



Møte med det uforutsette

handlingslammet eller robust?

Helene Birkeland

Veileder: William Brochs-Haukedal

Masteroppgave, Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudien i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som dette. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

1. Forord

Hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser er en svært spennende tematikk som er dagsaktuell, lærerik, men også utfordrende å skrive om. Verden er i stadig utvikling og det som var uforutsett for noen år siden er implementert i beredskapsplaner i dag.

Til tross for at det har vært en del forskning på det uforutsette, har det vært lite oppmerksomhet rundt hvilke faktorer som har betydning for hvordan ulike organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Forsvaret selekterer sitt personell på en annerledes måte enn sivile organisasjoner og går igjennom regelmessig trening for å håndtere uforutsette hendelser. Sivile organisasjoners beredskapstrening innebærer i hovedsak enkel trening som brannøvelser og papirøvelser. Det har derfor vært interessant å se på forskjellige aspekter ved hvordan ulike organisasjoner har håndtert uforutsette hendelser. Oppgaven er utarbeidet med tanke på å kunne bidra til økt innsikt i styrker og svakheter ved organisasjoners evne til å håndtere uforutsette hendelser.

Jeg ønsker å takke doktorgradsstipendiat Marius Herberg for å ha gitt meg tilgang til sine resultater i første del av doktoravhandlingen innenfor håndteringen av uforutsette hendelser i Forsvaret og for svært grundig gjennomgang av sitt prosjekt, samt innspill til min oppgaveløsning. Jeg ønsker også å takke Glenn-Egil Torgersen ved Forsvarets Høyskole, både fordi han har stilt opp som biveileder, og fordi han i flere år har involvert meg i deres prosjekt vedrørende det uforutsette. Dette har bestått av møter, konferanser, middager med faglige diskusjoner, samt gitt meg en rekke nye og interessante kontakter. Videre vil jeg takke alle som har stilt opp til de intervjuer som har dannet grunnlaget for oppgaven. Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til min veileder William Brochs-Haukedal, som har gitt meg svært god støtte og veiledning gjennom hele prosessen.

Jeg håper at oppgaven kan belyse interessante funn vedrørende de styrker og svakheter som organisasjoner har i håndteringen av uforutsette hendelser, og at mine resultater gir inspirasjon til videre forskning på emnet.

Helene Birkeland, Oslo 19. Juni 2018

2. Sammendrag

Temaet for denne studien er håndteringen av uforutsette hendelser og hvilke faktorer som kan påvirke organisasjoners håndtering av slike hendelser. Uforutsette hendelser oppstår med jevne mellomrom og organisasjoner må ha evne til å håndtere slike situasjoner når de dukker opp. Gårsdagens uforutsette hendelse er dagens forutsette. Situasjonsbildet endres og ny teknologi, nye ressurser og nye handlemåter vil være viktige hjelpemidler i håndteringen av uforutsette hendelser. Evnen til å kunne improvisere, samhandle og være fleksible er identifisert som sentrale drivere i håndteringen av uforutsette hendelser.

I konfigurasjon med kapabilitetene; organisasjonskultur og kriseteam ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan organisasjonens evne til å improvisere ha sitt utspring i organisasjonskulturen?
2. På hvilken måte kan organisasjonens evne til samhandling bli berørt av organisasjonskulturen?
3. På hvilken måte har organisasjonens evne til samhandling betydning for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?
4. Hvordan kan organisasjonens evne til å være fleksibel bli et verktøy for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

For å kunne besvare spørsmålene har jeg gjennomgått tidligere forskning på emnet, i den hensikt å finne frem til relevant teori. Teorien har i hovedsak basert seg på definering og håndtering av det uforutsette. Videre har den sett på kapabilitetene; *organisasjonskultur* og *kriseteam*, opp mot driverne: *Improvisasjon*, *samhandling* og *fleksibilitet*.

Den metodiske tilnærmingen i studien er kvalitativ, med halvstrukturerte intervjuer med mellomledere fra Barnevernet og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Svarene som ble gitt på de empiriske spørsmålene under intervjuene ble analysert og avslutningsvis sammenlignet med en tilsvarende studie på Forsvaret.

Hensikten med studien er å se hva som har betydning for den måten organisasjoner håndterer uforutsette hendelser på. Det var fire fremtredende betingelser som ble identifisert under

intervjuene; *tid, rammer, politikk og lovverk*. Som en konsekvens av at man kjenner til disse betingelsene kan man ta dette i betraktning når man skal håndtere uforutsette hendelser.

Basert på teorien og de funnene intervjuene ga, konkludert jeg med at alle konfigurasjonene av drivere og kapabiliteter som ble studert, kan bidra på ulik måte til hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Samhandlende og løsningsorienterte organisasjoner kan sannsynligvis ha større evne til å håndtere uforutsette hendelser enn organisasjoner som blir for byråkratiske, eller mer egenrådige organisasjoner. Men organisasjonene må være bevisst betingelsene de står ovenfor.

3. Innholdsfortegnelse

1. Forord.....	2
2. Sammendrag	3
3. Innholdsfortegnelse	5
4. Innledning.....	7
4.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
4.2 Problemstilling.....	8
4.3 Studiens struktur.....	10
5. Teoretisk rammeverk.....	11
5.1 Det uforutsette.....	11
5.1.1 Kapabiliteter.....	16
5.1.2 Drivere	21
6. Metode.....	34
6.1 Forskningsdesign	34
6.2 Forskningsstrategi	35
6.3 Utvalg.....	35
6.4 Intervju som metode	36
6.5 Gjennomføring av datainnsamling	37
6.6 Analyse av data fra intervju	38
6.7 Forskningsetiske betraktninger.....	40
6.8 Undersøkelsens kvalitet.....	41
7. Funn og analyse.....	44
7.1 Det uforutsette.....	44
7.2 Forskningsspørsmål 1.....	46
7.3 Forskningsspørsmål 2.....	50
7.4 Forskningsspørsmål 3.....	54
7.5 Forskningsspørsmål 4.....	57
7.6 Andre signifikante funn.....	60
8. Drøfting.....	66
8.1 Forskningsspørsmål 1.....	66
8.2 Forskningsspørsmål 2.....	68

8.3	Forskningsspørsmål 3.....	72
8.4	Forskningsspørsmål 4.....	74
9.	Konklusjon.....	77
9.1	Til sammenligning med Forsvaret	78
9.2	Videre forskning.....	79
10.	Litteraturliste.....	81
11.	Tabell	85
11.1	Oversikt over resultat fra empiriske spørsmål.....	85
12.	Vedlegg	86
12.1	Bekreftelse på godkjent bruk av data	86
12.2	Resultat av forskning i Forsvaret.....	87
12.3	Bekreftelse på godkjent forskning	88
12.4	Forespørsel om deltakelse på intervju	89
12.5	Intervjuguide	91

4. Innledning

Organisasjoner utsettes i dag for stadig nye utfordringer. Utfordringene kan variere fra langtidssykmeldinger og skader på reise, til hybridkrigføring og terror. Dagens samfunn er mer sårbart og det er mindre akseptabelt med tap og skade. Organisasjonene er derfor mer avhengige av å kunne tilpasse seg de ulike situasjonene, spesielt når det kommer til overraskende risikofaktorer. De fleste organisasjoner har et etterretningssystem, enten i form av en etterretningsavdeling, eller en avdeling som ivaretar scanning og tolkningsproblematikk. Videre er organisasjoner pålagt å ha en beredskapsplan så de er forberedt på å håndtere det som måtte skje. Men det er ikke alltid avdelingene og verktøyene fanger opp alle *trusler og hendelser* man kan møte. Hva gjør man da når de preventive tiltakene ikke fungerer?

Når slike hendelser inntreffer, er det viktig å identifisere de sosiale og individuelle faktorene og hvordan de er med på å fremme eller hemme beredskapen for uforutsette hendelser. Denne studien tar for seg hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser og hvilke faktorer som har vært fremtredende for de løsninger man har valgt. For å få flere ulike vinklinger har jeg, i tillegg til å benytte undersøkelsen gjennomført av Herberg, Torgersen og Rundmo (2018) i Forsvaret, intervjuet totalt ti mellomledere fordelt på to sivile organisasjoner; Barnevernet og NHO. Forsvaret har eksistert som et organisert militærvesen siden middelalderen. Organisasjonen har lang erfaring med å håndtere uforutsette hendelser. Jeg har derfor valgt to relativt nye organisasjoner og å la ytterpunktene bli en kontrast. Både Barnevernet og NHO er valgt med bakgrunn i at de står ovenfor mange og ulike hendelser, både forutsette og uforutsette, på årsbasis.

4.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for studien er de senere års fokus på beredskap. De aller fleste organisasjoner møter uforutsette hendelser, og det er behov for mer kunnskap om emnet. Som ansatt i Forsvaret har jeg god kjennskap til hvordan vi trener og øver for å håndtere uforutsette hendelser og jeg har selv vært utsatt for flere slike situasjoner både på jobb og i privatlivet.

Fredag den 22. juli 2011 ble Norge rammet av to sekvensielle terrorangrep gjennomført av Anders Behring Breivik mot henholdsvis Regjeringskvartalet og mot Arbeiderpartiets

ungdomsorganisasjons sommerleir på Utøya. Totalt 77 mennesker mistet livet i angrepene. I 2013 ble et titalls mennesker drept av terrorister som jobbet for Statoil i Algerie (*In Amenas*), deriblant fem nordmenn. Hendelsene 22. juli 2011 og *In Amenas* har på mange måter blitt en alvorlig vekker for norske organisasjoner. Terrorangrep er én av flere farer som organisasjoner må beskytte seg mot, og nordmenn har kanskje vært litt naive ovenfor sikkerhetsrisikoen knyttet til mennesker som ønsker å skade andre. Den senere tid har vi også sett angrep som har svekket inntjening og omdømme til organisasjoner, blant annet som en konsekvens av at organisasjoner misbruker informasjon de har fått tilgang til eller at de ikke evner å beskytte kunders data. Både Forsvaret og Politiets sikkerhetstjeneste (PST) har advart mot risikoen for hybrid krigføring mot norske interesser og eksempler som konkurransen til Cambridge Analytica og høringene rundt Facebook, gjør skadepotensialet synlig.

Forsvarets Høyskole har de senere år hatt stort fokus på Forsvarets evne til å håndtere uforutsette hendelser og deres forskningsgruppe fullfører i disse dager bok nummer to om emnet. I tillegg har doktorgrad-studenten, Marius Herberg, gjennomført en spørreundersøkelse på tematikken.

Formålet med min studie er derfor å få ytterligere kunnskap om hvordan organisasjoner generelt håndterer uforutsette hendelser og forsøke å identifisere styrker og svakheter i håndteringen gjennom forskningsspørsmål.

4.2 Problemstilling

I kontekst av det overnevnte, ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan kan konfigurasjoner av drivere og kapabiliteter ha betydning for organisasjoners håndtering av uforutsette hendelser?

Ordet *driver* skal sees på som en faktor som har en innflytelse på og blir påvirket av en *kapabilitet*. Med *kapabilitet* menes en evne man har til å oppnå noe. I min studie vil kapabilitet tolkes som en nødvendig forutsetning, men som alene ikke er tilstrekkelig for å realisere et utfall. Dette kan være en strategisk ressurs som kan nøytralisere eksterne trusler og hindre svakheter internt (Barney, 1991). Jeg ser altså på hvilken betydning konfigurasjon av en driver og en kapabilitet har for håndteringen av noe uforutsett. Med ordet betydning mener jeg om driverne og kapabilitetene har en relevans for håndteringen og at det gir

mening å se konfigurasjoner mellom en driver og en kapabilitet opp mot håndteringen av det uforutsette.

Avgrensning

Studien ser på faktorer som har betydning for hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Studien ser på ulike organisasjoner med forskjellige erfaringer innen tematikken. Ordet *organisasjon* kommer fra det greske ordet *organon* og betyr redskap (Torgersen & Steiro, 2009). Med organisasjoner menes institusjoner som har en eller flere oppgaver å utføre for samfunnet (Brochs-Haukedal, 2017). I min studie anser jeg en organisasjon som summen av avdelinger som jobber sammen mot et felles mål. Jeg vil omtale både Forsvaret, Barnevernet og NHO som organisasjoner gjennom studien, da jeg velger å se organisasjon i et videre perspektiv og som et samlebegrep som omfatter både bedrift og virksomhet. I følge samfunnsviteren Max Weber skal alle moderne byråkratier være organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er byråkratier (Eriksen & Henriksen, 2007).

