe om mulighetsvinduet for å ta beslutninger. En innsatsleder forklarte hvordan det at du venter for lenge med å ta en beslutning fordi du ønsker mer informasjon, gjør at du til slutt ikke lenger har noen handlingsalternativer igjen;

*«Du venter, altså det er jo den informasjonsfella da. At du bare venter og venter og venter og venter, og til slutt så har du egentlig ikke noe beslutningsrom i det hele tatt. Da er løpet kjørt, ikke sant?» (IL-Brann 2).*

En annen innsatsleder fra helse utdyper dette ved å forklare;

*«også har jeg et forhold til at jeg ikke må utsette avgjørelsen for lenge. For det er jo en fristelse at jeg skal ha mye informasjon for å sikre meg, og at man da ender med å vente for lenge med å ta en avgjørelse. Så jeg tenker, godt nok, det er godt nok» (IL Helse 4).*

Det å akseptere «gode nok» beslutninger er noe som mange av innsatslederne trakk frem som et viktig poeng. Flere tar opp at jobben til en innsatsleder er å sørge for fremdrift og sette retning i oppdraget, dermed kan man ikke bli handlingslammet. En innsatsleder politi forklarte dette slik;

*«Du føler alle ser på deg. For nå er det egentlig ingen som vet om «høyre» eller «venstre» er den beste veien å gå. Og at du er trygg nok til å si at «høyre, over» og stå for det, det er viktig. [...] Og så må du bare leve med at av og til ble det sånn, ut ifra det vi visste. Når vi kom frem så det helt annerledes ut. Det er hverdagen liksom» (IL-Politi 1).*

Flere virker å være enige om at det er viktig å tørre å ta beslutninger på den informasjonen som er tilgjengelig og heller gjøre endringer og justere seg om man ser at de beslutningene man tar ikke var hensiktsmessige ettersom man får mer informasjon. Konsekvensen av ikke å ta en beslutning kan i ytterste konsekvens være tap av liv. Flere av innsatslederne trakk frem det å gå ut bredt og heller skalere ned, som en metode de bruker når det er flere

usikkerhetsmomenter i oppdraget. Som en innsatsleder fra brann oppsummerte det; «*Da du vet alt, hva som er det beste å gjøre. Da er det for sent. Derfor gjør vi feil*» (IL-Brann 1). Å vente på nok informasjon til å ta den «optimale» beslutningen har man ikke tid til i den akutte fasen. Da er det ikke lenger noen relevante handlingsalternativer igjen.

### **4.2.3 Tillit og relasjoner**

#### *4.2.3.1 Å benytte seg av teamet til å ta beslutninger*

Nesten alle innsatslederne vi har intervjuet trakk frem viktigheten av gode relasjoner mellom de ulike innsatslederne for gode og raske beslutningsprosesser. Da i hendelser hvor flere nødetater er kalt ut og skal samvirke. De fleste knytter gode relasjoner til det å ha gjensidig tillit til hverandre, som i neste omgang legger grunnlaget for et godt samvirke mellom nødetatene i den akutte fasen. Flere innsatsledere pekte på viktigheten av å erkjenne at man ikke kan alt selv, ha en ydmyk tilnærming og innhente beslutningsstøtte hos de andre innsatslederne når man trenger dette. Flere av de vi har intervjuet fortalte om en utvikling på dette området fra at man tidligere jobbet «på hver sin tue», til at man i dag samarbeider tettere og ser på ILKO som et team som skal løse oppdraget sammen. En innsatsleder fra helse forklarte hvordan han bruker de andre innsatslederne som beslutningsstøtte slik;

*«Hvis du står overfor noe du usikker på og trenger å drøfte noe med noen, så har det for min del aldri vært et problem å gå til en innsatsleder politi eller en innsatsleder brann og spørre, hva tenker du? Så det tillitsforholdet der da, mellom de som har de funksjonene, er viktig» (IL-Helse 1).*

Flere pekte på at et viktig grunnlag for å nettopp benytte seg av hverandre når man skal ta beslutninger, er at man er trygg på hverandre og har bygd opp gode relasjoner. En av innsatslederne fra helse sa dette slik;

*«Noe som påvirker veldig mye, som vi snakker mye om, er relasjon. Jeg merker veldig stor forskjell på de innsatslederne i Oslo som vi kjenner godt. Vi har sosiale sammenkomster og er mye sammen. Du kan ta det ned til at vi er på fornavn, og den relasjonen der gjør at vi kjenner hverandre veldig godt. Vi kjenner styrker og svakheter og da er man ikke så territoriell heller, ikke sant? Man tør å åpne seg, man tør å be om hjelp» (IL-Helse 3).*

Det ble trukket frem av flere innsatsledere hvordan faglige og sosiale møtepunkter på tvers av etatene i fredstid, bidrar til å styrke samvirke når alvorlige hendelser oppstår. Til eksempel ble det trukket frem hvordan det å øve sammen, delta på felles fagsamlinger i operative lederforum og ha felles ukentlig digitale møter, bidrar til å skape gode relasjoner og kjennskap til hverandre som etater. Tre av innsatslederne fra helse fortalte at de har deltatt på politiets innsatslederkurs i Oslo og at dette har bidratt veldig positivt til en bedre kjennskap til hverandres arbeidsmetodikk på tvers av etatene. Flere etterlyser en felles utdanning for innsatsledere i nødetatene. Dette vil kunne bidra til å bygge en felles plattform for hvordan man jobber med oppdragsløsning. En innsatsleder fra helse gikk så langt som i å si at en slik felles utdanning for innsatsledere er veien for å bygge oss gode for fremtiden (IL-Helse 1).

Vi har intervjuet flere av innsatslederne som var på vakt under kvikkleireskredet i Gjerdrum og alle disse trakk frem hvordan de gode relasjonene som var bygget opp i forkant, var helt avgjørende for et effektivt samvirke i akuttfasen da krisen oppsto. Flere viste til at innsatslederne kjente hverandre godt og har hatt samvirke på dagsorden også utover krise. Dette var noe som ble trukket frem i evalueringsrapporten fra Gjerdrum-skredet som en suksessfaktor og ble vist til som «best practice».

Flere innsatsledere pekte på viktigheten av at gode beslutninger er et produkt av innspill fra flere, også innad i egen etat eller fra andre som sitter på fagkompetanse. En innsatsleder fra brann uttalte;

*«Jeg er ganske trygg på meg selv i forhold til at jeg klarer å fatte de beslutningene som er riktige, sammen med de jeg jobber med. Det er så viktig å ikke tro du skal fatte alle beslutningene alene» (IL-Brann 2).*

En annen innsatsleder fra politiet utdyper dette ved å si;

*«Så det er litt farlig, hvis man tror at man kan alt å. Kontra å spørre, hva foreslår du nå? Jo, det foreslår jeg – ja, jeg er helt enig, da gjør vi det sånn. Det er mestringsfølelse. Jeg har ikke noe behov for å være den ene som løser oppdraget alene. Det er mye bedre om en kan gjøre det som et team da, og faktisk spille på at, det kan du, opplys meg, det kan du, kom med det du har» (IL-Politi 1).*

Oppsummert har vi funnet at flere innsatsledere peker på viktigheten av å forstå egne begrensninger, søke beslutningsstøtte og knytte til seg kompetanse ved behov når beslutninger skal tas. Relasjoner mellom innsatslederne er vesentlig for hvor godt man samarbeider på

tvers av etatene i den akutte fasen.

#### ***4.2.4 Oppsummering av funn knyttet til beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene***

Oppsummert har vi funnet at innsatslederne tar beslutninger basert på erfaring i den akutte fasen av et oppdrag. Deres erfaring skaper gjenkjennelse av situasjoner og de blir dermed i stand til å ta raskere beslutninger ute å måtte bruke tid på analyse og sette ulike handlingsalternativer opp mot hverandre. Flere bruker ord som ryggmargsrefleks og magefølelse for å beskrive denne erfaringsbaserte metoden de tar beslutninger på. Til tross for at mange beslutninger tas på ryggmargsrefleks, påpeker flere innsatsledere at det er viktig å komme seg så langt over mot rasjonelle beslutninger som mulig gitt tid til rådighet. Å være for analytisk når man skal fatte beslutninger i den akutte fasen blir en tidstyv. Nettopp derfor trakk flere innsatsledere frem hvorfor det er så viktig med erfaring og kunnskap. Ved å inneha dette blir færre situasjoner ukjent for deg og en blir i stand til å ta raskere beslutninger. Å vente på nok informasjon til å ta den optimale beslutningen har man ikke tid til i den akutte fasen. Da er det ikke lenger noen relevante handlingsalternativer igjen. Da har huset brent ned, som en innsatsleder fra brann sa det. Av denne årsaken trakk mange av innsatslederne frem det å akseptere “gode nok” beslutninger som et viktig poeng. Innsatslederne kan ikke tillate seg å bli handlingslammet da konsekvensene av å ikke gjøre noe kan være fatale.

Vi har gjort et vesentlig funn knyttet til bruk av faste beslutningsmodeller. Brannvesenet benytter syvtrinnsmodellen ved alle branner og ulykker. Dette gir dem en enhetlig og strukturert måte å tilnærme seg beslutningsprosessen på. Hos helse og politi finner vi ikke en like systematisk og strukturert tilnærming til beslutningstaking. Her er det mer opp til den enkelte innsatsleder hvordan man strukturerer sine beslutninger.

Flere innsatsledere trakk fram viktigheten av å forstå egne begrensninger, søke beslutningsstøtte hos andre innsatsledere og knytte til seg fagkompetanse ved behov når beslutninger skal tas. Relasjoner mellom innsatslederne påvirker i stor grad hvor godt man samarbeider på tvers av etatene i den akutte fasen. Flere fortalte om en utvikling på dette området hvor man tidligere jobbet «på hver sin tue», til at man i dag samarbeider tettere og ser på IL-KO som et team som skal løse oppdraget sammen.

## 5 Analyse og drøfting

Vi vil nå drøfte våre empiriske funn opp mot litteraturen som tidligere er presentert i oppgaven. Vi vil ta utgangspunkt i våre forskningsspørsmål for den videre drøftingen. Hensikten med dette kapitlet er å se nærmere på våre funn i lys av teorien som allerede eksisterer på området. Dette for å til slutt kunne svare ut vår problemstilling «*hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?*».

### 5.1 Beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring

Vårt første forskningsspørsmål er “*hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?*”. Dette forskningsspørsmålet inneholder i utgangspunktet to spørsmål som vi vil se nærmere på i sammenheng med hverandre.

#### 5.1.1 Situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet

Vi har funnet at innsatslederne ser på situasjonsforståelse som helt vesentlig for beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen. Det handler om hvordan de forstår oppdraget de står ovenfor. Dette er et tema som trer tydelig frem i vårt datamateriale. Selv om kun noen få av de innsatslederne vi har intervjuet, nevner situasjonsbevissthet som et begrep, finner vi det naturlig å drøfte etablering av situasjonsforståelse opp imot Endsley (1995) sin modell og definisjon for situasjonsbevissthet. Gjennom våre intervjuer har vi fått en forståelse av at begrepene situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet ofte brukes om hverandre i den daglige omtalen. Mange av innsatslederne vil derfor sannsynligvis ikke oppfatte noe skille mellom disse to begrepene i praktisk bruk.

Slik vi forstår situasjonsbevissthet etter Endsley, er dette en tilstand som tar inn i seg situasjonsforståelse, men som i tillegg går lengre i å kunne forutsi hva som skjer i fremtiden. Det kan virke som flere av innsatslederne vi har intervjuet ikke har en teoretisk tilnærming til dette begrepet og dermed ikke gjør den samme nivåinndelingen. Dette betyr imidlertid ikke at de mentale prosessene som ligger i begrepet situasjonsbevissthet ikke er til stede hos innsatslederne. Vi skal i det følgende se nærmere på dette. Vi mener å finne klare indikasjoner på at elementer i begrepet situasjonsbevissthet er til stede og er vesentlig for utviklingen av beslutningsgrunnlaget for innsatslederne vi har intervjuet.

### **5.1.2 Informasjon eller mangel på informasjon**

For å være i stand til å danne seg en best mulig situasjonsforståelse, forklarer innsatslederne at de trenger mest mulig relevant informasjon om situasjonen de står ovenfor. De ønsker et så virkelighetsnært bilde på situasjonen som mulig. En utfordring er at mye av informasjonen de gjerne kunne tenkt seg, ofte ikke er tilgjengelig for dem. På denne måten vil en kunne si at fordi tilgangen på informasjon ofte er begrenset innledningsvis i ett oppdrag, vil et høyt nivå av situasjonsbevissthet sjelden være mulig i den akutte fasen. Vi tenker da ikke på vedkommende innsatsleder sin evne til å oppfatte de kritiske signalene som finnes i omgivelsene på nivå 1 av Endsleys modell av situasjonsbevissthet (1995). Nå snakker vi om at informasjonen faktisk ikke er tilgjengelig for dem på dette tidspunktet i oppdraget. Det virker å være stor enighet i teorien rundt at situasjonsbevissthet er det viktigste grunnlaget for beslutninger (Endsley & Garland, 2000). Johnsen (2018, s. 253) forklarer at høy situasjonsbevissthet øker sannsynligheten for gode beslutninger. På denne måten vil nok denne manglende tilgangen til informasjon, som mange innsatsledere forteller om, kunne føre til lavere sannsynlighet for gode beslutninger etter denne påstanden. Dette fordi beslutningene er tatt med lavere grad av situasjonsbevissthet. Klein (1993; 2017 s. 276) forklarer at nettopp mangel på informasjon er en av tre årsaker til beslutningsfeil i operative settinger.