Problemstillingen avgrenses til å omhandle tre drivere til hvordan man håndterer uforutsette hendelser. Dette var de tre faktorene som var mest fremtredende i undersøkelsen i Forsvaret. Jeg vil bruke disse driverne i konfigurasjon med kapabilitetene til å stille forskningsspørsmål for å avdekke hvordan uforutsette hendelser blir håndtert. I den forbindelse vil jeg intervjuer ti mellomledere fordelt på to sivile organisasjoner. Dette kan eksempelvis omfatte avdelingsleder og gruppeleder som utøver ledelse på et operasjonelt mellomledernivå eller lavere. Videre kan det omtales som en linjeleder med direkte ansvar (Innbjør, 2007). Hensikten med å identifisere konfigurasjoner av drivere og kapabiliteter som har betydning for hvordan en organisasjon håndterer uforutsette hendelser er for å bevisstgjøre muligheter og begrensninger organisasjoner bevisst og ubevisst har satt seg i.

I løpet av studien presenteres noen betingelser som man må ta hensyn til når man skal håndtere uforutsette hendelser. Med betingelser mener jeg i denne sammenheng at det er en form for avhengighetsforhold, der enkelte av disse betingelsene ikke kan sees bort fra i håndteringen av uforutsette hendelser.

4.3 Studiens struktur

I studien starter jeg med å definere hva som kan menes med det uforutsette, samt presentere relevant teori for hvordan slike hendelser kan håndteres. I metodedelen vil jeg begrunne valget av kvalitativ metode. Videre vil jeg beskrive intervju- og analyseprosessen, samt gjøre noen refleksjoner rundt studiens kvalitet. Jeg vil deretter presentere de funnene som kom frem under intervjuene. Funnene vil sees opp mot relevant teori og deretter drøftes. Problemstillingen vil besvares ved hjelp av fire forskningsspørsmål som utledes i teoridelen. Studien vil avsluttes med en konklusjon.

5. Teoretisk rammeverk

5.1 Det uforutsette

Det uforutsette (DU) defineres av Torgersen (2015, s. 30) ved *noe som opptrer relativt uventet med relativt lav sannsynlighet eller forutsigbarhet for dem som opplever og må håndtere det*. Han benytter ordet *relativt* for å vise at det uforutsette kan komme i ulike grader. Med ordet *noe*, siktes det til svært mange ulike *størrelser* og *typer*. Med andre ord noe man ikke hadde forventet og tatt høyde for skulle skje. Det kan blant annet være hendelser, handlinger, konsekvenser, ideer, resultater, prosesser og faktorer, eventuelt fravær av faktorer (Torgersen, 2015). Ved situasjoner der det er fravær av faktorer kan dette komme som en konsekvens av at man ikke har lagt merke til dem, og med det ekskluderer dem ubevisst når man overveier og vurderer (Torgersen, 2015). Man kan gjøre investeringer i utstyr og trening mot det uforutsette, men disse investeringene er ofte forbundet med stor usikkerhet (Cunha, Clegg & Kamoche, 2006). En uforutsett hendelse trenger ikke krisemaksimeres og den vil alltid oppleves subjektivt for den som møter hendelsen. Uforutsette hendelser kan også være *mindre* hendelser, som langtidssykmelding hos en sentral medarbeider, omdømmesak i media, utfordringer under jobbreise eller forkortet tidsfrist på en oppgave. Uforutsette hendelser er gjerne en utfordring som en organisasjon kan møte i det daglige og som kan påvirke hvordan de fatter en beslutning. Ved slike hendelser kan man utfordres til å ta en rask, spontan og konstruktiv beslutning, der man må finne en eller annen løsning (Torgersen, 2015).

Et annet aspekt på uforutsette hendelser er Taleb (2010) sin teori om den sorte svanen. Dette er en metafor som beskriver en hendelse med følgende tre egenskaper: Kommer som en overraskelse, har en stor effekt og kan forklares og forutsees i etterpåklokskapens lys. Aven (2013) omtaler sorte svaner som en overraskende hendelse som kan sees på som ekstrem, sett i forhold til ens da eksisterende kunnskap. Det innebærer ikke nødvendigvis at slike hendelser er knyttet til ekstreme konsekvenser. Slike hendelser kan også være overraskende på noen organisasjoner, men ikke for andre. Dette hevder Aven (2013) avhenger av kunnskapen og erfaringen innad i organisasjonen.

I følge Aven og Krohn (2013) kan *sorte svaner*-hendelser deles opp i tre hovedkategorier:

Hoved-kategorier	Beskrivelse	Eksempel
1. Unknown - unknowns	Hendelser som er helt ukjente og dermed også helt utenkelige (uforutsigbare). Kan få ekstreme konsekvenser.	- En ny type virus, for eksempel da man oppdaget AIDS viruset
2. Unknown - knowns	Hendelser som er kjent for noen, men ukjent for mange. Hendelser som ikke er fanget opp i risikovurderinger, som en mulig konsekvens av at man ikke kjenner til dem eller fordi man ikke har gjort en tilstrekkelig vurdering.	- 11. September 2001 terrorangrepet mot USA - Høsten 2008 Børskraket i USA
3. Known events	Hendelser som ansees som kjente, men er vurdert å ha liten sannsynlighet for å inntreffe og man regner derfor med at de ikke inntreffer.	- 11. mars 2011 Fukushima ulykken

Tabell 1: Oversikt over de tre hovedkategoriene presentert av Aven og Krohn (2013)

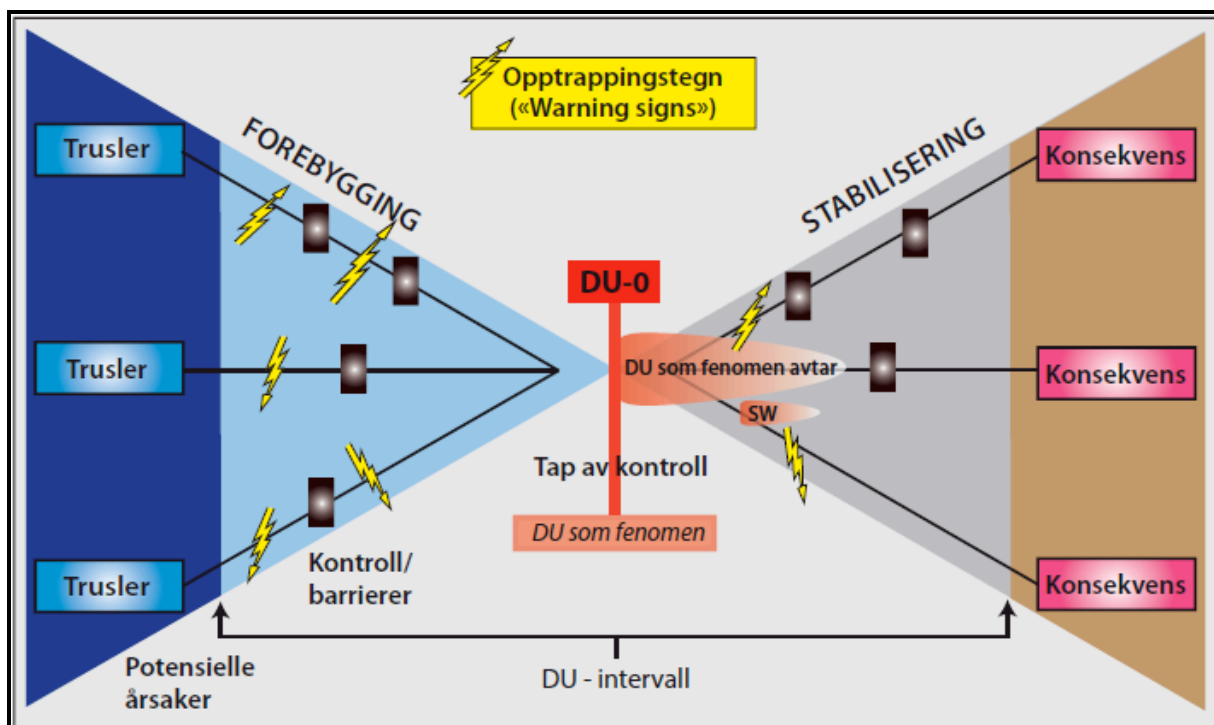
Tabellen over viser en forbindelse mellom sorte svaner, uforutsette hendelser og overraskende hendelser. Hovedkategoriene over ble gjort svært synlige under en pressekonferanse med forsvarsminister Donald Rumsfeld i 2002, i forbindelse med de manglende bevisene som knyttet Iraks regjering til forsyning av masseødeleggelsesvåpen til terroristgrupper: *Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tends to be the difficult ones.*

Torgersen (2015, s. 36) presenterer seks ulike momenter i spennet mellom det uforutsette og det forutsette som kan skille dem. Det første momentet kan kalles *agentperspektivet*. Det går ut på at en hendelse kan være overraskende på en organisasjon, men samtidig helt

forutsigbar for en annen (*unknown-knowns*). Her spiller informasjonen, kunnskapen og erfaringen man besitter en vesentlig rolle.

Det andre momentet til Torgersen (2015) er at man kan forutse at det vil skje noe uforutsett og på den måten være i beredskap eller forberedt, selv om man ikke vet nøyaktig hva som vil inntreffe. Det tredje momentet bygger på det forrige og omhandler at slike hendelser skjer nettopp fordi de er uforutsette. Dersom organisasjoner hadde forutsett hendelsene, hadde de iverksatt tiltak, slik at de kunne forebygget dem. Et eksempel på dette kan være børskrakket i USA, høsten 2008. Det fjerde momentet innebærer at organisasjoner, som kanskje spesielt Forsvaret, ikke alltid vil respondere på usikkerheten ved å skape stabilitet, men at de heller bruker det uforutsette og satser på overraskelse og mobilitet. Det femte momentet ivaretar det forhold at både alvorlighetsgraden og resultater av uforutsette hendelser kan variere både innenfor et område og fra område til område. I en militær kontekst kan dette være forskjell på liv og død. Det sjette og siste momentet påpeker at det uforutsette også kan lede til noe positivt og skape et mulighetsrom som man kanskje enda ikke hadde sett eller tenkt på.

Det uforutsette kan videre illustreres gjennom den modifiserte Bow tie-modellen av Torgersen (2015):

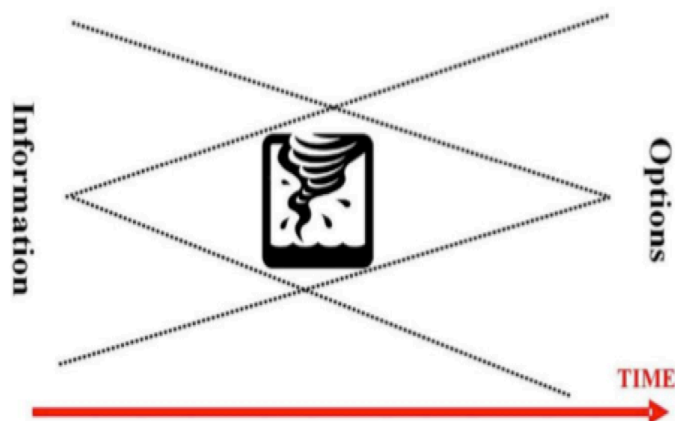


Figur 1: Utvidet bow tie-modell, relatert til det uforutsette (Torgersen, 2015, s. 50).

Bow tie-modellen formidler et bilde av at man kan lære av historien, samtidig som den viser det uforutsette som et fenomen. Den utvidede bow tie-modellen over viser hvordan trusler passerer ulike barrierer før de treffer hverandre og det oppstår en uforutsett hendelse. En trussel kan i denne sammenheng bli ansett som en indikator for at en hendelse kan komme til å finne sted. Dette er indikatorer vi kan eller bør være klar over, *known events*, eller som andre organisasjoner klarer å identifisere, *unknown-knowns*. Ved at man oppdager og klarer å identifisere indikatorene, kan man forebygge, slik at man hindrer at hendelsen blir uforutsett.

Dersom hendelsen er helt uforutsett, *unknown-unknowns*, vil DU-intervallet være kortere, og starte på DU-0 og vare frem til man har tilstrekkelig informasjon til å forstå hva som har skjedd, og/eller til man har klart å stabilisere situasjonen. Det er viktig å kunne være oppmerksom i håndteringen av en slik hendelse og fange opp den informasjonen som kommer. Det kan føre til at vi blir bedre rustet til å ta en riktig beslutning i slike situasjoner, samt at vi kan lære av hendelsen, både underveis og i etterkant gjennom for eksempel debriefing. Man kan altså bruke usikkerheten man opplever underveis til å lære. Dette omtaler Torgersen og Steiro som *holding the space* – altså å omfavne rommet underveis ved en hendelse. Man er altså avhengig av å lære underveis og omstille læringen til praksis i møte med det uforutsette (Torgersen, 2015). Underveis-perspektivet er essensielt i forbindelse med kompetanse både for nytenkning og læring (Darsø, 2011).

Den informasjonen man har tilgjengelig og mulighetsrommet for handling kan vises gjennom beslutningsvinduet. Modellen viser hvordan tidsperspektivet har betydning for de beslutninger som tas og hvordan informasjon og muligheter over tid er motsatt korrelert.



Figur 2: Beslutningsvinduet viser sammenhengen mellom informasjon, muligheter og tid, og brukes i lederskapsutdanningen ved Sjøkrigsskolen.

Det handler om å ta beslutninger når sjansen byr seg. Jo tidligere en beslutning fattes, jo mindre vet man. Jo senere en beslutning fattes, jo færre muligheter har man.

For de to andre kategoriene til Aven og Krohn (2013): *Unknown-knowns* og *known events*, så vil disse sannsynligvis følge DU-intervallet, som vist i figur 1. DU-intervall vil i denne sammenheng være tidsspennet fra man registrerer et faresignal til hendelsen er stabilisert. Dersom hendelsen har et forløp, og organisasjonen evner å kjenne igjen indikasjonene, kan hendelsen i det øyeblikket den inntreffer, ligge mye nærmere det forutsette enn det uforutsette. Dette samsvarer med Torgersen (2015) sitt andre moment, presentert over. Om man ikke oppdager, ignorerer, eller ikke kjenner til indikasjonene eller opptrappingstegnene, vil hendelsen være uforutsett. Disse hendelsene vil kategoriseres som *unknown-knowns*, fordi de da vil være uforutsette for den aktuelle organisasjonen basert på deres perspektiv. Hendelsen vil sånn sett ikke være helt ukjent, da organisasjonen eller andre organisasjoner kan ha opplevd lignende i en annen kontekst, men den vil kunne bli ansett som uforutsett i den aktuelle situasjonen.

Etter en uforutsett hendelse kan det både komme *sidewinder* (sw) som er uforutsette konsekvenser som kommer i tillegg til - eller som en følge av - den uforutsette hendelsen. Det medfører gjerne at man iverksetter tiltak for å håndtere det uforutsette. Hva organisasjoner kan gjøre for å håndtere det uforutsette vil bli presentert nedenfor under betegnelsen kapabiliteter.

5.1.1 Kapabiliteter

I håndteringen av uforutsette hendelser vil det være en rekke kapabiliteter som gjør seg gjeldende. Studien vil fokusere på to av disse: Organisasjonskultur og kriseteam.

Organisasjonskultur

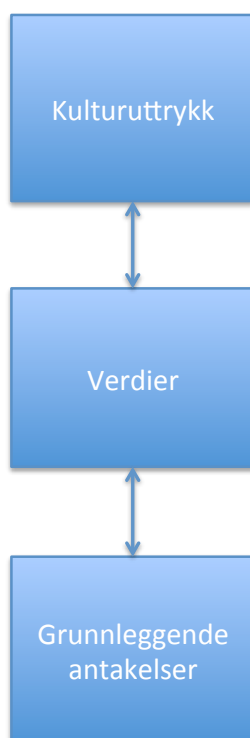
På 1980-tallet begynte organisasjoner å erkjenne at det var mer enn teknologi og økonomi som var avgjørende for om de skulle lykkes, noe som medførte et fokus mot organisasjonskultur (Strand, 2007). Bang (2011, s. 23) omtaler organisasjonskultur som *de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*. Det medfører at organisasjonens ansatte reagerer på samme måte når det oppstår en hendelse, da det eksisterer en kollektiv handle- og tenkemåte. Kulturen fører altså til at de som tilhører samme organisasjon både tenker og handler relativt likt. En organisasjons kultur blir på mange måter forsøkt styrt av organisasjonen gjennom at den definerer verdier og uttrykker visjoner. I tillegg gjør de organisasjonen gjenkjennelig ved bruk av logoer, mottoer og andre ytre kjennetegn. Internt kan organisasjoner lage retningslinjer for hvordan de ønsker at atferd og samarbeid skal være både innad og utad (Strand, 2007). Dette er det man gjerne kan karakterisere som *synlige* deler av kulturen. I tillegg har også kulturen *usynlige* sider som kommer frem gjennom måten folk behandler hverandre på. Dette kan gjerne være definert gjennom *psykologiske kontrakter*, som er kontrakter som omhandler individers antakelser om de betingelser og vilkår som er i en gjensidig avtale mellom dem selv og en annen part (Rousseau, 1989; Sverdrup, 2014).

Schein (2010) deler organisasjonskultur inn i tre nivåer: *Kulturuttrykk, verdier og grunnleggende antakelser*. Det første nivået, *kulturuttrykk*, er nivået som er mest synlig og noe man gjerne er bevisst i en organisasjonskultur. Men det kan være utfordrende å forstå kulturuttrykket. Eksempler på slike uttrykk kan være alt fra kleskode, rutiner, tradisjoner, historier til hvordan lokalene er utformet. Man kan gjerne betrakte kulturuttrykket som organisasjonens klima, som gir det overfladiske inntrykket av hvordan arbeidsmiljøet er med på å understøtte den mer grunnleggende kulturen. Dersom det er viktig for organisasjonen at den evner å være kreativ, må også klimaet tilrettelegge for at man kan jobbe kreativt, og at man kan være nytenkende (Kaufmann, 2006). Dersom organisasjoner skal få et godt organisasjonsklima, bør man i følge Tidd og Bessant (2013) fokusere på følgende; tillit og åpenhet, støtte fra både kollegaer og ledere, samt involvere folk og gi dem den friheten de

trenger. Man kan ikke kun tolke organisasjonskulturen ved å se på kulturuttrykket, men uttrykket kan gi indikasjoner når man tolker kulturen (Schein, 2010).

Det andre nivået omhandler *verdier* og kan relateres til organisasjonens verdigrunnlag. Med verdigrunnlaget menes et system med felles verdier og meninger. Verdiene kan predikere atferden som kommer frem i kulturuttrykket. Man må imidlertid skille mellom hvilke verdier man hevder at man har og hvilke verdier som kommer til uttrykk gjennom handling. Her kan det i følge Argyris og Schön (1978) ofte være store forskjeller.

Det tredje nivået til Schein (2010) er *grunnleggende antakelser*. Nivået omfatter også felles virkelighetsoppfatning. Sammen viser det til det ubevisste ved organisasjonskulturen, som kan være den kulturen man tar for gitt. Det innebefatter organisasjonens tidligere erfaringer, som setter en felles forståelse for hvordan man best kan håndtere tilsvarende situasjoner. De grunnleggende antakelsene kan være til stor hjelp i håndteringen av uforutsette hendelser, men de kan også sette begrensninger for nytenkning.



Figur 3: Figuren viser en oversatt og forenklet versjon av de tre kulturnivåene til Schein (2004, s. 26).

Sjøvold (2006) hevder at kulturen påvirker oss på et grunnleggende nivå og siden organisasjoner har ulik kultur, kan man reagere annerledes på en hendelse når man er i én organisasjon sammenlignet med en annen. Man tolker ulike situasjoner ut fra de erfaringene man har, samt de føringene som ligger i organisasjonskulturen. Kulturen avgjør altså hvordan organisasjonen filtrerer informasjonen den mottar (Sjøvold, 2006). Organisasjonens kultur kan også hemme de ansatte i å si fra og uttrykke egne standpunkter, noe som kan få innvirkning for måloppnåelsen. Dette kan sees i sammenheng med *gruppetenkning*, som kan oppstå i en sterk og tett kultur. Gruppetenkning defineres i Bang (2011, s. 117) som *den måten å tenke på som mennesker i en tett gruppe bruker når behovet for å oppnå enighet blir så dominerende at det overkjører realistiske vurderinger av alternative handlingsmåter*. Symptomer på en slik tenkning er når det er et større fokus på korpsånd enn kritisk tenkning.

I organisasjoner med stor grad av hierarki kan det føre til at personell med lavere rang ikke tør å si ifra, selv om de ser potensielle trusler eller indikatorer. Et eksempel på en slik hendelse er flyulykken på Tenerife 27. mars 1977, der to fly kolliderte på rullebanen. Der satt kapteinen til side advarselen han fikk fra en annen i cockpiten, noe som resulterte i en av tidenes verste flyulykker. De ansattes *mot* kan i stor grad bli regulert av organisasjonens normer og strukturer, der man kan fremme *mot* som noe positivt hos de ansatte. Dette har en sterk parallell til en *synergikultur*, som er en betegnelse på en moden organisasjon der ulike funksjoner i gruppen er likeverdige og skiftet mellom funksjonene skjer i et så høyt tempo at de nærmest oppleves som samtidige (Sjøvold, 2006). I en organisasjon vil det alltid være subkulturer, men de fellestrekkene man kan identifisere i de ulike teamene innen samme organisasjon, vil ofte være det man definerer som en organisasjonskultur (Schein, 2010).

Det finnes mange ulike kategorier av organisasjonskulturer. Et av dem er en byråkratisk kultur, som bærer preg av klare ansvars- og autoritetslinjer i et strengt hierarki, med prosedyrer og regler for alt som skal gjøres. Dette er en funksjonell kultur for organisasjoner i stabile omgivelser, der de hendelsene de møter er forutsigbare. Det gir lite rom for kreativitet, improvisasjon og innovasjon (Bang, 2011).

Kriseteam

Team blir av flere omtalt som en del av en gruppe. For enkelhets skyld velger jeg i omtalen av kriseteam å konsekvent bruke begrepet team. Som et resultat av den økte kompleksiteten i arbeidsoppgaver, har det å etablere team blitt stadig mer aktuelt, da det er et større krav til samarbeid mellom ulike aktører på ulike områder (Brochs-Haukedal, 2017). Et team kan

defineres som tre eller flere personer med et felles mål, som samhandler for å nå dette målet (Mikkelsen & Laudal, 2014; Sjøvold, 2014). Team-arbeid er dermed samhandling mellom individer i et team (Eriksen, 2011). Team settes gjerne sammen for å oppnå tverrfaglighet, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet til de kravene som stilles i dagens situasjonsbilde. Etableringen av et team blir gjerne begrunnet med at mengden informasjon som et team må forholde seg til, samt kompleksiteten i arbeidsoppgavene og hurtigheten som kreves, gjør at det ikke lenger mulig for enkeltpersoner å ha tilstrekkelig oversikt (Sjøvold, 2014).

Et kriseteam bli gjerne etablert i forbindelse med en hendelse, som en ressurs for lederen i organisasjonen. De må evne og ha fullmakt til å ta beslutninger i situasjoner der det er stort tidspress og stor arbeidsmengde, samtidig som det er tvetydig og motstridende informasjon i et hurtig skiftende situasjonsforhold (Eriksen, 2011). Kriseteam finnes både hos nødetater, offentlig beredskapsledelse, flyindustri og flere andre typer organisasjoner. Hvilke funksjoner disse teamene innehar, samt deres beredskapsplaner ligger i mange tilfeller åpent på de respektive organisasjoners internettsider. I rapporten til 22. juli-kommisjonen blir dette synliggjort ved at kommunens kriseteam tilrettela for psykososial støtte til de rammede på Sundvolden hotell. I tillegg etablerte Oslo Universitetssykehus sitt kriseteam et pårørende senter på pasienthotellet på Ullevål (Gjørsv, 2012).

Et kriseteam er synliggjort gjennom en beredskapsplan, som de i utgangspunktet skal følge ved håndteringen av akutte hendelser. I følge Quarantelli (1998) er det en trend blant mange organisasjoner å lage en beredskapsplan som tar for seg spesifikt hvilke hendelser organisasjonens kriseteam kan stå ovenfor. Sett utenfra vil det være de samme telefonnumrene man bruker, eller samme møteplass ved en brann, men en beredskapsplan vil aldri kunne dekke hele aspektet, nettopp fordi det er uforutsett. Altså er det fare for at hendelser tilknyttet kategoriene *unknown-unknowns*, *unknown-knowns* og *known events* vil inntreffe. Det kan skape et mulighetsrom for fleksibilitet, kun begrenset av ressurser og tid (Quarantelli, 1998).