Til tross for manglende tilgang på informasjon, virker innsatslederne å være samstemte i at de må tørre å ta del beslutninger også når mye er usikkert. Dette fordi konsekvensen av å ikke gjøre noe kan være stor, og i ytterste konsekvens koste noen livet. Kanskje kan en si at Endsley sin modell ikke tar nok hensyn til usikkerheten som finnes i krisehåndtering. Vi vil tørre å påstå at innenfor krisehåndtering må en legge en betydelig andel usikkerhet til grunn, og det kreves allikevel handling.

Klein (2017, s. 278) forklarer at tvilen som skapes ved mangel på informasjon kan blokkere for handling. Usikkerheten blir på denne måten det motsatte av når erfaringer skaper gjenkjennelse raskt. Der hvor erfaring og gjenkjennelse gjør beslutningstakeren i stand til å handle raskt, resulterer usikkerheten i tvil. På denne måten vil en enkelt kunne se for seg hvordan mangel på informasjon om situasjonen som innsatslederne skal håndtere, kunne ført til handlingslammelse. Ifølge de innsatslederne vi har intervjuet, virker ikke dette å være tilfelle. Innsatslederne snakker om “godt nok” og “trygt nok”. Dette indikerer at de ikke ser etter 100% løsninger og aksepterer at løsningene de går for ikke blir optimale. Dette kan knyttes til begrenset rasjonalitet hvor en velger den første løsningen som fremstår god nok for å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Klein (2017) konkluderer med at selv om usikkerhet

er uunngåelig, er det mulig å opprettholde effektiv beslutningstaking i møte med den. Fordi denne usikkerheten ikke er mulig å unngå, kan beslutninger heller ikke bli perfekte, sier han (s. 281). Ofte tror vi at vi kan forbedre beslutningen ved å vente på mer informasjon, men i denne prosessen mister vi muligheter. Dette er et poeng som mange av innsatslederne vi har intervjuet trekker frem. Hvis de utsetter beslutningen for lenge i påvente av stadig mer informasjon, forsvinner beslutningsrommet. En innsatsleder fra brann billediggjorde dette godt ved å si noe sånn som; når du vet hvordan du optimalt skal slukke en rekkehusbrann, da har huset brent ned.

Klein (2017) hevder at det viktigste for beslutningstakeren er å akseptere behovet for å handle til tross for usikkerhet. Dette samsvarer altså godt med hva innsatslederne vi har intervjuet selv vektlegger. Innsatslederne forklarer at de er nødt til å komme i gang med å ta beslutninger for å få satt retning i oppdraget og sørge for framdrift. Usikkerheten er en del av hverdagen for operative ledere i nødetatene og noe de er blitt vant til å håndtere gjennom mange års erfaring. Flere av innsatslederne trekker fram hvordan manglende eller usikker informasjon gjør at de må tenke bredt og ikke låse seg til noe. De kompenserer for denne usikkerheten ved å se for seg flere alternative scenarier og er forberedt på rask omstilling når det kommer mer informasjon. En innsatsleder fra brann fortalte at de innenfor brannvesenet har et begrep som heter «å få vann på brann». Dette innebærer at de så fort som mulig i en slukningsinnsats får vann på brannen som et umiddelbart tiltak når de ankommer stedet. Dette skjer altså før man har rukket å skaffe seg noe særlig informasjon fra stedet. Dette er et tiltak som sjelden gjør ting verre og derfor noe man kan starte med umiddelbart før en høyere grad av situasjonsbevissthet er etablert.

### ***5.1.3 Medfødt evne til å ta gode intuitive beslutninger?***

Et spørsmål som har dukket opp for oss er hvordan innsatsledere klare å ta tilsynelatende gode nok beslutninger også i situasjoner hvor tilgangen på informasjon er liten. Kan dette forklares gjennom Gigerenzer sin «the Fast and Frugal Way» teori? Gigerenzer snakker om sannsynlige mentale modeller (PMM) og at en slik tilnærming innebærer bruk av enkle og raske heuristikker for å foreta beslutninger, og at disse heuristikkene ofte fører til tilfredsstillende beslutninger. Da spesielt i situasjoner med usikkerhet eller begrenset tid (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Ut ifra denne teorien vil innsatslederne være i stand til å ta gode nok beslutninger med lite informasjon tilgjengelig, så lenge de har det Gigerenzer kaller for «cues» (sannsynlighetssignaler) til å støtte beslutningsgrunnlaget på. Basert på



menneskets medfødte intuitive ferdigheter så kan beslutningstaker ta gode nok beslutninger selv med lite informasjon. Kleins teori om Recognition-primed decision (RPD) forklarer ikke hvorfor innsatslederne også tar gode beslutninger med lite informasjon tilgjengelig.

Kahneman sin påstand om at det kan oppstå systematiske feil ved intuitiv beslutningstaking, blir møtt av motstand i Gigerenzers empiriske forskning som sier at PMM har gode resultater ved beslutningstaking med lite informasjon og lite tid til rådighet. Det kan derfor tenkes at forklaringen på innsatsledernes evne til å ta tilsynelatende gode beslutninger basert på lite informasjon støttes av Gigerenzers teori og empiriske forskning.

For å billedliggjøre tankerekken så kan vi se for oss en fersk politibetjent som kommer til en husbrann. Politibetjenten har lite til ingen erfaring eller kunnskap om brann og det er heller ikke mye tilgjengelig informasjon om brannen. Da han kommer til stedet, kjenner han varmen slå igjennom vinduet på bilen selv 30 meter fra brannen. Han behøver ikke være ekspert eller ha kunnskap om brann for å skjønne at det er farlig å gå for nært. Politibetjenten bestemmer seg for ikke å gå nærmere brannen og slipper heller ikke andre nærmere. Videre ser politibetjenten at det velter ut tung svart røyk fra huset og vinden blåser dette mot nabohuset. Han skjønner at dette ikke er bra og bestemmer seg for å evakuere nabohuset. Begge disse eksemplene viser at man nødvendigvis ikke behøver mye kunnskap og erfaring for å skjønne hva som må gjøres eller ikke kan gjøres. På denne måten reduserer Gigerenzer betydningen av innsatsledernes ekspertise for å være i stand til å ta gode beslutninger. Gigerenzer sin gjenkjenningssheuristikk har blitt kritisert for at bevisene som brukes for å støtte denne har kommet fra statiske miljøer som forblir stabile uten å oppleve raske endringer (Lab, 2021). De situasjonene som innsatslederne våre møter på kan i høyeste grad være både komplekse og dynamiske. Imidlertid vil man kanskje kunne si at den store erfaringsbanken som innsatslederne besitter, øker sannsynligheten for at de i det minste gjenkjenner enkelte elementer i situasjonen. Dette til tross for liten informasjonstilgang.

#### ***5.1.4 Informasjonsdeling***

Flere av innsatslederne forklarer hvordan de gjennom gjensidig informasjonsdeling forsøker å skaffe seg tilgang til mer informasjon. Dette vil for eksempel være fra enheter på stedet, via operasjonssentralen eller ved samvirke med innsatslederne fra de andre nødetatene. Et av våre funn viser at en utbredt arbeidsmetodikk hos innsatslederne er å få sin egen forståelse av situasjonen avstemt med flere. Dette for å få sin situasjonsforståelse bekreftet eller justert. Innsatslederne virker på denne måten veldig bevisst på å aktivt søke mest mulig tilgjengelig

informasjon og kvalitetssikre denne, så godt det lar seg gjøre. Slik vi har sett i teorien rundt situasjonsbevissthet i team, er kommunikasjon internt i teamet viktig for å få bekreftet eller avkreftet om den enkelte har oppfattet situasjonen riktig, og videre for å opparbeide felles situasjonsbevissthet i temaet (Endsley, 1995). Vi tenker at en kan se på enhetene som skal løse oppdraget sammen som et team. Dermed vil det å dele egen forståelse av situasjonen være viktig for å kvalitetssikre at man har en så oppdatert og gyldig situasjonsforståelse som mulig basert på den tilgjengelige informasjonen som finnes i totalen. Hva den enkelte innsatsleder har behov for av informasjon i situasjonen, vil naturlig nok være forskjellig ut ifra etatstilhørighet. En innsatsleder fra politiet vil nok neppe ha behov for all informasjon om brannbildet ved en boligbrann, slik som en innsatsleder fra brann vil. Det å videre da forstå hva den enkelte har behov for å vite for å løse sine oppgaver, vil være vesentlig for god team SA. Her kommer dette med lang erfaring inn som et viktig bidrag slik vi ser det.

Innsatslederne vi har intervjuet fremhever nettopp at lang fartstid og erfaring gir dem god system- og ressursoversikt. De fremhever viktigheten av kunnskap om de andre nødetatens rolle, arbeidsoppgaver og prioriteringer for å danne en felles situasjonsforståelse. Å evne og se hva slags informasjon den enkelte innsatslederkollega har behov for og så dele dette, krever felles mentale modeller som er skapt gjennom alle disse årene med erfaring og samvirke.

### ***5.1.5 Situasjonsoppfattelse***

Et annet funn er viktigheten av å oppfatte den kritiske informasjonen som faktisk finnes i situasjonen og som vil ha betydning for oppdraget innsatslederen står ovenfor. Dette kan knyttes til Endsley (1995) sitt første nivå av situasjonsbevissthet, som handler om oppfattelse av de relevante elementene som finnes i omgivelsene og som danner selve grunnlaget for situasjonsbevisstheten. Jones og Endsley (1996) har studert feilhandlinger i relasjon til situasjonsbevissthet der all informasjonen var tilgjengelig. De fant da at manglende oppmerksomhet på grunn av distraksjon, manglende prioritering av informasjon og innsnevret oppmerksomhet var årsakene til disse feilhandlingene. Flere innsatsledere forklarer at det skjer mye samtidig i den akutte fasen av et oppdrag, og at evnen til å faktisk klare å fange opp den viktige informasjonen, er helt vesentlig for dem. Samtidig snakk på flere samband, telefonoppringninger og samtidig utrykningskjøring mot stedet, trekkes frem som eksempler på distraksjoner som forekommer. Det er lett å se for seg hvordan mange samtidige oppgaver vil stille høye krav til oppmerksomhet mot de rette tingene og en prioritering av hva som er

vesentlig informasjon for innsatslederen å oppfatte. Dette støttes av Endsley (1995 s. 40-41) som forklarer at det i komplekse og dynamiske situasjoner kan oppstå en overveldende informasjonsmengde som vil påvirke en persons kapasitet og oppmerksomhet negativt.

Videre forklarer Endsley (1995, s. 42) at hva slags evne en person har til å ta innover seg informasjon gjennom oppmerksomhet og persepsjon, er basert på innholdet i arbeidsminnet og langtidsmminnet. Arbeidsminnet har, som vi har sett, sine begrensinger og er derfor utsatt for overstimulering (Endsley, 1995, s.43). Alle innsatslederne forteller om hvordan de har ulike teknikker for å motvirke stress. For eksempel er det flere som venter med å sette på blålys når de får en utrykning for å kjøpe seg selv tid til oppdragsanalysen. Dette gir dem mer kapasitet i arbeidsminnet til å oppfatte den viktige informasjonen som blir tilgjengelig for dem. Så fort de skrur på blålys og starter utrykning, vil dette kreve mye av arbeidsminnet da dette er en krevende aktivitet selv for erfarne utryknings sjåførere. Kjører man derimot normalkjøring mot stedet, vil vi tørre å hevde at erfarne sjåførere gjør dette i retning av det Endsley (1995) snakker om som automatisering. På denne måten vil man unngå å bruke opp det begrensede arbeidsminnet når det er en massiv pågang av informasjon gjennom sansene. Dermed skaffer innsatslederen seg mer kapasitet til å fange opp den kritiske informasjonen som de trenger som grunnlag for å danne seg situasjonsbevissthet.