For å sikre at et kriseteam klarer å samhandle med andre kriseteam, må beredskapsplanleggingen, i følge Perry og Lindell (2003, s. 343), *koordineres på tvers av organisasjoner*. Dette kan bety både på tvers av fagavdelingene, etatene, sektorene og til og med mellom nasjoner. En tidlig samhandling mellom ulike organisasjoner vil gjøre at man får kunnskap om muligheter og begrensninger hos hverandre og i samhandlingen. Det kan være å identifisere alt fra ressurser, forskjeller og likheter i oppbygning og systemer, til

kulturforskjeller og retningslinjer som må følges. Dersom organisasjoner er flinke til å innhente slik kunnskap, vil de sannsynligvis også være bedre rustet til å håndtere kriser (Perry & Lindell, 2003).

Et annet aspekt som Perry og Lindell (2003) understreker er at det er viktig at man i arbeidet med en beredskapsplan legger til rette for at man skal kunne være fleksibel, slik at de involverte kan tilpasse seg endringer i situasjonen. En beredskapsplan vil ikke omfatte alle scenarier en organisasjon og et kriseteam kan komme til å stå overfor. Det er derfor viktig at man allerede i planprosessen legger til rette for at man skal kunne være fleksibel. Det vil sannsynligvis også medføre at kriseteamets evne til å håndtere situasjonen blir bedre (Perry & Lindell, 2003).

Et kriseteam er ofte nøkkelpersoner fra forskjellige underavdelinger, i tillegg til enkeltmedlemmer i ledergruppen. For hendelser der organisasjonene vil komme i medienes søkelys, vil lederen av organisasjonen gjerne måtte være fristilt for å kunne håndtere media. Man har derfor ofte en egen leder for kriseteamet.

Kompleksiteten vi står ovenfor i dagens situasjonsbilde stiller krav til tverrfaglighet og at man evner å samhandle på tvers av faggrupper for å komme frem til en løsning. I tillegg har det vært en økt grad av fagspesialisering som har gjort at team har blitt et viktig verktøy for å håndtere komplekse situasjoner sikkert og effektivt (Eriksen, 2011). Hensikten med teamet er altså å sikre at man effektivt utnytter den kompetansen som er i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014).

I håndtering av situasjoner som ikke er dagligdagse, har det blitt vanlig at organisasjoner etablerer et kriseteam, som raskt kan tre i aksjon ved en hendelse. Et slikt team vil kategoriseres som et formelt team, da den innehar en funksjon i organisasjonsstrukturen. Samtidig vil deres mandat følge målet og interessene til organisasjonen og derigjennom være en del av en større enhet (Brochs-Haukedal, 2017).

Videre vil et kriseteam inneha formelle strukturer. Dette innebærer at de respektive deltakerne vil ha ulike roller og arbeidsoppgaver. Brochs-Haukedal (2017) karakteriserer en slik gruppe som en *oppgave-rettet gruppe*, da den gjerne er satt sammen av folk fra ulike steder i organisasjonen, med ulik kompetanse, og de utfører oppgaver i begrenset tidsperiode av gangen. Vi kan derfor si at team brukes når kompleksiteten overskrider kapasiteten til enkeltindividene og når omgivelsene er tvetydige og det er stor risiko involvert (Salas,

Cooke & Rosen, 2008). Basert på det overnevnte vil det være hensiktsmessig å bruke et team i håndteringen av uforutsette hendelser.

5.1.2 Drivere

For at kapabilitetene som nevnt ovenfor skal bli gjort gjeldende og bli brukt i håndteringen av det uforutsette er man avhengig av noen drivere. I min studie har jeg valgt å fokusere på tre disse: *Improvisasjon*, *samhandling* og *fleksibilitet*. Dette var de tre faktorene som kom frem som avgjørende for hvordan Forsvaret håndterer uforutsette hendelser (Herberg et al., 2018). Driverne og kapabilitetene vil være gjensidig avhengig av hverandre for å kunne håndtere uforutsette hendelser, der man kan se på driverne som et verktøy for kapabilitetene. Videre kan kapabilitetene avgjøre om man evner å bruke driverne. Jeg starter med å presentere driverne. Deretter vil jeg vise sammenhengen mellom kapabilitetene og driverne.

Improvisasjon

Den første driveren er evnen til å *improvisere*. Oversetter man ordet improvisasjon til italiensk blir ordet *improvviso*, som betyr uventet. Deler man opp det latinske ordet *improvisus*, som betyr improvisasjon, finner vi at *im* betyr *ikke*, *pro* betyr *før* og *visus* betyr *sett*. Man kan derfor si at improvisasjon betyr noe man ikke før har sett, altså noe uventet, som kan reflekteres til det uforutsette (Torgersen, 2015). Man kan dermed forstå begrepet improvisasjon som en spontan utførelse der man verken har memorert eller handlet etter et manuskript eller en plan som er definert eller innøvd på forhånd (Eriksen & Henriksen, 2007). I musikkens verden beskrives improvisert musikk som noe som bygger på mer eller mindre åpne spilleregler, som igjen bygger på at lite er fastlagt på forhånd. Dette betyr at det ikke skal være fastsatte parametere som tonalitet, harmonisk rundgang eller form som er dominerende eller underliggende for improvisasjonen (Bastian, 1988). Men improvisasjon i musikk kan også begrenses i form av rammer som et tonen skal være rene og man skal holde seg innenfor en sjanger (Hadida et al., 2015).

Å improvisere kan oppfattes som å bryte et mønster og bryte med grunnleggende antakelser for å løse et uforutsett problem (Torgersen, 2015). Improvisasjon kan i forbindelse med uforutsette hendelser bli sett på som en måte å håndtere et problem med kreativitet, altså å leke med etablerte regler og forventninger (Irgens, 2006). Improvisasjon kan således forstås som å måtte håndtere det uforutsette uten fordelen av å kunne forberede seg (Hadida,

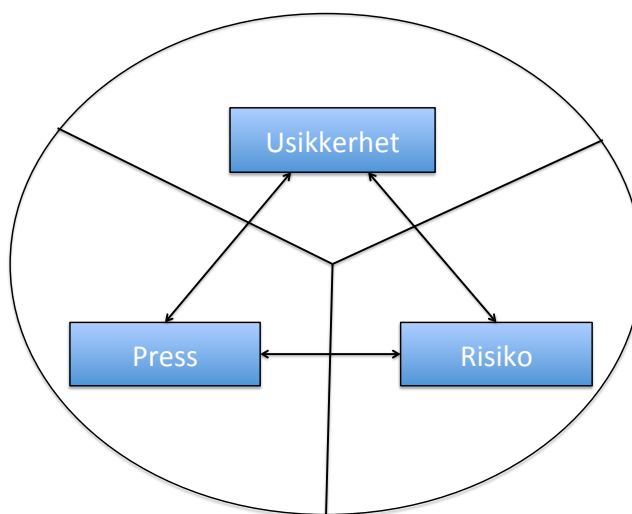
Tarvainen & Rose, 2015). Men hvordan organisasjonen evner å improvisere vil gjenspeiles i erfaringen organisasjonen besitter. Weick (1998) hevder at gode improvisasjoner i jazz kommer som et resultat av årelang trening, lytting og læring. Man kan derfor si at jo mer man prøver og lærer, desto flinkere blir man til å improvisere.

Irgens (2006) viser til tre grunner for hvorfor organisasjoner bør utvikle evnen til å improvisere som en praktisk ferdighet. For det første er improvisasjon nødvendig når *ekspertkunnskapen* ikke strekker til. Det er situasjoner der etablerte rutiner og prosedyrer ikke gir svaret på hvordan man bør håndtere situasjonen. I slike tilfeller er man avhengig av å bruke den kunnskapen som man tilegner seg i samhandling med andre. Det gir organisasjonen både mulighet til å påvirke utfallet av situasjonen og mulighet til å endre denne mens den fortsatt pågår. Denne tilnærmingen er svært relevant for å håndtere uforutsette hendelser (Torgersen, 2015).

For det andre kan mangel på *ressurser og verktøy* gjøre at man må forholde oss til en situasjon på en annen måte enn man ellers ville gjort. Her blir evnen til å improvisere essensiell for å kunne håndtere en slik situasjon – *man tager det man haver*.

Siste begrunnelsen omhandler *prediksjonsproblemet*. Når *planlegging av oppgaver ikke kan sikre prediksjon, oppstår behovet for improvisasjon* (Torgersen, 2015, s. 237). Vi trenger på den ene siden planer for å håndtere ulykker og kriser, men vi trenger også å kunne improvisere for å komplettere planleggingen når komplekse situasjoner inntreffer (Irgens, 2006). Dette samsvarer med sitatet til den amerikanske presidenten Dwight D. Eisenhower under en tale 14. november 1957: *Plans are worthless, but planning is everything*. Det er sjelden at planene man legger fungerer som man hadde tenkt når det oppstår uforutsette hendelser. Men det er likevel viktig at man gjennomfører planleggingen, fordi det gir oss en tankeprosess rundt hva som kan komme til å skje - *what if* - noe som kan gi oss alternative måter å håndtere en uforutsett hendelse på - *then what*. Dette kommer også frem i det kjente sitatet til generalfeltmarskalken Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke, som er regnet som en av de fremste hærførerne i det 19 århundre: *No plan of operations extends with certainty beyond the first encounter with the enemy's main strength*, senere redefinert til det man i dag kjenner som; *ingen plan overlever første kontakt med fienden* (Tetlock & Gardner, 2015, s. 214).

I Torgersen (2015) vises det til en studie der krevende politioppdrag blir kjennetegnet ved tre vekselvirkende faktorer; usikkerhet, risiko og press, illustrert i figuren under.



Figur 4: Figuren viser en forenklet versjon av modellen til Torgersen (2015, s. 235). Figuren viser sammenhengen mellom usikkerhet, press og risiko, en komprimert versjon av krevende politioperative oppdrag.

Det nærmeste vi kommer uforutsette hendelser i modellen over er faktoren *usikkerhet*, som er knyttet til personlige og kontekstuelle forhold og kan sees på som fravær av kontroll. Man blir da tvunget til å forholde seg til noe man ikke vet noe om. *Risiko* forteller oss om det er fare for liv og helse, enten for egne ansatte, publikum eller en tredjeperson. Det er gjerne denne faktoren som isolert sett styrer graden av alvor i situasjonen. *Press* er den siste faktoren og det går både på ytre og indre press. På den ene siden har man publikum, media og medlemsbedrifters forventning til at man håndterer situasjonen, noe som kan påvirke den mentale med- eller motvinden (Spurkeland, 2005). På den andre siden må man også håndtere situasjonen i henhold til gjeldende lover og regler.

Videre har man de sosiale faktorer som redselen for å mislykkes. Man kan derfor, ved å se på figuren, si at det uforutsette kjennetegnes som et *komplekst dynamisk samspill mellom usikkerhet, press og risiko* (Torgersen, 2015, s. 235). Oppsummert stiller disse tre overnevnte faktorene krav til å håndtere en uforutsett hendelse uten å kjenne til hvordan situasjonen vil utarte seg eller til å kunne forutse det endelige utfallet. Det er i slike situasjoner evnen til å improvisere blir en betimelig og relevant ferdighet (Irgens, 2006; Torgersen, 2015).

Basert på det overnevnte kan vi se at evnen til å improvisere har betydning for hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Det er ikke alltid er en plan for alt og som beskrevet under organisasjonskultur, så vil være erfaringer påvirke hvordan vi vil håndtere en hendelse, også gjennom improvisasjon.

Samhandling

Samhandling er den andre driveren som jeg vil se opp mot håndteringen av uforutsette hendelser. Ordet samhandling kan direkte forstås som det å handle sammen, altså nå et mål gjennom å gjøre noe i fellesskap. *Hver for oss er vi kruttlapper, sammen er vi dynamitt* er mottoet til Røa sitt damelag i fotball. Uttrykket symboliserer at man kan være flinke og få til noe hver for seg, men gjør man det sammen - i samhandling - oppnår man resultater. For at samhandling skal være nyttig må resultatet ved samhandling bli bedre enn resultatet dersom enkeltpersoner gjør oppgaven hver for seg. Eggen og Nyrønning (1999, s. 25) definerer samhandling som *den høyeste formen for samarbeid, der samarbeidet kommer innenifra, gjerne fra hjertet, der individene ikke må, men vil nå et felles mål. Ingen kan skremmes til å bli god! Man kan skremme folk til å komme tidsnok på trening og jobb, men ikke til å gjøre noe positivt og til å bli gode og kreative. Når vi lar plussverdiene i filosofien danne grunnlaget for hvordan vi behandler hverandre, fører det til samhandling.*

Ordet samhandling kan på mange måter omtales som et positivt ladet ord, som gir forventninger om muligheter og at man er på lag i en gitt situasjon. På den andre siden så har samhandling sin pris, noe som gjør at man også kan relatere ordet samhandling med ord som konflikter, merarbeid, utfordringer tilknyttet tillit og tilsvarende (Jacobsen & Repstad, 2004). Videre kan man anta at organisasjoner som samhandler lett kan bli samlet om en felles tankegang, *gruppetenkning*, og dermed bli låst eller styrt av hva organisasjonen tenker, i stedet for å tenke selv og opprettholde et åpent sinn (Selart, 2010). Dette kan forhindres ved at organisasjonen opprettholder en lateral tankegang som i følge Selart (2010) innebærer at man ser problemene fra ulike synsvinkler og gjennom det skaper innovative løsninger og forkaster konservative ideer.