Innsatslederne virker å være veldig bevisste på denne klare begrensningen i arbeidsminnet sitt. Kanskje kan dette også være grunnen til at de fleste forteller at de sjelden opplever høyt stressnivå, nettopp fordi de har teknikker som skaffer de mentalt overskudd og unngår "information overload". En annen plausibel forklaring kan jo være at en innsatsleder sjelden kommer først til stedet og står i den aller skarpeste enden, og må behandle en person som er i ferd med å dø eller målbehandle en bevæpnet gjerningsmann. Det er lett å se for seg hvordan dette i større grad skaper stressreaksjoner som tap av hørsel, «tunnelsyn» og nedsatt kognitiv evne hos tjenestepersonen, slik Grossman & Christensen (2022) forklarer at stress kan føre til i slike situasjoner. Den akutte fasen for en innsatsleder, er som vi beskrev i introduksjonen, noe mer distansert fra selve situasjonen enn for tjenestepersonen i første linje.

Endsley (1995) forklarer at gjentatte erfaringer i en situasjon bygger og utvikler forventninger til lignende situasjoner og dette resulterer i at man blir i stand til å øke effektiviteten og nøyaktigheten i persepsjonen av den type informasjon. På denne måten kan man si at de erfarne innsatslederne vi har intervjuet, har gode forutsetninger for å fange opp de kritiske signalene som ligger der. Dette basert på sin erfaring fra mange lignende situasjoner. De vet

med andre ord hva de skal se etter fordi de har stått i lignende situasjoner før. De har godt utviklede mentale modeller som Endsley (2011) kaller det. På den andre siden har Wolbers og Boersma (2018) poengtert at denne ekspertisen basert på erfaringer også kan hemme situasjonsbevisstheten. Dette fordi når man driver beslutningstaking basert på gjenkjennelse vil en være mindre mottakelig for den spesifikke situasjonen man står i. Dette blir derfor viktig å være seg bevisst som beslutningstaker. Ekspertisen som innsatslederne vi har intervjuet kan sies å inneha, vil på denne måten kunne medføre noen “fallgruver” ved at man forenkler situasjonen og ikke får meg seg informasjonselementer som finnes i situasjonen. Kahneman (2013) snakker nettopp om slike heuristikker og hvordan mentale modeller danner snarveier i minnet vårt. Disse mentale modellene hjelper innsatslederne til å forenkle beslutningsprosessen ved å redusere informasjonsbehandlingens kompleksitet, men disse forenklingene er ikke alltid feilfrie. Problemet er at vi ofte ikke selv oppdager disse systematiske feilene som skjer på grunn av vår innsnevring av tankeprosessen. På denne måten kan man si at ekspertisen til innsatslederne er til stor hjelp i beslutningsprosessen på den ene siden, men samtidig kan føre til systematiske feil på den andre.

Kahneman og Klein (2009) konkluderer med i sin artikkel “Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree”, at hvis man skal kunne si noe om hvorvidt en intuitiv vurdering kan stoles på, kreves det en vurdering av forutsigbarheten i beslutningsmiljøet og muligheten den enkelte har hatt til å lære regelmessig i dette miljøet. Slik vi forstår dette, vil mulighetene for feilkilder minskes ved økt trening og erfaring innenfor området og det må være en forutsigbarhet mellom de signalene du kan oppfatte og det som skjer videre. Dette med forutsigbarhet i beslutningsmiljøet vil kunne være interessant for oss som har sett nærmere på innsatsledere fra ulike nødetater. Man vil nok kunne hevde at det finnes større forutsigbarhet ved brannslukking av en bil, enn ved en pågripelse av en farlig gjerningsperson i store folkemengder. På denne måten vil nok en innsatsleder fra politiet som leder sistnevnte situasjon, ikke være i stand til å ta like gode intuitive vurderinger basert på erfaring fordi dette miljøet er svært uforutsigbart og dermed mer ukjent. Vi er selvsagt klar over at enhver brann ikke vil opptre like forutsigbar, men det er allikevel en del elementer som gjør det mulig å ha en mere lik tilnærming til situasjonen fra gang til gang. Dette kan også tenkes å være grunnen til at en fast beslutningsmodell som benyttes i brannvesenet fungerer så godt, slik innsatslederne vi har intervjuet forteller om. Dette vil vi diskutere nærmere i avsnitt 5.1.6.

### ***5.1.6 Syvtrinnsmodellen som sikkerhetsmekanisme***

Som nevnt benytter brannvesenet en syvtrinnsmodell ved alle branner og ulykker. Denne modellen kan sies å være en sikkerhetsmekanisme for å oppfatte viktige detaljer ved situasjonen. Denne syvtrinnsmodellen er noe som alle i brannvesenet bruker og lærer seg. Slik innsatslederne selv har forklart, sørger denne arbeids- og beslutningsmodellen for en mer systematisk tilnærming til situasjonen de står ovenfor. Den beskriver blant annet hvilke skadestedsfaktorer en må være oppmerksom på når man skal lese brannen og vurdere risiko. På denne måten kan en si at denne modellen kan sørge for bedre situasjonsbevissthet fordi innsatslederen i større grad blir påminnet hva han bør se etter i situasjonen. Det blir en mer systematisk gjennomgang av vesentlig informasjon og danner grunnlaget for de videre beslutningene som tas. Ved at alle i brannvesenet benytter samme modell, vil også utrykningsleder eller annet brannpersonell forsøke å lete etter informasjon om det samme og videre kunne dele dette innad i teamet, for å oppnå bedre team SA. Metodikken skaper på denne måten en felles forventning til hva slags informasjon som er nødvendig å dele.

### ***5.1.7 Situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon***

Flere innsatsledere trakk frem at det er vesentlig hvordan du evner å nyttiggjøre deg av den informasjonen som er tilgjengelig for deg. Det holder med andre ord ikke bare å ha oppfattet informasjonen, hvis du ikke vet hvordan du skal benytte denne videre. Dette mener vi kan knyttes til nivå 2 og 3 i situasjonsbevissthet som handler om situasjonsforståelse og situasjonsprediksjon. Endsley (2011) forklarer at det å utvikle en god forståelse ut ifra informasjonen som stadig treffer en, kan være en utfordrende prosess. Dette krever derfor at man innehar god kunnskap om situasjonen man står i. Dette samsvarer godt med det innsatslederne vi intervjuet selv forklarte. Når en situasjon var kjent for dem var det lettere å forstå hva informasjonen de satt på innebærer for oppdraget, og i neste omgang hva det medfører videre (nivå 3). Innsatslederne benytter på denne måten sin erfaring for å skape forståelse av situasjonen og videre situasjonens påregnelige utvikling.

I Saus doktoravhandling (2011) referert til i Johnsen (2018), kommer det frem at manglende situasjonsbevissthet på nivå 2 og 3 skyldes begrensinger i arbeidsminnet. Kritisk informasjon ble oppfattet på nivå 1, men glemt igjen. Grunnen til dette var fordi stadig ny informasjon skyver ut den eksisterende informasjonen fra arbeidsminnet. Nettopp her vil innsatsledernes erfaring kunne ha stor betydning for situasjonsbevisstheten og dermed beslutningsgrunnlaget. Erfaring og kunnskap skaper, slik vi så på i teorien, mentale modeller og skjemaer i

langtidsminnet vårt (Endsley, 1995). Ved at disse eksisterer, vil man kunne avlaste og gå utenom arbeidsminnet ved innhenting av informasjon. På denne måten vil skjemaene og modellene hjelpe oss til å kunne håndtere store mengder informasjon gjennom sansene og arbeidsminnet.

Situasjonsbevissthet må ses i sammenheng med målene beslutningstakeren har for situasjonen. Endsley (1995) forklarer at når beslutningstakeren har bestemt seg for målet sitt, vil han aktivt søke informasjon som hjelper han i å nå dette. I denne prosessen vil erfaring og kunnskap kunne hjelpe innsatslederen. Dette fordi skjemaer og modeller, som er etablert i langtidsminne, raskt vil kunne hente frem hvilke handlinger man bør utføre for å oppnå målet. Denne prosessen vil ifølge Endsley (1995) ta mye lengre tid hvis ikke dette er lagret i langtidsminne fra tidligere.

#### **5.1.8 Oppsummering av beslutningsgrunnlag og betydningen av erfaring**

I forskningsspørsmål en *“hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?”* har vi presentert, vurdert og analysert funnene vi har gjort. Alle innsatslederne vi intervjuet understreket behovet for god situasjonsbevissthet for å kunne ta gode beslutninger i den akutte fasen. Dette danner også grunnlaget for innsatsleders evne til prediksjon. Det er denne prediksjonen som viser innsatsleder hvilke beslutninger som må tas for å nå ønsket normaltilstand.

Vår data viser at innsatslederne i all hovedsak benytter seg av heuristikk som gir ikke optimale løsninger. Mangel på informasjon er det som trekkes frem av de aller fleste, og samtlige understreker behovet for å kunne ta beslutninger på tross av lite informasjon. Lite informasjon gir innsatslederne en begrenset situasjonsbevissthet, men på tross av dette viser det seg at de ofte tar tilstrekkelige beslutninger. Dette viser at også beslutninger tatt på lite informasjon gir gode nok løsninger og fremdrift. Det blir presisert av flere at det er viktig å få tatt beslutninger i starten av den akutte fasen for å stake ut veien og få i gang håndteringen av hendelsen.

Innsamlet data tilsier at lang erfaring gir god system- og ressursoversikt, samt danner grunnlaget for mentale modeller som benyttes for å forkorte tiden man bruker på beslutningsprosessen. Innsatslederne sier at de benytter faste handlingsmønstre eller mentale modeller for å redusere belastningen på arbeidsminnet. Innsatslederne jobber i komplekse og dynamiske situasjoner hvor beslutninger bærer store konsekvenser, det er derfor avhengig av

å ha kognitivt overskudd for å ta til seg informasjon fra omgivelsene. Disse mentale modellene og systematiske handlingsmønstrene, som for eksempel brannvesenets sjutrinnsmodell, forenkler denne prosessen.

Ett annet funn som trekkes frem av innsatslederne er hvordan de benytter deling av informasjon som en måte å bekrefte eller justere sine beslutninger i en kompleks situasjon. De søker støtte hos sine kolleger og på denne måten effektiviserer og kvalitetssikrer arbeidet i den akutte fasen.

## ***5.2 Beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene***

Vårt andre forskningsspørsmål er «*hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*» Dette forskningsspørsmålet inneholder i utgangspunktet to spørsmål som henger sammen. I drøftingen under ser vi nærmere på disse.

### ***5.2.1 Metode for beslutningstaking***

#### ***5.2.1.1 Beslutninger på ryggmargsrefleks versus det å være analytisk***

Det å ta beslutninger på ryggmargsrefleks trekkes frem av samtlige innsatsledere i datamaterialet vårt som den mest fremtredende måten å ta beslutninger på i den akutte fasen. For at denne ryggmargsrefleksen skal kunne oppstå, forklarer innsatslederne at de benytter noe de beskriver som en gjenkjennelsesbasert fremgangsmåte hvor de støtter seg på tidligere erfaringer og til dels kunnskap. Dette støttes oppunder av Gary Klein sin teori om gjenkjennelsesbaserte beslutningsprosesser. Klein (1993) mener at eksperten, som defineres som en erfaren fagekspert i sitt fagfelt, er gode på beslutninger etter RPD-modellen. Samtidig beskriver innsatslederne situasjoner preget av dårlig tid og krav til hurtig respons. De må derfor ta beslutninger raskt og som er gode nok til å ha en positiv effekt på situasjonen. Det viser derfor til at de omstendelige og analytiske beslutningsmodellene ikke er veldig egnet i den akutte situasjonen. Det er enighet blant de ledende forskerne på feltet at det ikke er tid til en analytisk tilnærming under slike omstendigheter, men at man må være seg bevisst hvilke utfordringer og feller man kan trække i ved raske beslutningsprosesser basert på lite informasjon. Kahneman (2013) mener at beslutninger tatt på liten datamengde ikke kan skape en fasit for fremtidige hendelser og at beslutningene derfor ikke er gode og robuste.

Kahneman mener derfor at man må ha en mer analytisk tilnærming til beslutningsprosessen, fordi intuisjonen vår har klare feilkilder. Slik sett utfyller Klein og Kahneman hverandre. Klein med sin forskning på erfaringsbasert beslutningstaking gjennom observasjon på stedet og intervjuer i ettertid. Kahneman med sine vitenskapelige eksperimenter i kontrollerte omgivelser. Vår data viser at innsatsledere benytter seg av både erfaringsbaserte gjenkjennelser og en analytisk tilnærming av tidligere erfaringer og kunnskap. Innsatslederne beskriver situasjoner hvor de ikke alltid har gode forklaringer på hvordan de kom frem til løsningen de benytter. De konkluderer derfor med at de benytter ryggmargsrefleksen. Dette fremstår som et interessant funn og er med på å beskrive hvilke beslutningsstrategier de benytter i den akutte fasen.