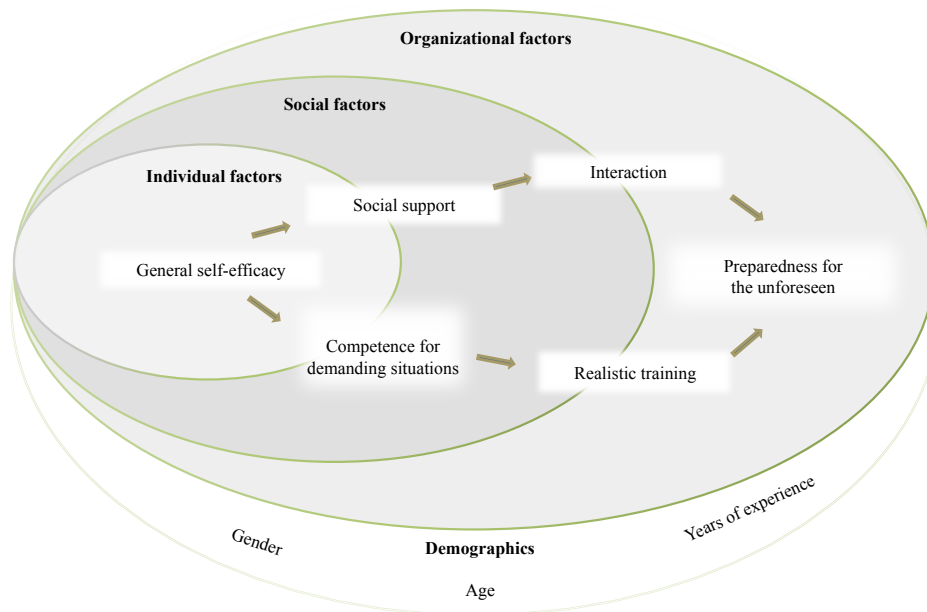
I Stortingsmelding nr 47, del 1 (*Samhandlingsreformen : rett behandling - på rett sted - til rett tid*, 2009), defineres samhandling som et uttrykk for helse- og omsorgstjenestenes evne til oppgavefordeling seg i mellom for å nå et felles omforent mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte. Samhandling påvirkes av både

formelle og uformelle forhold som organisasjonens struktur og kultur, samt hvordan ledelsen styrer og hvilke strategier man setter for organisasjonen (Karp, 2014)

Mange bruker begrepet samhandling synonymt med andre begreper som samspill, samordning, samvirke, samarbeid og koordinering (Torgersen & Steiro, 2009). For å unngå misforståelse ved bruk av begrepet samhandling er jeg enig med Torgersen og Steiro (2009, s. 130), som skiller mellom samarbeid og samhandling ved å definere samhandling som en *åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap.*

Tillit vil være avgjørende for å kunne få utnyttet den enkeltes potensiale i et samarbeid og på den måten kunne oppnå en god samhandling i organisasjonen (Jacobsen & Repstad, 2004). På den annen side er tillit gjerne et resultat av samhandling over tid, samtidig som at det både tar lang tid å bygge opp tillit, men kort tid og bryte tilliten ned igjen (Jacobsen, 2007). Dette kan by på en utfordring når det kommer til samhandling i kriseteam, som ikke nødvendigvis møtes så ofte og kjenner hverandre så godt. Teamet settes gjerne sammen ved større hendelser, både forutsette og uforutsette, og vil derfor kunne lide på grunn av mangel på kontinuitet i samhandlingen.

For at samhandlingen skal kunne gi den positive effekten man ønsker i sammenheng med håndteringen av uforutsette hendelser, vil man ofte være avhengig av en god organisasjonskultur, samt en klar struktur slik at koordinering blir enklere. Dette kan illustreres gjennom figuren til Herberg med flere (2018).



Figur 5: Figuren viser beredskap for det uforutsette, der man kan se utvalgte indikatorer på hvert kompetansenivå.

Figur 5 viser hvordan håndteringen av uforutsette hendelser blir påvirket av individuelle, sosiale og organisatoriske faktorer. Ved at man innlemmer disse faktorene understrekes behovet for å forstå konsekvensene av samspillet dem i mellom. Kjønn, alder og antall års erfaring hadde ingen direkte påvirkning på håndteringen av det uforutsette, men disse demografiske variablene er likevel verdt å nevne for videre forskning. Videre viser figuren at mestringstro og sosial støtte fører til samhandling som har en direkte konsekvens på hvordan en organisasjon håndterer uforutsette hendelser. I tillegg er det behov for kunnskap og realistisk trening.

En enklere koordinering kan innebære at de *riktige* personene snakker med hverandre. Organisasjoner vil gjerne ha personer som innehar nøkkelfunksjoner eller som sitter på eller har tilgang til nøkkelinformasjon, *ekspertkunnskap*. For å få til en god samhandling kan *ekspertene* ofte innebære en ekstra utfordring. Slike personer finnes i alle typer organisasjoner og det blir derfor en viktig oppgave for lederen å få disse personene til å se formålet med organisasjonen gjennom et helhetsperspektiv (Strand, 2007). Det kan være

med å sikre at samhandlingen har en positiv effekt på håndteringer av overraskende og uforutsigbare situasjoner.

Ledere har høyst sannsynlig en stor påvirkning på samhandlingen gjennom å være med på oppbygningen av kulturen for samhandling i organisasjonen. Samtidig kan de påvirke hvordan organisasjonen er strukturert, og hvilke rammer som gjelder for en eventuell samhandling. En god samhandlingskultur vil kreve klare overordnede intensjoner som gjør at man ved tilfeller av støy - som ved uforutsette hendelser - likevel vil jobbe mot et felles mål. I Cameron (2013, s. 46-47) defineres det fire ulike organisasjonstyper. I denne sammenhengen vil *klankulturen* være treffende, som er en kultur med fokus på samarbeid, der både teamarbeid, delte verdier og mål, individualisme og deltakelse er stikkord. Videre kan det å sikre at ansatte innehar de samme verdiene og målene være avgjørende for å koordinere den organisatoriske aktiviteten ved situasjoner med høy grad av støy, der langsiktig planlegging ikke er mulig (Cameron, 2013).

Orvik (2004) omtaler samhandling som en gjensidig tilpasning av egne og kollegaers arbeidsoppgaver og ikke bare en måte å samle de ulike trådene i oppgaveporteføljen. Videre hevder han at man i større grad må være forpliktet til å få til ting ved samhandling enn bare ved samarbeid. Det er derfor avgjørende for at en organisasjon skal få til en samhandling at dens ansatte er tilpasningsvillige og fleksible, samtidig som de ulike ansvarsområdene må være klare og gjennomgått for forhånd.

I studien har man funnet at man må skille på to ulike områder hvor man samhandler; internt og eksternt. Internt så menes innad i egen organisasjon. Eksternt sikter til samhandling med andre organisasjoner som ikke er en del av egen organisasjonsstruktur. Ved ekstern samhandling under uforutsette hendelser står man ovenfor en del barrierer som kan gå på bekostning av håndteringen av uforutsette hendelser. Rammer, regler og lovverk, samt kultur som ikke samsvarer kan by på en utfordring. Krav om konfidensialitet og taushetsplikt, samt det at man benytter ulike datasystemer, kan også få konsekvenser for evnen til å samhandle. I tillegg kan det være ulike perspektiver på hvordan samhandling skal skje fra en profesjon til en annen, noe som kan gjøre det utfordrende når mennesker fra disse profesjonene settes sammen. Videre kan en utfordring for samhandling komme som en konsekvens av at alle parter ikke føler at utbyttet er likeverdig og derfor ikke gir så mye som de burde for å få samhandlingen til å fungere.

I dette avsnittet har vi sett at samhandling både i organisasjonen og i kriseteam har betydning for hvordan man håndterer en uforutsett hendelse. Dette skyldes at enkeltpersoner i organisasjoner sjelden vil håndtere en uforutsett hendelse alene, men i samhandling med andre. For at samhandlingen skal være nyttig, er man avhengig at den er konstruktiv og at alle som tar del i samhandlingen drar i samme retning.

Fleksibilitet

Fleksibilitet er den tredje driveren som vil sees opp mot det å håndtere uforutsette hendelser. Deler man ordet i to kan man se på første delen, *fleks*, som bevege, tøy, mens ordet *ibel* kan sees i sammenheng med det engelske ordet *able*, som betyr å være i stand til noe. Volberda (1998, s. 89) definerer fleksibilitet slik: *Flexibility can be considered as a new way for achieve some form of control in extremely turbulent environments*. Videre kan også fleksibilitet sees som *an ability to adapt aspects of the organization rapidly in the face of new opportunities and threats in the environment* (Birkinshaw, 2000, s. 5). Det er mange som har utfordringer med å skille mellom begrepene fleksibilitet og improvisasjon. Men det er et vesentlig skille. Mens fleksibilitet kan sees som organisasjonens evne til å kunne gjøre om rutiner, prosedyrer og handlemåter underveis, er det å improvisere å ha evnen til å finne nye og uvante løsninger. Men faktorene kan også ha en sammenheng da fleksibilitet i rutiner og struktur i organisasjonen kan være med på å fremme improvisasjon (Trotter, Salmon & Lenné, 2013).

Større organisasjoner søker å bli mer fleksible og desentrale for å kunne ta de beste beslutningene og agere hurtigere på endringer i situasjonsbildet (Torgersen & Steiro, 2009). Torgersen og Steiro (2009, s. 42) definerer derfor fleksible organisasjoner som *et samlebegrep som dekker ulike måter å organisere en virksomhet på for å møte og tilpasse seg skiftende betingelser, og en tenke- og handlemåte som er forberedt på endringer og vektlegger menneskelige behov, relasjoner og læringsprosesser*. Dermed vil en fleksibel organisasjon i større grad ha beredskap for stabilitet, endring og uforutsette hendelser enn andre organisasjoner (Torgersen & Steiro, 2009).

I følge artikkelen til Eriksen (2003), vil fleksibilitet begrenses av det mulighetsrommet man har tilgjengelig. Reduseres mulighetsrommet i form av for eksempel innskjerpede rammer, vil fleksibiliteten reduseres tilsvarende. For at en organisasjon skal kunne være fleksibel i håndteringen av uforutsette hendelser må organisasjonen kjenne til betingelsene.

Betingelsene er de som setter det man i Forsvaret vil omtale som *høyre og venstre begrensning*, og så kan man være fleksibel innen for det mulighetsrommet.

Både i privat og offentlig sektor møter man stadig nye utfordringer når det kommer til krav om fleksibilitet (Gautun, 2002). Verden er i stadig utvikling og arbeidslivet etterspør i større grad omstillingsvillige arbeidstakere. I tillegg har det vært en utvikling der dagens arbeidstakere ikke bare krever høyere lønn, men også mer fleksibel arbeidstid og muligheter for egenutvikling. Fleksibilitet kan i så måte sees i sammenheng med individualisering i arbeidslivet (Gautun, 2002).

Colbjørnsen (2003) presenterer to typer fleksibilitet. Den ene omhandler det å kombinere ressurser som kompetanse og teknologi for å fremprovosere ulike løsninger. Den andre typen omhandler å utvikle kompetanse og ressurser i den hensikt å utvikle nye varer og tjenester. I følge Colbjørnsen (2003) har økt organisering av blant annet team oppstått som en konsekvens av organisasjoners ønske om å være mer fleksibel i bruk av sine menneskelige ressurser. Han hevder videre at økt grad av fleksibilitet kan føre til brudd med hierarkiske og byråkratiske prinsipper i organisasjoner, men at fleksibel organisering ikke nødvendigvis erstatter de byråkratiske prinsippene som regelbruk, tydelig arbeidsfordeling og hierarki.

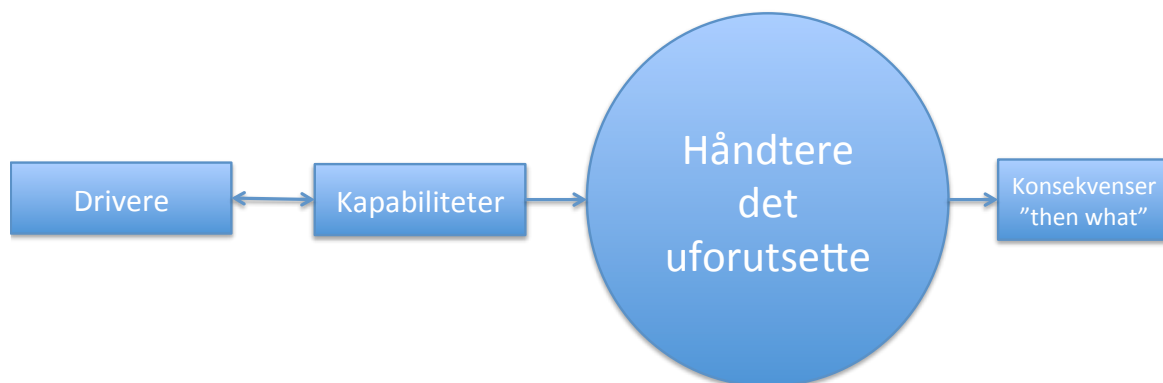
Haugland (2004, s. 55) hevder at *fleksibilitet handler om å være villig til å forandre på avtalte kontraktsvilkår, endre planer, være villig til å sette inn mer ressurser enn avtalt, revurdere intensjonen med samarbeidet*. Haugland (2004) hevder videre at om partene ikke viser evne til å være fleksible kan det føre til at samhandlingen bryter sammen, dersom det er behov for justeringer, som en konsekvens av endringer i omstendighetene. Hvis man skal få en god fleksibilitet i en relasjon, må man ha forståelse for betydningen av å gjøre endringer underveis, slik at man evner å benytte seg av dette når man samhandler. Det kan i sin tur skape nye muligheter (Haugland, 2004).

Manglende fleksibilitet og åpenhet for forandringer kan være en hindring for en god organisasjonskultur (Mikkelsen & Laudal, 2014). Man bruker i mange sammenhenger team i form av for eksempel prosjektgrupper og krisestaber for å skape fleksibilitet og tilpasningsdyktighet for de nye kravene som stilles. Dette gjelder kanskje spesielt for produkter og tjenester som i større grad krever tverrfaglighet og samhandling på tvers av organisasjoner og faggrupper (Mikkelsen & Laudal, 2014). I følge Mikkelsen og Laudal (2014) vil beste tilpasning for personalledelse (HRM), når det gjelder dynamiske kapasiteter,

stille krav om fleksibilitet. Det vil gjøre organisasjoner i bedre stand til å takle større endringer. For mange organisasjoner kan kravet om fleksible HRM-systemer være i konflikt med deres tradisjonelle forståelse av at deres beste tilpasning er tilpasning etter en bestemt strategi (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Fleksibilitet er, som vist i dette avsnittet, en vesentlig faktor for å håndtere uforutsette hendelser innenfor de betingelser som finnes. Man er avhengig av å kunne være fleksibel for å opprettholde en god samhandling. Der må man være åpen for at endringer kan skje, kan dette skape nye muligheter.

Figuren under viser en oppsummering av min teoretiske diskusjon basert på flere teorier. Vi ser her hvordan driverne: *Improvisasjon*, *samhandling* og *fleksibilitet*, fører til at vi håndterer uforutsette hendelser gjennom kapabilitetene; *organisasjonskultur* og *kriseteam*. Samtidig som vi har sett at kapabilitetene har betydning for på vår evne til å bruke driverne som et verktøy i håndteringen av slike hendelser. Begge veier fører til en handling som gir en konsekvens.



Figur 6: Oversikt over hvordan man håndterer uforutsette hendelser, basert på studiens teoretiske gjennomgang.

Modellen illustrerer hovedproblemstillingen til oppgaven i sentrum; hvordan konfigurasjon av drivere og kapabiliteter får organisasjoner til å håndtere det uforutsette. I håndteringen av det uforutsette er det flere måter man kan gjøre dette på. Det vil presenteres som kapabiliteter. For at disse kapabilitetene skal få noen effekt, vil det være noen drivere. Disse vil presenteres gjennom forskningsspørsmål.

Improvisasjon og organisasjonskultur vil drøftes sammen, da kulturen som er i organisasjonen vil kunne være en forutsetning for organisasjonens evne til å improvisere når det oppstår noe uforutsett. Basert på teoriene som ble presentert ovenfor, kan vi se at improvisasjon er en viktig egenskap for organisasjonen, særlig i situasjoner der planverket ikke strekker til. En forutsetning for at organisasjonen kan improvisere er at man tør å være nytenkende, noe som kan skapes gjennom organisasjonskulturen, ved siden av egen erfaring. Forskningsspørsmålet blir derfor:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan organisasjonens evne til å improvisere ha sitt utspring i organisasjonskulturen?

Samhandling og organisasjonskultur vil drøftes sammen da evnen organisasjonen har til å samhandle kan sees som en konsekvens av organisasjonskulturen. Videre, som sitatet til Bang (2011) beskrev tidligere i studien, oppstår en organisasjonskultur gjennom at man samhandler med hverandre. Forskningsspørsmålet blir derfor:

Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan organisasjonens evne til samhandling bli berørt av organisasjonskulturen?

Samhandling og kriseteam vil drøftes sammen som en naturlig konsekvens at det vil være en samhandling i et kriseteam. Det som vil være avgjørende for kriseteamet er om samhandlingen er konstruktiv eller ei. Fordi et kriseteam gjerne settes sammen ved akutte hendelser, møtes de ikke nødvendigvis så ofte og dermed kjenner de hverandre ikke så godt. På den andre siden besitter ofte de som sitter i et kriseteam *ekspertkunnskap*, noe som gir dem en faglig tyngde det er lett for andre å få tillit til. Begge disse vinklingene kan påvirke deres evne til å samhandle. Forskningsspørsmålet blir derfor:

Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte har organisasjonens evne til samhandling betydning for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

Fleksibilitet og kriseteam vil drøftes sammen, da jeg ser en direkte sammenheng mellom disse to faktorene. Et kriseteam har gjerne en beredskapsplan å forholde seg til, ved siden av

et sett med betingelser som vil presenteres senere. I tråd med beredskapsplanen og betingelsene kan kriseteamet utvise fleksibilitet, og graden av restriksjoner og føringer i beredskapsplanen og betingelsene kan avgjøre graden av fleksibilitet. Forskningsspørsmålet blir derfor:

Forskingsspørsmål 4: Hvordan kan organisasjonens evne til å være fleksibel bli et verktøy for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

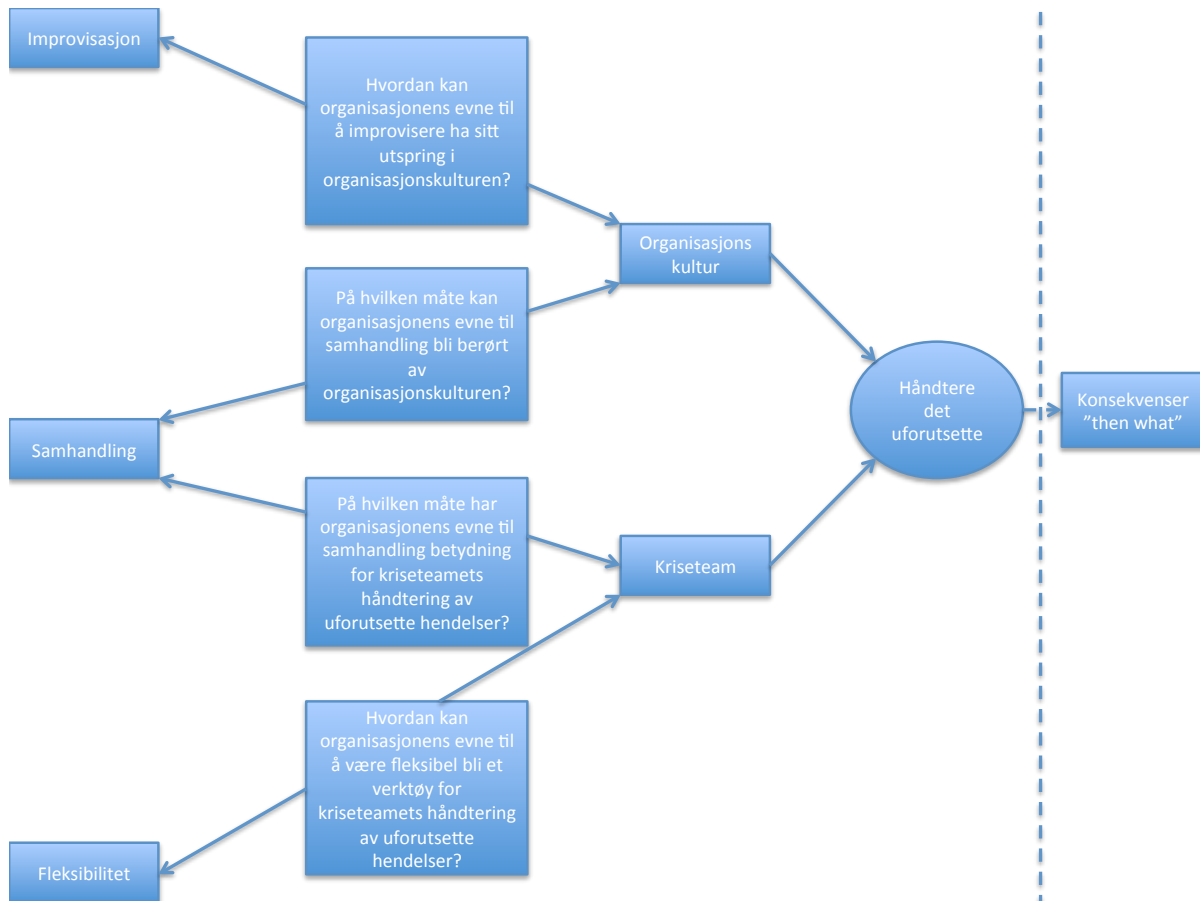
For å enkelt illustrere hvilke forskningsspørsmål som omhandler de ulike driverne og kapabilitetene har jeg illustrert dette ved en tabell:

Driver/ Kapabiliteter	Improvisasjon	Samhandling	Fleksibilitet
Organisasjons- kultur	X	X	
Kriseteam		X	X

Tabell 2: Figuren viser hvilke konfigurasjoner av drivere og kapabiliteter jeg vil studere nærmere i min studie.

Basert på skjemaet over vil jeg derfor studere følgende konfigurasjoner: *Improvisasjon og organisasjonskultur, samhandling og organisasjonskultur, samhandling og kriseteam, fleksibilitet og kriseteam*. Jeg har valgt å se bort fra de andre mulige konfigurasjonene. Det skyldes ikke at disse kombinasjonene ikke har en sammenheng, men de er trolig mindre relevante for denne studien.

Basert på *figur 6* kan man ved å sette inn forskningsspørsmålene få følgende figur som viser hvordan alt henger sammen og som vil benyttes som et utgangspunkt videre i studien.



Figur 7: Figuren viser hvordan studien videre ser driverne og kapabilitetenes sammenheng gjennom forskningsspørsmål.

Figur 7 viser konfigurasjonen mellom en driver og en kapabilitet ved et forskningsspørsmål, som leder til hvordan de respektive konfigurasjonene har betydning for hvordan organisasjonen håndterer uforutsette hendelser. Den stiplede loddrette linjen som er ment å synliggjøre mitt fokusområde i oppgaven. Som en konsekvens av studiens omfang har jeg valgt å fokusere på venstre siden av den stiplede linjen. Jeg har valgt at pilene mellom driverne og kapabilitetene peker begge veier, for å synliggjøre at både driverne og kapabilitetene har innflytelse på hverandre i håndteringen av uforutsette hendelser og at det ikke bare er et løp fra en driver til en kapabilitet.