Gigerenzer (1996) mener derimot at menneskets medfødte evne til å ta gode nok beslutninger på tross av mangel på informasjon og kunnskap, er god nok til å få tilfredsstillende resultater. Som Pretz (2011) beskriver er dette en tilnærming som baserer seg på intuisjon. En ubevisst viten om hva som er riktig i øyeblikket. Selv om intuisjon er en ubevisst handling eller "følelse" så er den forankret noe mer nyansert. Intuisjon er resultatet av instinkter, men også basert på tidligere erfaringer eller kunnskap som man har benyttet eller lært tidligere. Disse erfaringene og kunnskapen ligger ubevisst tilgjengelig i langtidsminnet og kan ha dannet mentale modeller eller beslutningsstrategier. Når en situasjon melder seg, reagerer innsatslederen på små faktorer som aktiviserer handlinger som kan være intuisjon. Det er derfor viktig å være klar over beslutningsfellene som heuristisk beslutningstaking gir. Vi finner derimot Gigerenzers beslutningsmodell (PMM) noe for enkel og minimalistisk for at den kan forklare de mer sammensatte og komplekse hendelsene våre innsatsledere håndterer. Samtidig sier flere av innsatslederne at de opplever at de intuitivt vet hva de skal gjøre selv om de har lite til ingen informasjon om situasjonen. Dette kan forklares med Gigerenzers teori. På den andre siden kan disse beslutningstakerne inneha så mye erfaring og kunnskap at de ubevisst kjenner igjen avgjørende sannsynlighetssignaler ("cues") som påvirker deres beslutningsprosess. Når innsatslederne får oppdraget og kommer til stedet vet de allerede ønsket normaltilstand og hva ønsket mål med oppdraget er. Dette er en stor del av beslutningsprosessen og er basert på situasjonsbevissthet. Beslutningstakerens valg av handling baseres på ønsket slutt-tilstand, som betyr at beslutningstaker må forestille seg utviklingen i situasjonen. I Kleins RPD-modell er akkurat dette en av hovedteoriene, hvor Klein smelter sammen de to prosessene; sanse-oppfatte-vurdere-handle basert på en predikasjon på hva som mest sannsynlig kommer til å skje om man ikke gjør noe, og om man



gjennomfører handlingen man har bestemt seg for. Innsatslederens evne til å forutse hva som kommer til å skje er avgjørende i forhold til beslutningsprosessen. Det kommer frem i datamaterialet at innsatslederne ikke er ute etter optimale løsninger, men gode nok resultater for å kontrollere situasjonen. Det er altså ikke tilfeldig hvilke handlinger som blir gjennomført. Handlingene er basert på erfaring, kunnskap og situasjonsbevissthet.

Alle innsatslederne våre har en yrkeserfaring på mellom 10 og 31 år. De kan derfor kalles eksperter på sine felt. Denne ekspertisen er naturlig å tenke på som en stor fordel, men Kahneman (2013) poengterer at ekspertisen kan i seg selv være en feilkilde, da man kan få overdrevet tro på egne ferdigheter. Eller at de du samhandler med tilegner deg ferdigheter du ikke har, basert på din fartstid i etaten. I datamaterialet vårt kommer det frem at innsatslederne har stor tiltro til hverandre og støtter seg på hverandre under beslutningsprosesser ved behov. Det kan da være særdeles dårlig å ha overmot på egne ferdigheter, eller du velger å uttale deg om ting du egentlig ikke har erfaring med, så dette må man være seg bevisst. Vårt datamateriale avkrefter derimot denne systemfeilen hos våre innsatsledere. Det fremstår som de har en reflektert tilnærming til egne ferdigheter og evner å ta til seg råd og kunnskap fra andre støttespillere. Dette er gjennomgående hos alle de tre nødetatene. De sier at de finner trygghet og hjelp i sine kolleger fra andre nødetater og at de stoler på at de kan jobben sin. Datamaterialet viser også at innsatslederne har en overordnet oversikt over hverandres kapasiteter, men mangler detaljkunnskap om fagfeltene. Dette gjør at de støtter seg på hverandre samtidig som de har en oversikt over de andres handlingsalternativer. Innsatslederne er samtidig ydmyke på dette feltet og bekrefter at de stoler på og ofte støtter seg på kolleger.

Lipshitz et al. (2001) mener på den andre siden at naturalistisk beslutningstaking er den beste når det er høyt tidspress og mangel på informasjon. Kleins RPD-modell baserer seg på små gjenkjennbare faktorer fra tidligere erfaringer. Datamaterialet viser at dette er den mest brukte beslutningsstrategien hos innsatslederne, siden de aller fleste referer til ryggmargrefleksjonen eller magefølelsen. Gigerenzer og Klein sier at heuristiske beslutningsmodeller egner seg best når man skal ha gode nok resultater og har dårlig tid. Flere av våre innsatsledere sier at de ikke har tid eller anledning til å finne den optimale løsningen. De er ute etter en løsning som er god nok til å komme ett stykke videre til målet mot normalt tilstand. De benytter seg sjeldent av en analytisk tilnærming da de mener dette tar for lang tid i den akutte fasen. I de fleste tilfellene kjører innsatslederne også bil på vei til hendelsen. De beskriver at de er seg bevisst hvordan de bruker denne tiden til å strukturere tankene og skape oversikt over situasjonen.

Dette kan medføre mer tid til vurderinger og mulighet for en noe analytisk tilnærming. Informasjon fra operasjonssentralene og mannskaper som allerede er på stedet skaper grunnlag for situasjonsbevisstheten til innsatslederen. Dette gir mulighet for en mer strukturert og analytisk tilnærming. Man kan derfor ikke si at innsatslederne alltid benytter seg av raske vurderinger og beslutninger kun basert på tidligere erfaringer og kunnskap. Samtidig sier innsatslederne at de har ett overordnet ansvar for oppdraget, fremdrift og oppdragsløsningen. Innsatslederne må derfor ha evnen til å løfte blikket over den enkelte faktor å se for seg hva som kan dukke opp av utfordringer. Her kommer Endsley (1995) sin teori om predikasjon inn, og den er basert på kunnskap og tidligere erfaringer. Som nevnt, har de innsatslederne vi har intervjuet et høyt erfaringsnivå. Allikevel beskriver de selv situasjoner hvor de ikke har erfaring eller dyptgående kunnskap. Likevel tar de beslutninger som fortsatt er gode nok til å være med å løse situasjonen. For at innsatslederne skal kunne få denne ryggmargsrefleksjonen bør det være i en kontekst som er meningsfull og gjenkjennbar. Dette er de faktorene som Klein beskriver er grunnlaget for gjenkjennelse. Alle innsatslederne beskriver en økt trygghet i den akutte situasjonen etter at de har tilegnet seg kunnskap igjennom utdanning, kursing, debrief eller fagdager. Vi må derfor tolke det dit at for våre innsatsledere er erfaring og kunnskap med på å skape gjenkjennelse og trygghet i beslutningsgrunnlaget. Alle innsatslederne ble spurt om de hadde eksempler på hendelser hvor de ikke lyktes. Ingen av de vi intervjuet hadde hendelser hvor ting gikk riktig galt. Samtlige hadde hendelser hvor de skulle ønske de kunne gjort ting annerledes i ettertid. De hadde sånn sett gjort seg analytiske tanker rundt erfaringen. Denne refleksjonen blir en del av den analytiske delen som blir utviklet av erfaring. Dette blir da senere flyttet til langtidsminnet, hvor de blir liggende som mentale modeller som trigges av de faktorene innsatslederne oppfatter og gjenkjenner på ett senere tidspunkt.

### *5.2.1.2 Ulike beslutningsmodeller*

Datamaterialet viser at de aller fleste innsatslederne på en eller annen måte benytter seg av mentale modeller eller rutinemessige huskelister og metoder for å strukturere informasjonen de mottar og benytter i beslutningsprosessen. Det blir beskrevet at disse modellene er tillært gjennom utdanning, kurs og erfaring. Noen modeller er selvlaget og strukturert av innsatslederen selv. Endsleys nivå 2 i situasjonsbevisstheten beskriver hvordan tiden man bruker på å ta beslutninger minker ved bruk av innlærte mentale modeller eller huskelister. Det blir da slik som flere innsatsledere beskriver i datamaterialet; at det er mindre faktorer som gir beslutningstakeren gjenkjennelse. Basert på disse gjenkjennelsene henter innsatsleder

frem allerede eksisterende handlingsmønstre basert på tidligere erfaringer eller kunnskap og iverksetter disse prosedyrene eller handlingsalternativene. På denne måten unngår man å gå inn i en analytisk tilnærming som tar lengre tid og krever mer kognitiv innsats. Innsatslederen har da mer kapasitet i arbeidsminnet til å persipere omgivelsene og bruke det kognitive overskuddet på andre viktige oppgaver. Et klassisk eksempel på mentale modeller er militære driller på bevegelse. Personellet trener så mye på faste handlingsmønstre at de sitter i «ryggmargen». Når en utløsende faktor blir gjenkjent så aktiveres den allerede trente handlingen. Drillen går på automatikk og man kan bruke alle sine ressurser på å ta innover seg omgivelsene og andre viktige faktorer som man må forholde seg til. Kanskje ett mer aktuelt eksempel for oss er bruken av tiltakskort. Innsatslederne fra de to mest sentrale regionene sier de kan tiltakskortene utenat og at disse ofte blir benyttet i beslutningstakingen. Når de har lært seg disse tiltakortene utenat, er de raskt tilgjengelige i langtidsmminnet. Flere av de vi har intervjuet som jobber på mindre sentrale steder, hvor det er lengre tid mellom de mer komplekse oppdragene, forteller at de er mer avhengig av aktiv bruk av tiltakskort. Disse innsatslederne sier at når de føler seg usikre på tiltak og egen kompetanse på en type oppdrag, så støtter de seg på tiltakskort. Dette forsinker beslutningsprosessen, men kvalitetssikrer beslutningen. Innsatslederne viser med disse opplysningene at det er noen forskjeller basert på hvor i landet man jobber. Sett opp mot teorien så vil de innsatslederne med hyppigere komplekse akutte oppdrag, ha mer erfaring og kunnskap om slike hendelser og det vil ligge “lengre fremme” i langtidsmminnet.

Vårt datamateriale viser at det er stor forskjell på de tre nødetatene akkurat på denne metodikken. Brann har ett veldig satt handlingsmønster igjennom sin syvtrinnsmodell. Helse og politi er ikke like knyttet til faste beslutningsmodeller. Politiet er nok de som benytter seg minst av faste modeller. En grunn for dette kan være at både brann og helse har en mer fasitbasert tilnærming til oppdragsløsningen. Politiet forholder seg derimot ofte til mennesker i krise og i en dynamisk situasjon. Disse menneskenes reaksjoner kan ha stor variasjon og vil være vanskelig å forutse. Politiet benytter seg derfor av overordnede prinsipper i stedet for faste modeller i sin oppdragsløsning. Disse overordnede prinsippene tilpasses situasjonen på en dynamisk måte ettersom årsaksforhold endrer seg. Helse derimot har stor grad av faste modeller innen helserelatert oppdragsløsning. Historisk sett har det vært lite fokus på den taktiske oppdragsløsningen, både utdanningsmessig og når man kommer ut i jobb. Innsatslederne vi snakket med fra helse sa at dette nå er i endring. De som jobber som innsatsledere innen helse har laget sine egne modeller basert på egen erfaring, kurs og øvelser.

Mye av dette er personlige initiativ og er dermed ikke forankret i etatens prosedyreverk. Kahneman og Klein (2009) er enig i at disse mentale modellene forenkler beslutningsprosessen og at de kan redusere kompleksiteten og informasjonsbehandlingstiden, noe som samsvarer med våre funn. Hvis vi her ser på datamaterialet så har innsatslederne analysert og strukturert erfaringer og kunnskap igjennom utdanning, debrief, fagdager og kurs. Derfor har de dannet disse mentale modellene og gjenkjennelsesfaktorene på bakgrunn av en analytisk kognitiv prosess. Dette trekkes frem fra innsatslederne gjennom deres beskrivelse av nytten av fagseminar eller dager hvor innsatsleder møtes og deler erfaringer og diskuterer hendelser. Gjennomgang og bearbeidelse av erfaringer og hendelser er med på å kvalitetskontrollere tidligere beslutninger og handlinger.

Datamaterialet vårt viser en sammenheng mellom valg av mentale modeller eller huskelister og håndtering av stress og usikkerhet. Flere av innsatslederne beskriver hvordan de benytter seg av disse mentale modellene eller andre huskelister for å strukturere tankene og dermed fjerne stress og usikkerhet. Det fremstår som at mange av disse metodene er basert mer på personlig preferanse og erfaring på hva som fungerer på seg selv, enn en felles tilnærming. Vi kommer mer tilbake til dette når vi skal drøfte datamateriale på stress og usikkerhet i avsnitt 5.2.2. Kahneman og Tversky (1996) snakker om «de små talls lov» som en systematisk feil i beslutningstaking ved bruk av heuristikk og dermed Kleins RPD-modell. Nå er våre innsatsledere alle meget erfarne, men det er fortsatt slik at det er noen typer hendelser man ikke kommer ovenfor altfor ofte. Dette kan medføre at innsatslederen har erfaringer basert på få hendelser, og at det som løste forrige hendelse ikke nødvendigvis vil fungere neste gang. Som Kahneman og Tversky (1996) skriver, kan det være tilfeldigheter som gjorde at en handling fungerte sist. Hvis man da overfører denne erfaringen til den neste hendelsen, kan det få ett helt annet utfall. Det er derfor viktig å være seg bevisst dette da man benytter seg av gjenkjennelsesbasert beslutningstaking. Denne beslutningsfellen melder seg mer aktuell for de innsatslederne som jobber på mindre steder med færre oppdrag. De har enda færre erfaringer å basere sin beslutningsstrategi på.