6. Metode

I denne delen vil metoden som legges til grunn for studien presenteres. Metode kan defineres som *techniques and procedures used to obtain and analyze data* (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012, s. 4). Det kan blant annet innebære intervjuer og spørreskjemaer. Denne delen er strukturert ved at den først tar for seg forskningsdesign, forskningsstrategi og beskrivelse av utvalg. Deretter vil den gå inn på intervju som metode og avrundes med en evaluering av studiens metode.

6.1 Forskningsdesign

Saunders med flere (2012) beskriver forskningsdesign som en metode for hvordan studiens problemstilling skal besvares. Studien tar sikte på å skape innsikt rundt faktorer som har betydning for hvordan en organisasjon håndterer uforutsette hendelser. Derfor vil et eksplorerende forskningsdesign gjøre det mulig å skape forståelse for og vurdere fenomener på en ny måte (Saunders et al., 2012). I utarbeidelsen av studien vil det være fornuftig å ha bredt fokus i starten, da man innledningsvis søker forståelse for de faktorene som har betydning for hvordan organisasjonen evner til å håndtere uforutsette hendelser. Videre vil oppgaven avgrenses til å se på fire forskningsspørsmål opp mot to kapabiliteter i håndteringen av uforutsette hendelser, samt betingelser som kan få innvirkning. Siden et eksplorerende forskningsdesign er fleksibelt og tilpasningsdyktig for endringer, er det hensiktsmessig å bruke dette i min studie (Saunders et al., 2012).

Det er en sammenheng mellom eksplorerende forskningsdesign og et halvstrukturert intervju (Saunders med flere, 2012). I studien benyttes en halvstrukturert intervjumetode, da det er ønskelig å ha ulike faser og en viss struktur i intervjuet. Metoden gir samtidig intervjueren mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2005). Videre ble intervjuobjektene intervjuet individuelt, da det reduserer graden av ytre påvirkning (Saunders et al., 2012). De halvstrukturerte intervjuene var tidkrevende, da de ble gjennomført ved fysisk oppmøte, noe som blant annet innebar reising til intervjulokasjonene. Det tok også tid å samle inn dataene, renskrive intervjuene og analysere disse. Som en følge av dette konsentrerte jeg denne studien rundt færre observasjoner (Jacobsen, 2005). Fordelene ved halvstrukturert intervju er imidlertid at det er enklere å gå i dybden når man undersøker de ulike faktorene, ved å eksempelvis ha oppfølgingsspørsmål og å be om

eksempler (Saunders et al., 2012). Videre kan en lære mye om en organisasjon gjennom å lytte til beslutningstakere (Selart, 2010). I intervjuet har jeg valgt å legge til en deskriptiv tilnærming med en kvalitativ metode gjennom å bruke noen av spørsmålene fra spørreskjemaet de benyttet under undersøkelsen i Forsvaret. Ved at jeg bruker begge metodene, kvalitativ og kvantitativ til å forklare problemstillingen, så kan det veie opp for svakhetene som ville oppstått ved bruk av kun en av metodene (Halvorsen, 2008).

6.2 Forskningsstrategi

Studien vil være en casestudie med en kvalitativ tilnærming som forskningsstrategi. Det har blitt gjennomført intervjuer for å få kartlagt drivernes og kapabilitetenes innvirkning på hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Det gjør at problemstillingen kunne undersøkes grundigere i en virkelig kontekst (Yin, 2014). Fordelen med å benytte en casestudie var at det ga et mer fyldig svar på hva, hvorfor og hvordan fenomenet i studien opptrer (Saunders et al., 2012).

6.3 Utvalg

Datainnsamlingen ble som tidligere nevnt gjort ved bruk av intervju. Kvalitative studier legger til grunn et strategisk utvalg. Dette utvalget er personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske, sett opp mot den problemstillingen man undersøker (Thagaard, 2009). Utvalget i masteroppgaven består av ti mellomledere fordelt på to ulike sivile organisasjoner; Barnevernet og NHO. De fem jeg har intervjuet i hver av de respektive organisasjonene har vært fra ulike avdelinger med forskjellige oppgaver/ansvarsområder innad i organisasjonen. Intervjuobjektene i denne studien er alle vant med å håndtere uforutsette hendelser i sitt arbeid. Jeg forholdt meg til ti intervjuobjekter for i større grad kunne gå tilstrekkelig dypt inn i tematikken. Innen kvalitative utvalg har Thagaard (2009) en retningslinje der hun sier at antallet man intervjuer ikke bør være så store at man ikke kan gjennomføre dype analyser. Det støtter opp om det foregående.

Både Barnevernet og NHO er organisasjoner som står ovenfor flere uforutsette hendelser i året. Videre har de underavdelinger som jobber med svært ulike fagfelt og med ulike rammer, noe som gjør at svært mange forskjellige hendelser kan inntreffe. De to sivile organisasjonene blir kort presentert nedenfor.

Barnevernet er en offentlig organisasjon som hjelper barn som har særskilte behov, enten i hjemmet eller at de må flyttes til et fosterhjem eller til en institusjon. Den delen av Barnevernet som jeg intervjuet er de som bistår barneverntjenestene i Oslo med å finne de riktige tiltak, både akutte og mer planlagte. Videre har de ansvar for barneverntjenesten utenom ordinær arbeidstid. Jeg har intervjuet ledere av institusjoner, de som driver med drift og personell.

NHO er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge og har i dag over 25.000 medlemmer. Medlemsbedriftene varierer fra små familieeide bedrifter til multinasjonale selskaper i de fleste bransjer. NHO består av NHO sentralt, 14 regionforeninger som dekker alle fylkene, samt 16 landsforeninger. Jeg har intervjuet personer innen for alle de tre nevnte nivåene og med ulik portefølje.

6.4 Intervju som metode

Med ett unntak var jeg ikke kjent med intervjuobjektene eller deres bakgrunn, kompetanse og ansvarsområder før jeg møtte dem. Derfor valgte jeg å sende ut intervjuguide, et skjema der jeg forespurte dem om å delta i intervjuet, samt at jeg definerte to kjernebegreper; *det uforutsette* og *samhandling*. Vi avtalte oppmøte for intervju per mail og intervjuene ble holdt i intervjuobjektets arbeidstid på vedkommende sitt arbeidssted. Intervjuene varte fra 22-48 minutter og totalt ble det 72 sider med transkriberte intervjuer.

Før jeg startet båndopptakeren hadde jeg en uformell samtale med intervjuobjektet for å roe ned atmosfæren og sørge for at intervjuobjektet var komfortabel med hvordan jeg ville bruke det personen sa i min oppgave. Videre opplyste jeg at vedkommende kunne få lese igjennom det renskrevne intervjuet i etterkant. I tillegg informerte jeg om at dersom jeg ville bruke noen sitater, ville jeg sende sitatet til dem for godkjenning. Dette medførte sannsynligvis at intervjuobjektet var villig til å dele mer informasjon i form av erfaringer og eksempler. I tillegg ga det rom for at intervjuobjektet kunne spørre om ting i forkant av intervjuet som vedkommende hadde behov for en avklaring på. Jeg informerte da om at dersom intervjuobjektet under eller i etterkant av intervjuet følte at vedkommende ønsket å trekke seg, var dette mulig. Båndopptakeren ville da slås av, og informasjonen hentet inn på det tidspunktet ville slettes og makuleres. Samtlige intervjuobjekter gjennomførte intervjuet og lot meg bruke den innsamlede dataen i etterkant.

Jeg høstet to erfaringer fra gjennomføringen av intervjuet. Den første var at intervjuguide var et svært godt hjelpemiddel både til forberedelse for intervjuobjektet, men også for at jeg fikk opprettholdt en viss struktur på selve intervjuet og at den røde tråden var lik i samtlige intervjuer. Det som kan være en utfordring med intervjuguide er at jeg blir mindre oppmerksom på ikke-verbale uttrykk hos intervjuobjektet, samt at samtalen i større grad blir styrt. Det kan gjøre at jeg gikk glipp av noen viktige poenger. Den andre erfaringen var at ved empiriske spørsmål er det til stor hjelp å ha satt opp skalaen på et eget ark som intervjuobjektet får foran seg. Det gjør det svært mye lettere for vedkommende å plassere svaret sitt på en skala.

Jeg intervjuet ti personer som satt i stillinger med høyt arbeidspress. Dette medførte at flere av dem hadde med seg sin egen mobiltelefon inn på intervjurommet og mottok meldinger og eposter underveis i møtet. Dette var forstyrrende og jeg merket at to av intervjuobjektene falt litt ut av samtalen. Jeg valgte da å stille spørsmålet på nytt for å sørge for at svaret jeg fikk fra vedkommende var fullstendig. Jeg vurderte det dithen at forstyrrelsen ikke var av en slik karakter at det var behov for noe nytt intervju. I tillegg opplevde jeg besvarelsen som fyldig til tross for noen avbrudd.

Ved siden av båndopptakeren noterte jeg også stikkord underveis i intervjuet. Det var til god hjelp av flere årsaker. For det første hadde jeg et back-up system dersom båndopptakeren ikke fungerte og i tillegg merket jeg at dersom jeg ikke-verbalt viste interesse for det intervjuobjektet sa, opplevde jeg et økt engasjement hos vedkommende. Dette i form av notatskriving og kroppslig kommunikasjon som nikking og smiling.

6.5 Gjennomføring av datainnsamling

Intervjuguiden ble sendt ut til intervjuobjekter i forkant av intervjuene, slik at de kunne være forberedt på de temaene som vi gikk inn på under seansen. For å sikre et fullstendig datagrunnlag ble båndopptaker benyttet under intervjuene. Fordelene med å ha en båndopptaker med, var at jeg fikk med meg alt som ble sagt på intervjuet, samt toneendring hos intervjuobjektet (Troost, 1993). Videre kunne jeg spille lydklippet av flere ganger, samt lære meg selv bedre å kjenne som intervjuer – hva fungerte bra, hva bør jeg gjøre annerledes ved neste intervju.

Som et resultat av de halvstrukturerte intervjuene, satt jeg igjen med en stor mengde data (Jacobsen, 2005). Dette medførte at jeg måtte ta visse hensyn, både i rollen som intervjuer og som transkribent. Lydfilene måtte lagres på en sikkert måte og intervjuene måtte transkriberes innen kort tid etter at intervjuene hadde funnet sted. For å sikre at intervjuobjektens sitater ble korrekte, tilbød jeg intervjuobjektene å lese igjennom det renskrevne intervjuet. Transkripsjonen ble så benyttet for å *avdekke mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker* (Jacobsen, 2005, s. 185). Analysen ble gjennomført manuelt. Intervju ved fysisk oppmøte var en krevende metode for innsamling av kvalitative data, men metoden ga meg den nødvendige innsikten jeg trengte for å kunne besvare studiens problemstilling.

6.6 Analyse av data fra intervju

Når man har gjennomført intervjuene så må man transkribere, bearbeide, analysere og tolke dataene (Trost, 1993). I kvalitative studier finnes det ingen klare føringer for hvordan bearbeidingsprosessen skal skje, men det er likevel etiske retningslinjer som setter rammene for det vi gjør (Trost, 1993).

Transkripsjon

Transkripsjonsprosessen er en oversettelse fra talespråk til skriftspråk som gjør at intervjusamtalene i større grad blir egnet for en analyse (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). For at intervjuene skulle flyte skriftlig, unnlot jeg å ta med pauser, pauseord og gjentakelser. Dette var også unødvendige faktorer for analyseprosessen av mine intervjuetekster (Kvale et al., 2009).

Analyseprosessen

For at leseren lettere skal forstå sammenhengen i teksten i studien ønsker jeg å beskrive de ulike trinnene i analyseprosessen. Analyseprosessen viser arbeidet som utføres for å skape en forståelse av de innsamlede dataene (Thagaard, 2009). Betydningen av ordet analysere er at man deler opp noe i biter eller elementer. Kategorisering av intervjuer er regnet for å være en av de vanligste formene for analyse av data (Kvale et al., 2009). Trinnene i analyseprosessen, som beskrives under er ikke så adskilte som de fremstår, men de går om hverandre. Fremstilling av prosessen er et ønske om å gjøre det mer oversiktlig.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Kvale (1996) sine seks analysetrinn, der de første tre trinnene ivaretas under selve intervjuet, fjerde trinn beskrives under og de to siste trinnene ikke vil være aktuelle for min studie. På trinn en til tre forteller intervjuobjektet om sine erfaringer generelt og med emnet *det uforutsette*. Intervjuobjektet vil sannsynligvis selv se nye sammenhenger og finne nye betydninger i forhold til det de har opplevd. Avslutningsvis på trinn tre vil intervjuer, det vil si jeg, tolke det som har blitt fremstilt med en beskrivelse og gi denne til intervjuobjektet. Kvale (1996) hevder at det kan kalles et selvkorrigerende intervju, da intervjuobjektet kan bekrefte eller avkrefte min tolkning.