### **5.2.2 Stress og usikkerhet**

«Mangel på informasjon skaper mest stress, ikke situasjonens kompleksitet» er ett sitat fra en av innsatslederne. Dette er en påstand som går igjen hos de aller fleste av våre innsatsledere. Det kommer frem i datamaterialet at våre innsatsledere ikke føler seg veldig stresset i situasjonene de har stått i. Det kan være flere faktorer som styrer dette. Vi ser at de aller fleste

beslutninger som tas i den akutte fasen er gjenkjennelsesbaserte beslutninger som går raskt. Starcke & Brand (2012) sier at man er mindre utsatt for stress når man tar beslutninger ved hjelp av gjenkjennelsesbasert beslutningstaking. Dette kan ses i sammenheng med metodene for beslutningstaking som benyttes av våre innsatsledere. Flere av metodene fungerer på en måte hvor beslutningstaker slår seg til ro med første og beste løsning som virker god nok for situasjonen. Dermed er den så rask at stresset ikke utvikler seg for beslutningstaker. Dette får dermed en positiv effekt, da stress begrenser de kognitive evnene til den analytiske evnen til å løse utfordringer (Paton & Flin, 1999). Det faktum at våre innsatsledere ikke føler seg veldig preget av stress, gjør også at de ikke blir utsatt for vanlige stressreaksjoner som begrenser syn, hørsel og evne til kommunikasjon (Grossman & Christensen, 2022).

Alle innsatslederne kommer med ulike måter de håndterer stress på, så dette er nok noe personavhengig. Metoder som å ikke slå på blålys og kjøre utrykning er det flere som nevner. Å kjøre utrykning krever mye konsentrasjon slik at det vil spise opp mye av arbeidsminnet til innsatslederen på vei til hendelsen. Det er derfor lurt å benytte den første tiden til stedet i litt roligere omgivelser. Dette for å kunne ta imot informasjon og benytte denne for å danne situasjonsbevissthet. En annen metode er for innsatslederen er å trekke seg litt bort fra situasjonen og det mest hektiske området på stedet. På denne måten skjermer innsatslederen seg fra de største stresspåvirkningene som hemmer beslutningsprosessen. Andre teknikker var å gå sakte for å holde pulsen nede og tvinge seg selv til å ta seg tid til observasjon. Noen velger å trekke seg helt bort, sette seg i bilen å få ro. Det kan være mye støy, informasjon og mennesker som hele tiden kommuniserer med innsatslederen. Dette i seg selv kan fremkalle stressreaksjoner og hemme innsatslederen betraktelig i en kritisk fase av hendelsen. Siden flere av innsatslederne beskriver teknikker om stresshåndtering, så må vi forstå det slik at de blir stresset, men at de håndtere dette på en meget god måte.

Klein, Endsley, Kahneman og Gigerenzer baserer alle seg på beslutningstakers evne til å persipere sine omgivelser for å starte beslutningsprosessen. Stress blir derfor en avgjørende faktor i innsatsleders evne til å skape seg situasjonsbevissthet og ha en god beslutningsprosess. En annen grunn til følelse av lite stress kan være innsatsleders posisjon i oppdraget; innsatsleder har en tilbaketrukket funksjon og skal lede og koordinere innsatsen. Innsatsleder har personell han kan støtte seg på ved usikkerhet eller ved kunnskapsvakuum. Som de fleste innsatslederne kunne fortelle, var mangel på informasjon den største stressfaktoren som kan påvirke beslutningsprosessen. Spesielt da ønsket om mer informasjon

før man tar en beslutning er trykkende. Til slutt vil dette medføre en begrensning i valgalternativer og føre til at man ikke lenger kan velge handlingsalternativ.

Samtlige av innsatslederne vi intervjuet trekker frem sine kolleger i nødetatene som en faktor som senker stressnivået. Kjennskap til egne og andre sine mannskaper og hva disse mannskapene kan og står inne for, er en avgjørende faktor for å begrense stress. Dette kommer vi mer tilbake til i avsnitt 5.2.3. Paton og Flin (1999) skriver at når man jobber med en gruppe mennesker som er erfaren og er godt utdannet så er det lettere å redusere stress, gjerne ved å delegere ansvar. Ved å delegere ansvar skaper man mer rom i arbeidsminnet til annen avgjørende informasjon. Hvis personen du delegerer ansvaret til ikke har din tillit, blir dette en tilleggsbelastning og du vil øke stresset hos beslutningstakeren. Flere av innsatslederne beskriver at de delegerer ansvar for å lette egen arbeidsmengde. De beskriver også at når de kan delegere til personell de har tillit til, så fungerer dette godt. Hvis de ikke har tillit til personellet så legger det til stress og usikkerhet. Våre funn samsvarer derfor med teorien på området.

### ***5.2.3 Tillit og relasjoner***

Tillit og relasjoner ble trukket frem av de fleste av innsatslederne vi har snakket med. Flere av innsatslederne har jobbet sammen om oppdragsløsning på tvers av etatene. Det var flere hendelser som ble trukket frem der tillit og relasjoner har vært en av nøkkelfaktorene for suksess. Innsatslederne som jobber i og rundt Oslo har flere forum der de møtes og utveksler erfaringer, planer og ideer. Det gjennomføres operativt lederforum, det er telefonparoler i forkant av helgevakter og større arrangementer. Innsatslederne øver også sammen på Plivo og det arrangeres felles fagsamlinger. I tillegg til dette var det noen innsatslederes som trakk frem viktigheten av å kjøre ut på mindre hendelser for å treffe sine kollegaer, treffes på brygga for å spise en is eller å snakke sammen i etterkant av hendelser der man har samarbeidet. Viktigheten av å kjenne hverandre ble trukket frem så mange ganger at det fremstår som en svært fremtredende faktor for godt samarbeid og god oppdragsløsning.

Måten innsatslederne samarbeider på skaper både kollegiale og private relasjoner. Fagmiljøet er lite, og man treffes gjerne flere ganger i løpet av en vakt. Dette bidrar til at man får stor grad av samhandling og trening på mindre og relativt enkle hendelser. Kahneman og Klein (2009) trekker frem viktigheten av at den enkelte innsatsleder har hatt muligheten til regelmessig å lære i det miljøet man skal ta beslutninger i. Dette fremstår som noe alle innsatslederne vi har snakket med ser nytten av og forsøker å gjøre. Et slikt samarbeid bygger

relasjoner og tillit som man kan dra nytte av når hendelsen blir større og mer komplisert. Denne tilliten mellom innsatslederne blir trukket frem som en faktor som er med på å holde arbeidsklimaet rolig i ILKO, selv i svært krevende situasjoner. Datamaterialet vårt viser at innsatslederne har svært lav grad av opplevd stress i arbeidet sitt. Paton og Flin (1999) sier at det påførte stresset reduseres for en gruppe beslutningstakere når deltakerne er erfarne, godt utdannet og kjenner hverandre. Forståelse for hverandres fagterminologi og arbeidsmetodikk vil også bidra til å senke stress. Datamaterialet vårt samsvarer svært godt med denne teorien. Og flere av innsatslederne trekker også frem at det i motsatt fall, når man ikke kjenner hverandre og hverandres arbeidsmetoder, bidrar til svært mye høyere grad av stress. Dette kan igjen føre til mindre grad av kommunikasjon på tvers av etatene og dermed til dårligere felles situasjonsforståelse og dårligere beslutninger.

Tre av innsatslederne fra helse har gjennomført politiets lokale innsatslederutdanning, U06 kurs. Dette er et tverretatlig utdanningstilbud som bidrar til å bygge felles modeller for oppdragsløsning og beslutningsstrategier. Alle de tre som har gjennomført dette kurset trekker frem hvor gode relasjoner de sitter igjen med etter kurset. Tilliten kurset har bygget blir også snakket om. Gjennom kurset får man innsyn i politiets måte å løse oppdrag på. Man blir kjent med hvilke mål politiet jobber mot og hvilke modeller og strategier som benyttes for å nå disse målene. Denne kunnskapen og innsikten skaper forståelse for politiets arbeidsmåter. Det bidrar også til tillit til innsatslederne fra helse da de andre deltakerne på kurset vet at de innehar kunnskap og forståelse på tvers av etatene. Som Kahneman og Klein (2009) ser på i sin artikkel «Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree» så er forutsigbarheten i beslutningsmiljøet en svært viktig faktor for gode beslutninger. I mange av intervjuene våre blir det trukket frem at det på grunn av gjensidig tillit i ILKO er stor takhøyde og rom for å kunne si at dette har jeg ikke nok kunnskap om. Et beslutningsmiljø som er preget av gjensidig respekt og forståelse for hverandres ulike mål og strategier må kunne sees på som forutsigbart, på tross av arbeidets uforutsigbare natur. Fire av innsatslederne vi intervjuet sier også at de opplever et beslutningsmiljø der man hjelper hverandre på tvers av etatene fordi man gjennom relasjoner over tid har lært hvordan de andre innsatslederne jobber i de ulike fasene av oppdragsløsning. På denne måten får man hjelp til å unngå beslutningsfeller og man kan støtte seg på hverandre og diskutere hvilke beslutningsstrategier man skal benytte. Denne tilliten vil også kunne være med på å senke terskelen for å stille kritiske spørsmål til en beslutning. I datamaterialet vårt kommer det frem at innsatslederne er bevisste på å stoppe

opp og spørre om man er på vei inn i en beslutningsfelle. Dette er med på å bygge opp under funnene våre innenfor temaet tillit og relasjoner.

Tverretatlige kurs kan også bidra til økt felles situasjonsforståelse. De tre etatene har ofte ulike mål innenfor den samme innsatsen. Politiet skal fukke skurkene, i tillegg til å være leder for innsatsen. Brannvesenet skal slukke brann, berge liv og verdier, samt løse et svært bredt spekter av oppgaver som bidrar til at andre får gjort sine oppgaver. Helse skal begrense skade og redde liv. Disse oppgavene gjør at man ser en og samme situasjon på svært ulike måter. Det som er en nøkkelfaktor for IL-politi kan være irrelevant for IL-helse. Som Endsley (1995) viser til må situasjonsbevissthet sees i sammenheng med en situasjon og kontekst hvor personen har et ønsket mål i situasjonen. Ut ifra det definerte målet søker beslutningstakeren informasjon som kan hjelpe å oppnå ønsket tilstand. Dette vil si at for de tre ulike nødetatene vil man aktivt søke ulik informasjon i samme hendelse for å oppnå det målet man har satt seg. Innsatslederne våre belyser viktigheten av felles situasjonsforståelse basert på deres ulike tilnærminger. Det at man søker ulik informasjon og aktivt deler informasjonen på tvers av etatene vil kunne bidra til et bedre totalbilde av situasjonen. Denne delte situasjonsbevisstheten danner grunnlaget for beslutningsstrategiene som benyttes. Dette stemmer godt overens med Endsleys (1995) modell for team SA. Overføringen av hver enkelt innsatsleders informasjon til gruppen vil variere, men våre funn viser at innsatslederne i ILKO kommuniserer godt med hverandre, spesielt de man har tillit og relasjoner til. En IL-Helse sa at i mer komplekse hendelser så hender det at de går «offline» et par minutter for å samkjøre situasjonsbevisstheten i gruppa før de melder seg «online» igjen. Dette gjøres for å kunne kjøpe seg litt tid med fred og ro og for å jobbe med den informasjonen man har tilgjengelig på akkurat det tidspunktet. Salas (1995) viser også til at felles mentale modeller kan redusere behovet for verbal kommunikasjon uten at det går på bekostning av den delte situasjonsbevisstheten. Dette bekrefter også våre funn. Felles kursing og øvelser kan ifølge våre funn bidra til økt forståelse for hverandres oppgaver og hvilke faktorer som utløser ulike tiltak. Forståelse for de andre innsatsledernes oppgaver og innsikt i hverandres ressurser vil kunne bidra til økt grad av felles SA. Dette er kunnskap gruppen i ILKO besitter, men som krever tillit på tvers av etatene for å kunne dele og benytte seg av. Årlige Plivo-øvelser ble trukket frem av samtlige innsatsledere som en viktig arena for samhandling. Flere snakket om «før og etter Plivo» som et paradigmeskifte i hvordan innsatsledere og etatene samarbeider. En stor del av det gode samarbeidet baserer seg på gjensidig tillit og forståelse for hverandres arbeid. Et annet viktig punkt som vi har funnet er innsatsledernes tillit til egen yrkesutførelse.



Alle innsatslederne vi har snakket med har lang og variert erfaring fra egen etat og noen også fra andre yrker. IL Helse 3 sa følgende: «*Jeg har innehatt alle stillingene på utførende nivå som finnes i min etat*». Dette bidrar til en trygghet og forståelse for egen rolle og egen etats muligheter og begrensninger som gjenspeiles i innsatslederens oppdragsløsning. Dette stemmer godt overens både med Pretz (2011) sine teorier om ekspertdrevet intuisjon, Endsley (1995) sine modeller for hvordan man med erfaring kan utvide langtidsminne til å jobbe i underbevisstheten, samt med Klein (2017) sitt grunnlag for RPD-modellen og hvordan erfarne beslutningstakere bruker kunnskap og erfaring for å bygge beslutningsstrategien sin.

Innsatsledernes erfaring og unike innsikt i egen etat gir også trygghet til å være ydmyk på hva man ikke er god på. Det å tørre å spørre de man jobber sammen med og spille på de som har kunnskapen. Dette blir også trukket frem av flere av innsatslederne som viktig for rollen. Det var flere som snakket om å tilpasse seg innsatslederrollen når man var ny. Noen får det til mens andre ikke helt passer inn i fellesskapet. De som viser tillit og troverdighet får også tillit tilbake, men tilliten er basert på kunnskap, kompetanse og egnethet. Dette fagmiljøet fremstår som er miljø preget av høy grad av ekspertise og kompetanse. For stor tro på egne evner og overmot vil derfor raskt bli gjennomskuet. Innsatslederne vi har snakket med fremstår som ydmyke og svært reflektert overfor rollen sin. To av innsatslederne trakk det så langt som at innsatsleder er ikke noe du driver med på si. Det er noe du er og gjør på fulltid, og det krever en egeninnsats ut over det du gjør i arbeidstiden.

Vi har ikke gjort så mange funn som belyser ulikheter mellom etatene når det kommer til tillit og relasjoner. Alle innsatslederne trakk frem hvor viktig gjensidig tillit var for god oppdragsløsning og hvordan relasjoner gjorde at arbeidsflyten gikk lettere og skapte rom for å tenke utenfor boksen når oppdraget krevde det. Det er klare ulikheter i hvordan de ulike nødetatene er bygget opp og hvilke beslutningsmodeller man bruker for å nå de ulike målene. På tvers av disse ulikhetene finner vi innsatslederne som er det nærmeste vi kommer et minst felles multiplum. Det vi derimot har funnet er at i den delen av landet som vi har fokusert på, så er innsatslederleddet svært profesjonalisert i alle de tre nødetatene. Åtte av de ni innsatslederne vi har intervjuet er ansatt i 100 % stillinger som innsatsledere og har hovedfokus på taktisk ledelse i arbeidshverdagen sin. I resten av landet er det langt større grad av tilfeldigheter som avgjør hvem som er innsatsleder på et oppdrag. Innenfor helse er det som regel den ambulansesarbeideren eller paramedisen som har lengst erfaring som får denne rollen. I brannvesenet tilfaller denne rollen ofte en som jobber administrativt til daglig, men som har lang operativ bakgrunn. Sett opp mot de funnene vi har gjort innen tillit og relasjoner

kan man anta at beslutningsmiljøet i et ILKO i mer rurale strøk vil være annerledes enn det som er nevnt over. Samtidig er det viktig å få frem at tillit og relasjoner ikke er avgjørende for god oppdragsløsning. Det finnes svært mange eksempler på at man har løst komplekse oppdrag på en god måte utenfor storbyene. Det er likevel et tankekors at så stor del av teorien rundt beslutningstaking og beslutningsstrategier peker på viktigheten av å trene og jobbe i det miljøet man skal ta beslutninger i, felles forståelse for hverandres modeller og arbeidsmåter og hvordan man best kan oppnå delt situasjonsforståelse, når man samtidig ser at oppdrag lar seg løse også der disse premissene ikke er på plass. To av innsatslederne fra helse påpekte at det nå kjøres et eget kurs for innsatsledere i ambulansetjenestene rundt omkring i landet. Dette kurset er basert på erfaringer blant annet fra de tjenestene hvor vi har hentet innsatsledere fra. Kurset har fått gode tilbakemeldinger. Brannvesenet jobber også med å gjøre innsatslederrollen til en mer operativ rolle, men dette er ressurskrevende og vanskelig å få til i de mindre brannvesenene. Et funn vi har gjort er viktigheten av hyppig oppdragsløsning for å skape seg den tryggheten man trenger for å stå støtt i de beslutningene man tar. For å få denne erfaringen er man avhengig av å jobbe med dette i hverdagen og ikke som en tilleggsoppgave. Dette har vært gjennomgående i datamaterialet vårt.

#### ***5.2.4 Oppsummering av beslutningsstrategier og forskjeller mellom de tre nødetatene***

I forskningsspørsmål to «*hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*» har vi presentert, vurdert og analysert funnene vi har gjort. Vi har funnet ut at innsatslederne i hovedsak benytter seg av en gjenkjennelsesbasert beslutningsstrategi. Alle innsatslederne beskriver hvordan de benytter en heuristisk tilnærming til beslutningstaking og benytter seg av forskjellige strategier for å oppnå ønsket normaltilstand. Samtidig viser funnene våre at det er forskjeller på hvilke beslutningsstrategier de tre nødetatene benytter og i hvilken grad de er avhengig av dem. Som beskrevet har brann og helse en mer strukturert tilnærming, mens funnene våre tilsier at politiet benytter seg mer av prinsipper i beslutningstakingen. Funnene tilsier at beslutningen i hovedsak er basert på begrenset rasjonalitet. Det er spesielt to funn som tilsier at det er begrenset rasjonalitet som blir benyttet; Det første er innsatsledernes beskrivelse av at de sjelden har god tid til en analytisk beslutningsprosess. Det andre er at det er liten tilgang på informasjon i den akutte fasen av oppdraget.

Det er ingen funn som tilsier at noen av innsatslederne søker en optimal beslutning i den akutte fasen. Det kommer også frem at det er den gjenkjennelsesbaserte beslutningsstrategien

som er dominerende. Innsatslederne benytter også i noen grad en analytisk tilnærming til beslutningstaking. Den analytiske tilnærmingen ligger dog mer i ettertid og blir ett grunnlag for den gjenkjennelsesbaserte tilnærmingen gjennom evaluering, debrief, fagdager og øving.

Et interessant funn vi gjorde oss er det lave nivået av stress innsatslederne føler. Det er ikke noe tvil om at de kjenner på usikkerhet og stress, men de lar dette påvirke dem i liten grad og det hemmer heller ikke beslutningsprosessen i særlig grad. Funnene viser til at grunnen kan være høy grad av erfaring og kunnskap, tillit til egne mannskaper og andre nødetater, samt en distansering til selve gjøremålene på stedet. Hovedfunnet vårt ved tillit og relasjoner er viktigheten av kjennskap til hverandre. Kjennskap skaper tillit og trygghet i en akutt situasjon. Flere trekker frem tiden før og etter Plivo-prosedyren ble innført. Funnet tilsier at samhandling og relasjonene nødetatene imellom ble mye bedre etter at Plivo-prosedyren ble innført. Det fremstår derfor som at tillit og relasjoner er meget viktig og fremmer god beslutningstaking og forebygger stress.

## **6 Konklusjon**

Vi vil her samle trådene fra analysen og konkludere for å svare ut problemstillingen vår: «Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?» Videre vil vi trekke frem våre refleksjoner rundt konklusjonen og temaer for videre forskning. Avslutningsvis vil vi reflektere over arbeidet med oppgaven og oppgaven i sin helhet.

### **6.1 Konklusjon**

Vi har brukt to underordnede forskningsspørsmål i arbeidet med oppgaven for å bedre kunne svare på problemstillingen. Disse spørsmålene er: «Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?» og «Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?» Vi vil ta for oss hvert av disse spørsmålene for å konkludere på den overordnede problemstillingen.

### ***6.1.1 «Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?»***

Innsatsledernes beslutninger tas basert på et beslutningsgrunnlag dannet hos den enkelte innsatsleder. Gjennomgående for alle innsatslederne vi har snakket med er behovet for god og riktig situasjonsforståelse. Innsatslederne benytter seg blant annet av egne ressurser, operasjonssentral og innsatslederne fra de andre etatene for å skaffe seg denne situasjonsforståelsen. Denne informasjonen avstemmes med egne sanser og oppfattelser av det som foregår. Basert på både sin egen og hverandres erfaring og ekspertise danner innsatslederne seg en situasjonsbevissthet der de ser for seg hvordan innsatsen vil utvikle seg fremover og hvilke tiltak som vil være hensiktsmessige å iverksette. Innsatslederne tar høyde for manglende informasjon ved å starte med grunnleggende tiltak som har høy sannsynlighet for å gi god effekt. De går bredt ut og åpner på den måten opp for enkelt å kunne justere innsatsen ved behov. Dersom ny informasjon dukker opp og gir nye eller endrede mål, vil disse tiltakene man har satt i gang uansett ikke påvirke den endelige måloppnåelsen i negativ retning. Gjennom kunnskap og erfaring har innsatslederne automatisert svært mange prosesser. Dette kan være sambandsprosedyrer, tildeling av enkelte oppgaver, planlegging av vei inn og ut til oppmarsjplass osv. På grunn av automatiseringen vil disse prosessene utføres uten at det krever særlig grad av tankevirksomhet. Dette frigir kapasitet i arbeidsminnet til innsatslederne slik at de kan fokusere på den konkrete innsatsens egenart. Ut ifra våre funn virker det som om innsatsledernes erfaring er svært viktig for beslutningsgrunnlaget. Erfaringen gjør seg gjeldende i svært mange og ulike former. Dette kan være i form av automatiserte prosesser som skaper økt kapasitet i arbeidsminnet og bedre evne til å ta inn over seg innsatsens detaljer og egenart. Det kan også være evnen til å ta beslutninger på tross av stor grad av usikkerhet og begrenset informasjon, men også i form av lavere nivå av opplevd stress, roligere og bedre samarbeid med andre, bedre ressursoversikt og større erfaringsbank å sammenligne nye situasjoner opp imot. Med dette som bakgrunn kan vi konkludere med at innsatsledere danner beslutningsgrunnlaget sitt på en kombinasjon av situasjonsbevissthet og erfaring. Situasjonsbevisstheten vil ofte være et resultat av samarbeidet mellom innsatslederne i ILKO da det virker som om det er stort fokus på å dele informasjon. Erfaring spiller inn som en del av situasjonsbevisstheten både for hver enkelt innsatsleder, men også gruppens delte og totale erfaring.

### ***6.1.2 «Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?»***

Ut ifra datamaterialet vårt kommer det tydelig frem at innsatslederne i stor grad benytter seg av gjenkjennelsesbaserte beslutningsstrategier i den akutte fasen av en innsats. I den akutte fasen er det lite som tyder på en analytisk tilnærming til beslutningstakingen. Innsatslederne beskriver dette som mest hensiktsmessig med tanke på at tidsrammen som regel er svært begrenset. Behovet for fremdrift og gode nok løsninger trumfer tidkrevende analyser for å finne optimale løsninger. Også innen beslutningsstrategier trekkes kunnskap og erfaring frem som svært viktige faktorer. God og riktig kunnskap og erfaring gir økt grad av gjenkjennelse i et større spekter av hendelser. Dette gir igjen raskere og riktigere beslutninger. Erfaring kan også bidra til at innsatsledere lettere kan akseptere beslutninger som er «gode nok» fremfor å vente på den ene optimale løsningen. I tillegg finner vi at tillit og relasjoner mellom innsatslederne virker å være svært positivt for samarbeidet og beslutningsstrategiene. Høy tillit og gode relasjoner gir et beslutningsmiljø som fremmer informasjonsdeling, erfaringsoverføring og tverretatlige prosesser. Dette bidrar til gode beslutninger. Alt dette stemmer godt overens med teorien innen naturalistisk beslutningstaking. Vi kan derfor konkludere med at innsatsledere i den akutte fasen i stor grad benytter seg av gjenkjennelsesbasert beslutningstaking. Det er heller ikke så store forskjeller å spore mellom etatene bortsett fra at brannvesenet, i større grad enn de andre etatene, konsekvent benytter seg av faste modeller. Brannvesenet benytter syvtrinnsmodellen på alle hendelser som en overordnet modell. Helse har modeller, men det meste er innenfor det medisinske og lite taktisk og operasjonelt. Politiet opererer i stor grad prinsippstyrt med overordnede prinsipper som dynamisk tilpasser seg situasjonene.

Så hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen? Innsatslederne bruker sine kunnskaper og erfaringer for å danne seg en situasjonsbevissthet. Denne situasjonsbevisstheten inkluderer situasjonen i nåtid, men også et frempek på hvordan man tenker at situasjonen vil utvikle seg. Ut ifra denne situasjonsbevisstheten og innsatsleders kunnskap, erfaring og ekspertise settes et eller flere mål for innsatsen for å bringe situasjonen tilbake til normaltilstand. Videre benyttes gjenkjennelsesbasert beslutningstaking for å danne beslutninger om hvilke tiltak som skal iverksette for å nå disse målene. Innsatsledernes overordnede beslutninger er i stor grad et resultat av det tverretatlige samarbeidet som foregår i ILKO. De lange linjene blir trukket opp ut ifra en felles situasjonsbevissthet dannet som et resultat av gruppens samlede erfaring og kunnskap. Videre tar den enkelte innsatsleder

beslutninger myntet på sin etat basert på egne erfaringer og egen situasjonsbevissthet, men sett opp mot de overordnede målene gruppen har dannet.

## **6.2 Refleksjoner**

Vi vil her gjennomgå noen refleksjoner opp mot konklusjonene og trekke frem de sidene av temaet som vi tenker kunne vært interessant og forsket videre på. Avslutningsvis vil vi reflektere rundt oppgaven og arbeidet vi har lagt ned.

Svært mye av teorien innen beslutningstaking baserer seg på beslutningstaking innen statiske miljøer eller i miljøer der man har fasitsvar. Innsatsledelse er et fag der man i stor grad jobber mot klokka og der fasit kanskje dukker opp i en granskningsrapport måneder etter innsatsen. Det har derfor vært utfordrende og spennende å se på beslutningstaking i et så dynamisk miljø. Dette vil også prege konklusjonen vår. Vi konkluderer med at innsatsledere benytter gjenkjennelsesbasert beslutningstaking og at analytisk beslutningstaking er for tidkrevende i et slik miljø. Samtidig er det viktig å få frem at innsatsledere sjeldent er de første på et skadested. Det er også ganske sjeldent at innsatsleder havner i situasjoner der det er fare for eget liv og helse og at man derfor må handle innenfor brøkdelen av et sekund. Det ville vært meget spennende og gjort tilsvarende intervjuer med innsatspersonell som jobber i fremste rekke. Kanskje ville konklusjonene da vært annerledes. En akutt situasjon for en innsatsleder er absolutt tidskritisk og det kan stå om liv og død. Vi ønsker likevel å påpeke at den akutte delen av innsatsen for en innsatsleder i stor grad handler om å få oversikt og iverksette de riktige tiltakene. Som vi konkluderer med så vil innsatsledernes lange erfaring og høye grad av ekspertise bidra til at en god del av disse første handlingene har blitt automatiserte innen et bredt spekter av hendelser. Dette vil kunne bidra til at innsatsleder kjøper seg litt tid og dermed også benytter større grad av analytisk tilnærming enn de kanskje kjenner på selv. Dersom en innsats drar ut i tid vil også den akutte fasen av innsatsen kunne gi større rom for analytisk beslutningstaking.

På forskningsspørsmål to har vi også sett på forskjeller mellom nødetatene. Vi har ikke sett så store forskjeller ut over det som blir konkludert med sett opp mot spørsmålet vårt. En forskjell som vi derimot har sett er forskjellen på organiseringen av innsatsleder-leddet ut ifra vår region og sett opp mot resten av landet og spesielt utenfor de store byene. De tjenestene vi har sett på har i stor grad hatt innsatsledere som er ansatt i 100 % stillinger innen taktisk ledelse. Dette er ikke tilfelle i resten av landet, i alle fall ikke for alle etatene. Basert på store deler av teorien der det trekkes frem viktigheten erfaring og ekspertise, viktigheten av å trene i det

miljøet man skal ta beslutninger i og tillit og relasjoner på tvers av beslutningstakere burde det være lavere grad av gode beslutninger der innsatsleder er den som kommer først til skadestedet. Samtidig ser man stadig at det tas gode og riktige beslutninger også i mer rurale strøk. Dette er svært spennende og utfordrer deler av teorien og våre konklusjoner i oppgaven. Det ville vært svært spennende og gjort en tilsvarende undersøkelse der man intervjuet innsatspersonell fra de tre etatene både fra storbyer og fra mindre steder og sett disse opp mot hverandre. Hvilke resultater ville dette gitt og hvordan ville dette stått seg mot teorien? Vi har også mange interessante funn innen trening og øving som vi har valgt å ikke fokusere på. Innen trening og øving er det store forskjeller både internt i etatene og på tvers av etatene. Det kunne vært spennende å se på hvordan trening og øving påvirker beslutningstakingen og hvilke teorier øvingen er basert på.

I denne oppgaven har vi studert et fagmiljø som er lite og som er preget av høy kompetanse innen et spisset tema. Vi har fått tilgang til dette miljøet blant annet som et resultat av vår egen bakgrunn. Vår egen bakgrunn kan dermed ha påvirket både hvilke spørsmål vi har valgt å stille, men også hvilke svar vi har fått. Dette kan ha påvirket resultatene våre. Samtidig så ville tilgangen til miljøet vært mer begrenset dersom vi ikke hadde den bakgrunnen vi har. Uten den faglige forståelsen ville vi heller ikke hatt samme innblikk i fagterminologi og ressurser. Det er dermed en sjanse for å flyten i intervjuene ville blitt dårligere og at vi dermed ikke ville fått samme innblikket. Teorien vi har benyttet har i stor grad blitt presentert til oss gjennom studiet vårt. Vi startet dermed med en viss grad av teoriimpregnering. Samtidig er det noen klare ledestjerner innen denne teorien som det ville vært vanskelig å komme utenom. Vi mener at vi har lagt grunnlaget for å kunne studere dette temaet videre blant annet ved å gjøre tilsvarende intervju med innsatsledere på mindre steder og se funnene opp mot vår oppgave.

## Litteraturliste

- Borch, O. J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Fagbokforlaget.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public administration review*, 67, 189-197.
- Crichton, M. & Flin, R. (2017). Command decision making. I *Incident command: Tales from the hot seat* (s. 201-238). Routledge.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. & van Baaren, R. B. (2006). On making the right choice: the deliberation-without-attention effect. *Science*, 311(5763), 1005-1007. <https://doi.org/10.1126/science.1121629>
- DSB. (2014). *Valdresekspressen; Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/valdresekspressen\\_evaluering.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/valdresekspressen_evaluering.pdf)
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human factors*, 37(1), 32-64.
- Endsley, M. R. (2011). *Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design* (2. utg.). CRC Press.
- Endsley, M. R. & Garland, D. J. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review. *Situation awareness analysis and measurement*, 1(1), 3-21.
- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650.
- Grossman, D. & Christensen, L. W. (2022). *On Combat - The Psychology and Physiology of deadly conflict in war and peace* (4. utg.). Open Road Media. [https://www.amazon.com/Combat-Psychology-Physiology-Deadly-Conflict-ebook/dp/B0B76Q68Q4/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr=&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR2U-gKdg\\_0z1dn0YCG7NEaIFzSiOykTsOGEVtD9gcjUfhG2wCA5bnwvjDI\\_aem\\_AbHI0kWMRN5c3aymn\\_nvrZtqQjKum2OI5iucPchHIRuP70oIR97kzn0mA3x79-EK0kb9qAw2nYKUDsTy5d77nLdy](https://www.amazon.com/Combat-Psychology-Physiology-Deadly-Conflict-ebook/dp/B0B76Q68Q4/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR2U-gKdg_0z1dn0YCG7NEaIFzSiOykTsOGEVtD9gcjUfhG2wCA5bnwvjDI_aem_AbHI0kWMRN5c3aymn_nvrZtqQjKum2OI5iucPchHIRuP70oIR97kzn0mA3x79-EK0kb9qAw2nYKUDsTy5d77nLdy)
- Hafnor, H. & Normark, R. (2005). *Eksperimentering med distribuert situasjonsbildebygging ved øvelse Battle Griffin 2005-metode og resultater* (FFI/RAPPORT-2005/01614). <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/1862/05-01614.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.
- HRS. (2021). *Evaluering: Redningsaksjonen og den akutte krisehåndteringen under kvikkleireskredet på Gjerdrum*. Hovedredningsentralen. <https://www.hovedredningsentralen.no/evalueringssrapport-kvikkleireskredet-pa-gjerdrum/>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnsen, B. H. (2018). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (s. 251-268). Fagbokforlaget.
- Jones, D. G. & Endsley, M. R. (1996). Sources of situation awareness errors in aviation. *Aviation, space, and environmental medicine*, 67(6), 507-512.



- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Pax.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103(3), 582-591.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise - A failure to disagree. *American psychologist*, 5115-5526.
- Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. *Decision making in action: Models and methods*, 5(4), 138-147.
- Klein, G. (2011). Expert intuition and naturalistic decision making. I M. Sinclair (Red.), *Handbook of Intuition Research* (s. 69-78). Edward Elgar Publishing Limited.
- Klein, G. (2017). *Sources of power: How people make decisions*. MIT press.
- Klein, G. A., Orasanu, J., Calderwood, R. & Zsombok, C. E. (1993). *Decision making in action: Models and methods* (Bd. 3). Ablex Norwood, NJ.
- Lab, T. D. (2021, 18. april 2024). *Gerd Gigerenzer*.  
<https://thedecisionlab.com/thinkers/psychology/gerd-gigerenzer>
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, 14(5), 331-352.
- NCSC. (2024). *Purposive and Convenience Sampling*. National Center for State Courts. Hentet 08.05.2024 fra <https://www.ncsc.org/consulting-and-research/areas-of-expertise/communications,-civics-and-disinformation/community-engagement/toolkit/purposive-and-convenience-sampling>
- Paton, D. & Flin, R. (1999). Disaster stress: an emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8(4), 261-267.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets beredskapssystem del 1: Retningslinjer for politiets beredskap*. Politidirektoratet.
- Pretz, J. E. (2011). Types of intuition: inferential and holistic. I M. Sinclair (Red.), *Handbook of Intuition Research* (s. 17-27). Edward Elgar Publishing Limited.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D. P. & Shrestha, L. (1995). Situation awareness in team performance: Implications for measurement and training. *Human factors*, 37(1), 123-136.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Sander, K. (2023). *Deskriptivt design*. Hentet 02.03.2024 fra <https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- Sinclair, M. (2011). *Handbook of Intuition Research* (1. utg.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936370>
- Starcke, K. & Brand, M. (2012). Decision making under stress: a selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228-1248.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Wolbers, J. & Boersma, K. (2018). Key challenges in crisis management. I *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management* (s. 17-34). Routledge.

# Meldeskjema

## Referansenummer

531652

## Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

## Beskriv bakgrunnsopplysningene

Navn på informanter i forbindelse med samtykkeerklæring for deltakelse i prosjektet. Informantene vil bli anonymisert, men de vil allikevel kunne la seg identifisere av de som har kjennskap til de aktuelle nødetatene, distriktene og/eller om eventuelle hendelser som omtales.

## Prosjektinformasjon

### Tittel

Masteroppgave i beredskap og kriseledelse - operativ beslutningstaking

### Sammendrag

Formålet med prosjektet vårt er å se nærmere på hvordan

innsatsledere i ulike nødetater tar beslutninger i den akutte fasen av et oppdrag. I denne fasen av et oppdrag kan forholdene være svært uoversiktlige og krevende. Beslutningene tas ofte under tidspress, med stort konsekvenspotensialet og med mangelfull informasjon. Vi ønsker videre å se nærmere på hvordan situasjonsbevisstheten påvirker beslutningsprosessen, hvilke forskjeller det er på beslutningsprosessene i de ulike nødetatene og i hvilken grad erfaringsnivået påvirker situasjonsbevisstheten.

## **Begrunn behovet for å behandle personopplysningene**

Prosjektet vårt vil så langt det lar seg gjøre anonymiserer personopplysninger. Vår intensjon er å begrense omfanget av innsamlede personopplysninger til et minimum og kun behandle det som er nødvendig. Vi ønsker å kunne bruke opplysninger som alder, kjønn, utdanning, kurs og tjenestested for å kunne se nærmere på evt. forskjeller vi finner mellom de ulike informantene og for å kunne svare ut vår problemstilling og forskningsspørsmål.

## **Ekstern finansiering**

Ikke utfyllt

## **Type prosjekt**

Master

## **Kontaktinformasjon, student**

Are Francisco Sørli, sorlien\_@hotmail.com, tlf: +4795960384

## **Behandlingsansvar**

## **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

## **Prosjektansvarlig**

Bjørn Tallak Bakken, bjorn.t.bakken@nord.no, tlf: +4790196149

## **Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?**

Nei

## **Utvalg 1**

### **Beskriv utvalget**

Innsatsledere i de tre nødetatene (politi, brann, helse).

### **Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget**

Gjennom kjennskap til innsatsledermiljøet i de ulike nødetatene (rekrutering i eget nettverk). Vi vil rette en formel henvendelse/forespørsel om deltakelse til de tjenestestedene vi kunne tenkt oss informanter fra.

### **Aldersgruppe**

25 - 67

### **Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg **{{i}}**? 1**

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

## **Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?**

### **Personlig intervju**

### **Vedlegg Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger**

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

### **Informasjon til utvalg 1**

### **Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

### **Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?**

Skriftlig (papir eller elektronisk)

### **Tredjepersoner**

### **Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?**

Nei

### **Dokumentasjon**

### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)
- Muntlig
- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

### **Beskriv hvordan muntlig samtykke dokumenteres**

Samtykkene vil bli presentert ved rekrutteringen, og i forkant av undersøkelsene.

### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Ved å ta kontakt med en av oss tre som skriver masteroppgaven. Samtykket kan når som helst trekkes. Skriftlig (elektronisk/papir), muntlig ved direkte tale eller per telefon.

### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

Fra informasjonsskrivet til den enkelte deltaker: Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: · innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene · å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende · å få slettet personopplysninger om deg · å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

### **Tillatelser**

#### **Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?**

Ikke utfyllt

### **Sikkerhetstiltak**

#### **Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?**

Ja

### **Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Fortløpende anonymisering
- Kryptert overføring
- Kryptert lagring
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning
- Endringslogg
- Adgangslogg

### **Hvor blir personopplysningene behandlet?**

- Maskinvare
- Mobile enheter

### **Hvem har tilgang til personopplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

### **Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?**

Nettskjema leveres av Universitetet i Oslo. Nettskjema er en sikker løsning for gjennomføring av spørreundersøkelser og datainnsamling. Nord universitet har gjennom dette tilgang til apper for sikker håndtering av lydopptak .

### **Overføres personopplysninger til et tredjeland?**

Nei

## **Avslutning**

### **Prosjektperiode**

01.08.2023 - 01.07.2024

### **Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

### **Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

### **Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?**

Nei

### **Tilleggsopplysninger**

Masteroppgaven/prosjektet vil anonymisere personopplysninger forløpende. Samtykkeskjemaer til deltakelse i prosjektet vil ikke være koblet sammen med innsamlede data. Prosjektet vil komme i kontakt med en veldig begrenset mengde personopplysninger.



# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

531652

**Vurderingstype**Automatisk **Dato**

20.10.2023

**Tittel**

Masteroppgave i beredskap og kriseledelse – operativ beslutningstaking

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig**

Bjørn Tallak Bakken

**Student**

Are Francisco Sørli

**Prosjektperiode**

01.08.2023 - 01.07.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2024.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

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

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

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

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

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

### **Informasjonssikkerhet**

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

## **Vil du delta i forskningsprosjektet;** ***Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilke bakenforliggende prosesser som benyttes av innsatsledere når de tar beslutninger i den akutte fasen. Vi ønsker å se på hvordan innsatsledere danner sitt beslutningsgrunnlag og i hvilken grad dette påvirkes av erfaringsnivået, hvilke beslutningsstrategier som benyttes og om det er forskjeller i beslutningsprosessen mellom de tre nødetatene. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se på hvordan innsatsleder tar beslutninger i den akutte fasen. Vi ønsker å se om det er forskjeller mellom de ulike nødetatene og i hvilken grad erfaringsnivå påvirker beslutningsprosessen. For å undersøke disse spørsmålene ønsker vi å intervju innsatsledere i de ulike nødetatene (brann, politi og helse). Målet er å intervju 8-10 innsatsledere med ulikt erfaringsnivå og gjerne fra tjeneste på ulike steder. Basert på svarene vi får gjennom intervjuene sett opp mot litteratur innen fagfeltet ønsker vi å finne svar på følgende problemstilling:

### ***Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?***

Sekundære problemstillinger/forskningsspørsmål blir:

- *Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?*
- *Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*

Prosjektet er en masteroppgave knyttet opp til studiet Beredskap og kriseledelse ved Nord Universitet. Opplysningene som samles inn, skal ikke benyttes til andre formål.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er basert på at vi ønsker å intervju beslutningstakere i akutte og kritiske situasjoner. Vi har derfor valgt oss ut innsatsleder-leddet da vi anser det som et naturlig treffpunkt opp mot problemstillingen vår. Vi ønsker å intervju personer som står ute i situasjonen, som har ansvar for å ta beslutninger og som skal bidra til å danne situasjonsforståelsen for resten av innsatspersonellet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden for prosjektet vil være et semistrukturert intervju basert på en intervjuguide. Denne intervjuguiden vil du få tilsendt dersom du sier ja til å stille til intervju. Det vil bli gjennomført et intervju pr person som deltar og vi antar at intervjuet vil vare i 60 til 90 minutter. Opplysninger som vil bli samlet inn gjennom intervjuet er alder, stilling/tittel, grunnleggende utdanning, arbeidserfaring før innsatsleder og videreutdanning/kursing. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet. Lydopptak vil gjøres via Nettskjema-diktafon-appen (Universitetet i Oslo). Lydopptaket vil da være lagret i Nettskjema og ikke på mobiltelefon. For å få tilgang til lydopptaket kreves innlogging via Nord Universitets innlogging (FEIDE-konto). Alle lydopptak slettes når prosjektet er avsluttet.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det vil kun være prosjektgruppen, bestående av tre masterstudenter, som har tilgang til opplysningene som hentes inn.

For å unngå at uvedkommende får tilgang til personopplysninger vil hver deltaker bli benevnt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv. Eventuelle navnelister vil lagres kryptert og adskilt fra andre data og uten kobling mellom resten av prosjektet.

I den endelige oppgaven vil vi bruke svar fra intervjuet som sitat og for å underbygge påstander og argumenter. Vi vil etterstrebe å bruke dette på en måte som vanskeliggjør gjenkjenning, blant annet ved å unngå å knytte sitat opp mot konkrete hendelser eller steder. Opplysninger om utdanning, erfaring og kursing vil også anonymiseres slik at disse opplysningene ikke kan kobles mot enkeltindivider.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når masteroppgaven er godkjent [innen 4. juli 2024].

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved: Bjørn Bakken (Prosjektansvarlig)  
bjorn.bakken@inn.no  
bjorn.t.bakken@nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen.  
personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Bjørn Bakken  
(Forsker/Veileder)

Are Francisco Sørli, Kjetil Nordeng og Olav Fosshaugen  
(Masterstudenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Semistrukturert intervjuguide

### Informasjon

Vi ønsker deg velkommen og takk for at du ønsker å stille opp som intervjuobjekt i denne masteroppgaven. Vi setter stor pris på at vi kan bruke litt av tiden din slik at vi kan få ett innblikk i temaet vi skal forske på. Du har signert på ett samtykkeskjema som vi gikk igjennom tidligere, det er dette samtykket som er grunnlaget for behandling av dine personopplysninger. De personopplysningene som kommer frem, skal anonymiseres så godt det lar seg gjøre. Intervjuet vil i sin helhet bli tatt opp på lyd på en digital plattform. Denne plattformen er sikret slik at personopplysninger blir korrekt lagret i henhold til lovverket. Plattformen er beskyttet med passord, og innholdet vil bli slettet i sin helhet så snart dataen er transitert over i skriftform og masteroppgaven er ferdig. Vi forventer at intervjuet vil ta omtrent 60-90 minutter og det er ikke avsatt tid til pause. Har du noen spørsmål før vi starter?

### Innledning

Vi er tre studenter ved Nord Universitet i Bodø som skriver en masteroppgave sammen i Beredskap og kriseledelse. Dette intervjuet vil sammen med flere andre intervjuer være datagrunnlaget for vår masteroppgave.

### Problemstilling

Vår problemstilling for masteroppgaven er:

#### ***Hvordan tar innsatsledere beslutninger i den akutte fasen?***

Denne problemstilling er brutt ned i følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan danner innsatsledere beslutningsgrunnlaget sitt i den akutte fasen og i hvilken grad påvirkes dette av erfaringsnivået?*
- *Hvilke beslutningsstrategier benytter innsatsledere i den akutte fasen og er det noen forskjeller mellom de tre nødetatene?*

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
<b>Overordnet</b>	Alder? Stilling? Grunnleggende utdanning? Arbeidserfaring før IL?	
<b>Utdanning</b>	Hvilken utdanning eller kurs har du innenfor innsatsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfang</li> <li>• Ferdighetsnivå</li> <li>• Akademisk nivå</li> <li>• Når?</li> <li>• Faglig påfyll?</li> <li>• Ressurser</li> </ul>
	Hvilken betydning tror du bakgrunnen din har når du skal fatte beslutninger i tidskrisiske situasjoner?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaringer</li> <li>• Utdanning</li> <li>• Kurs</li> <li>• trening</li> </ul>
<b>Vedlikehold / trening</b>	På hvilken måte vedlikeholder eller tilegner du deg ny kunnskap innenfor beslutningstaking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning</li> <li>• Kurs</li> <li>• Lokal undervisning</li> <li>• Grad av egenaktivitet</li> <li>• Dialog med andre</li> <li>• Egen studier/leser hjemme</li> </ul>
	Hvor mye / ofte trenes det på din funksjon / rolle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfang</li> <li>• Instruktører</li> <li>• Krav/tester</li> <li>• Ressurser</li> </ul>
<b>Beslutningstaking</b>	Hvordan strukturerer du dine egne beslutninger under akutte oppdrag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaring</li> <li>• Kompetanse</li> <li>• Læringskurve</li> </ul>



	Hva påvirker dine beslutninger i samvirke med andre i akutte oppdrag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtrening</li> <li>• Kunnskap om andre</li> <li>• Forståelse</li> </ul>
	I hvilken grad benytter du deg av lærte teknikker og metoder?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning /Kurs</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Organisere/strukturere arbeidsminnet</li> <li>• Tiltakskort (når det ikke passer)</li> <li>• Automatisering</li> </ul>
	Hva tenker du er viktig for å treffe gode beslutninger i hendelser som preges av stor usikkerhet og begrenset tid?	
	Hvordan jobber du for å prøve å danne deg et best mulig bilde av situasjonen du står ovenfor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodikk</li> <li>• System</li> <li>• Huskereglene</li> <li>• Notater</li> </ul>
	Hvordan tror du din forståelse av situasjonen påvirker beslutningene du tar?	
<b>Påkjenning / Stress</b>	Kan du beskrive hvordan du opplever den praktiske ledelsen under en akutt fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nervøs</li> <li>• Spenning</li> <li>• Mestring</li> <li>• Spenning</li> <li>• Fysiske reaksjoner</li> <li>• Psykiske reaksjoner (angst, frykt, redsel)</li> <li>• Instruksjoner</li> <li>• Utstyr</li> </ul>

	<p>Kan du si noe om hvordan du mestrer den oppgaven du skal mestre under en akutt hendelse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egne forventinger</li> <li>• Forventning til andre etater</li> <li>• Andre forventinger til deg</li> <li>• Bruk av teknologi</li> </ul>
	<p>Kan du fortelle om en hendelse der du lykkes godt i en akutt hendelse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva skjedde</li> <li>• Hva var suksessfaktorene</li> <li>• Læringspunkter</li> </ul>
	<p>Kan du fortelle om en hendelse der du ikke lykkes i en akutt hendelse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva skjedde</li> <li>• Hvilke faktorer var destruktive</li> <li>• Læringspunkter</li> </ul>
	<p>Har du opplevd og vært stresset under ledelse i den akutte fasen?</p>	<p>Hvis ja:  Hva gjorde du for å håndtere stresset?  Har du tenkt igjennom oppgavene dine på forhånd?  Stoler du på mannskapet som jobber med deg?  Lærte du noe av situasjonen?</p> <p>Hvis nei:  Hvorfor ble du ikke stresset?  Forbereder du deg på oppgavene for ikke å bli stresset?  Vet du hvilke oppgaver som skal gjøres?  Stoler du på mannskapet som jobber med deg?</p>

<b>Erfaring</b>	Hvor lenge har du vært innsatsleder?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vikariat/deltid/fast</li> </ul>
	Hva har endret seg for deg siden du først fikk rollen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskap</li> <li>• Selvsikkerhet</li> <li>• Modenhet</li> <li>• Erfaring</li> <li>• Utdanning (før /etter)</li> </ul>
	Hva gjør du om du møter en situasjon som er ny eller ukjent?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisasjon</li> </ul>
<b>Samvirke</b>	I hvor stor grad samtrener dere med andre nødetater?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfang</li> <li>• Ressurser</li> <li>• Initiativ</li> <li>• Regulert</li> </ul>
	I hvilken grad har du oversikt over de andre etatenes rolle/behov?	
	Hvor godt samarbeider du med de andre nødetatene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor godt / dårlig?</li> <li>• Suksessfaktorer</li> </ul>
<b>Avsluttende spørsmål</b>	Er det noe som du har tenkt på under intervjuet som du mener er viktig å få frem?	
	Hvordan opplevde du å bli intervjuet til denne oppgaven?	

## Avslutning

Tusen takk for at du stilte opp og delte av dine erfaringer. Dette er til stor hjelp for oss og er grunnlaget for vår masteroppgave.