I det fjerde trinnet presenterer Kvale (1996) flere måter man kan gjennomføre analysen. Det er i dette trinnet det transkriberte intervjuet skal tolkes. For å gjøre tolkningen enklere, kan man dele opp i tre prosesser. Den første delen innebærer å strukturere intervjumaterialet, noe man gjerne gjør allerede under transkripsjonen. Det neste blir å avklare hva man skal analysere, slik at man kan fjerne overflødig materiale, som for eksempel repetisjoner. Kvale (1996) bruker skillet mellom det essensielle og det ikke-essensielle, mens vi i Forsvaret bruker betegnelsen *need to know versus nice to know*. Hva man da sitter igjen med avgjøres av formålet av studien. Hovedessensen med å analysere er å kunne utvikle betydningen av intervjuene, samt få fagets egen forståelse inn i lyset. Det vil gi meg som ansvarlig for studien mulighet til å fremheve nye perspektiver på fenomenet.

Operasjonalisering av variabler

Som en direkte konsekvens av tidsrammen som er satt av til en masterutredning i studieplanen, ble det ikke etablert noen kodebok. Å lage en kodebok er tidkrevende, og da det var jeg som både gjennomførte intervjuene og analyserte dem, så jeg ikke behov for å ha en kodebok. Jeg valgte en relativ åpen tolkning av de kvalitative dataene, men det er en sammenheng mellom spørsmålene som ble stilt og kapabilitetene jeg undersøker. Jeg vil her kortfattet beskrive min kodebok, så vil eventuelle uklarheter og tolkninger bli forklart ytterligere under *funn og analyser* senere i studien.

Kodebok	
Faktorer	Eksempler på ord og uttrykk som kan relateres til faktorene
Organisasjonskultur	Samhold, psykososiale forhold, fellesskap, felles mål, felles verdier, lojalitet, tillit, initiativ, psykologiske kontrakter, felles handlingsmønstre, felles meninger
Kriseteam	Alliansepartnere, akutsituasjoner, beredskapsplan, krisestab,
Improvisasjon	Nytenkende, tenke utenfor boksen
Samhandling	Bidra til felles mål, jobbe sammen, snakke sammen, bruke hverandres kompetanse, involvere hverandre
Fleksibilitet	Kaste seg rundt, gå vekk fra etablerte prosedyrer/regler, vise sunn fornuft, handle på instinkt/rasjonalitet, frihetsgrad

Tabell 3 viser hvordan en mulig kodebok til denne studien kunne ha sett ut.

Ovenfor illustreres kodeboken som kan brukes i analysen av funnene fra intervjuene. Illustrasjonen er ikke uttømmende, men gir en indikasjon. Dersom jeg hadde laget en kodebok ville den kunne sett omtrent slik ut.

6.7 Forskningsetiske betraktninger

Under arbeidet med studien var det helt sentralt at jeg var bevisst på de etiske utfordringer som kan oppstå i prosessen. Dette kan forklares ved at etiske hensyn må tas gjennomgående for hele studien (Kvale, 1996). I et forskningsperspektiv forklarer Saunders et al. (2012, s. 226) etikk som *retningslinjer for hvordan man skal opptre av hensyn til de som er involvert og berøres av masterutredningen*. Forskningen ble meldt til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS – Personvernombudet for forskning, før intervjuprosessen startet. Jeg fokuserte på personvernet til intervjuobjektene og andre som ble berørt. Dette innebærer at intervjuobjektene er anonymisert, de renskrevne intervjuene vil slettes eller makuleres og lydfiler vil destrueres av hensyn til konfidensialitet og anonymitet senest 31. desember 2018.

Under intervjuet var det viktig å vise respekt for både intervjuobjektets privatliv, men også respekt for vedkommende dersom intervjuobjektet ikke ønsket å dele alt eller at vedkommende ønsket å trekke seg fra studien. Det var viktig for meg som intervjuer at intervjuobjektene kunne ivareta sin egen integritet og verdighet i intervjuene. Dette gjaldt ikke bare ved selve intervjuet, men også i håndteringen av dataen i etterkant (Trost, 1993). Det var frivillig å delta, og samtykkeskjema var signert på forhånd. I tillegg fikk intervjuobjektene intervjuguiden i forkant. Dette ga meg som intervjuer en trygghet i prosessen og videre var intervjuobjektet innstilt på å svare innenfor problemstillingens handlingsområde. Det var også viktig av hensyn både til intervjuobjektet og studien som helhet at alle funn ble rapportert og at intervjuer var objektiv i prosessen. De overnevnte prinsippene er i tråd med Saunders et al. (2012) sine etiske prinsipper.

6.8 Undersøkelsens kvalitet

Under en studie vil alle valgene jeg tar kunne få konsekvenser for studiens reliabilitet og validitet. Vurderinger rundt reliabilitet og validitet brukes for å kvalitetssikre forskning (Kvale et al., 2009).

Reliabilitet

Studien baserer seg på kvalitativ datainnsamling ved bruk av halvstrukturerte intervjuer. Reliabilitet uttrykker om dataene man finner gir konsistente funn, det vil si at man finner de samme tingene om studien gjentas (Saunders et al., 2012). Mangelen på en fastsatt struktur i intervjuet kan medføre en utfordring knyttet til reliabiliteten, da man kan oppleve subjektivitet hos både intervjuer og intervjuobjekt (Saunders et al., 2012). I tillegg er det, til tross for en intervjuguide, ikke sikkert at spørsmålene blir stilt helt likt og det kan være ulike spørsmål til de ulike intervjuobjektene (Trost, 1993). Dette kan bli en utfordring i studien, da jeg intervjuet individuelt, og uten en medintervjuer som jeg i etterkant kunne diskutere intervjuenes omstendighet med. Dette medførte at det er jeg som både har samlet inn dataen og tolket den. Det er derfor vanskelig å vite om jeg har påvirket eller tolket noe inn i teksten som jeg kan ha vært ute etter å finne. Jeg gjorde det jeg kunne for å unngå dette. Jeg lagde ikke noen kodebok for å få andre til å kunne kodere for meg. Den kodeboken jeg har i tankene ble delvis utviklet gjennom intervjuet. Da det ikke er satt av mer enn et semester i studieplanen, og etableringen av en kodebok tar tid, ble dette ikke prioritert i denne studien.

En annen utfordring knyttet til studiens reliabilitet er at intervjuobjektene villighet, mulighet og evne til å dele informasjon kunne variere. Dette av grunner som eksempelvis personvern og andre sikkerhetshensyn, som vil være særlig aktuelt for min studie. Følgelig kan studiens reliabilitet påvirkes, da funnene ikke nødvendigvis blir helt konsistente.

Videre kan begrepsforståelsen få innvirkning på reliabiliteten til oppgaven. Jeg har i mine intervjuer definert begrepene *uforutsette hendelse* og *samhandling*, men jeg har ikke kontrollert at intervjuobjektet faktisk har den samme forståelsen av begrepene. Jeg er heller ikke kjent med forståelsen til respondentene i undersøkelsen som ble gjennomført i Forsvaret og det er derfor uklart om samtlige respondenter både som er intervjuet og som har gjennomført spørreundersøkelsen har besvart spørsmålene med de samme inngangsverdiene.

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad datainnsamlingsmetoden måler det den var tiltenkt å måle - konstruktvaliditet (Saunders et al., 2012). Dette dreier seg om dataene jeg samler inn er av relevans for min problemstilling og det jeg har forsket på (Kvale et al., 2009). Man tilstreber å oppnå størst mulig grad av validitet, slik at mulighetene for feilkilder begrenses (Saunders et al., 2012). Intensjonen med oppgaven er å se hvilke faktorer som påvirker hvordan organisasjoner håndterer det uforutsette og gjennom spørsmålene på intervjuene opplever jeg at disse er dekkende. Men jeg valgte bevisst å spørre forholdsvis vidt, for at jeg skulle kunne endre fokus ved interessante funn. En utfordring knyttet til validitet er at fenomenet jeg skal studere forekommer i en virkelig kontekst, og det kan derfor være vanskelig å kontrollere hvilke utenforstående faktorer som kan påvirke funn.

Generaliserbarhet

Utfordringer knyttet til ekstern validitet for denne studien kan deles opp i to kategorier (Yin, 2011). Den første kaller Yin (2011) *statistisk generaliserbarhet*. Spørsmålet er hvorvidt det vi har funnet i studien er gyldig i liknende situasjoner (Dalland, 2000) og eventuelt i hvilken grad (Saunders et al., 2012). Siden oppgaven omhandler håndtering av uforutsette hendelser, noe svært mange organisasjoner står ovenfor, kan dette være å anse som et universelt problem. Videre er min studie basert på *Competence for the Unforeseen – the Importance of Human, Social and Organizational factors* (Herberg et al., 2018). Siden denne studien er basert på en spørreundersøkelse, mens min studie er basert på halvstrukturerte intervjuer, kan generaliserbarheten i større grad fastslås som en konsekvens av bruk av ulike metoder. På samme måte som det å bruke forskjellige metoder kan bidra til å etablere en troverdighet til

en studie og videre gi en mer komplett kunnskap (Saunders et al., 2012). Vil Forsvarets særegne rolle i en beredskapssituasjon være representativ for andre beredskapsorganisasjoner? Vil de sivile organisasjonene, Barnevernet og NHO, være representative for alle sivile organisasjoner? Det vil være rimelig å anta at øvrige beredskaps- og sivile organisasjoner anvender andre metoder enn Forsvaret, Barnevernet og NHO, hvilket naturlig vil påvirke studiens representativitet. Ved et halvstrukturert individuelt intervju med fysisk oppmøte vil det samtidig kunne oppstå praktiske utfordringer som medfører at jeg kun vil ha noen få intervjuer å analysere. Dette fører igjen til lavere ekstern validitet, da funn fra kvalitativ analyse sjelden kan generaliseres (Sander, 2017). Studien fokuserer likevel på mellomledernivået i Barnevernet og NHO, da det sannsynligvis vil være mulig å generalisere på operasjonelt nivå (Saunders et al., 2012).

Den andre kategorien omhandler hvorvidt de driverne som er brukt faktisk har med det uforutsette og gjøre og om det er disse som er relevante i studien (Yin, 2011). Da det var disse tre driverne som kom tydeligst frem i studien gjort i Forsvaret (Herberg et al., 2018), var det naturlig at det var disse tre som det ble lagt fokus på i min studie. Det betyr ikke at andre potensielle drivere skal ekskluderes, men som en konsekvens av studiens omfang ble kun tre drivere valgt.

Basert på det overnevnte er det noen svakheter i min studie, men som en konsekvens av at studien ligger på et masternivå, anser jeg at studiens kvalitet er innenfor det man kan forvente og dermed tilfredsstillende.

7. Funn og analyse

I denne delen av studien presenteres intervjuobjektene erfaring med håndteringen av det uforutsette. Jeg bruker sitater fra intervjuene for å illustrere ulike perspektiver på problemstillingen. Det er tre faktorer som man bør ha kjennskap til når man går igjennom funnene:

- Det var en lik fordeling av menn og kvinner som deltok i intervjuene.
- Snittalderen på intervjuobjektene var 47,50 år (standardavvik: 10,73).
- Snitt erfaring hos intervjuobjektene i nåværende organisasjon var 14,15 år (standardavvik: 9,54).

Først presenteres funnene knyttet til forståelsen og erfaringen med håndteringen av det uforutsette. Videre blir funnene synliggjort gjennom de tidligere nevnte forskningsspørsmålene. Avslutningsvis presenteres andre signifikante funn som fremgikk av intervjuene. Noe av tematikken vil gå litt inn i hverandre. I avslutningen av hver del vil de empiriske tallene sammenlignes og analyseres. Tallene kan man finne samlet i punkt *11. Tabeller*.

I de respektive sitatene kan det bli brukt andre begreper om de kapabilitetene og drivkreftene jeg tidligere har presentert. For å sikre korrekt forståelse av funnene, henvises det derfor til kodeboken i *Tabell 3*.

7.1 Det uforutsette

Intervjuobjektene fikk tilsendt Torgersen (2015) sin definisjon av det uforutsette og var således kjent med definisjonen i forkant. Samtlige av intervjuobjektene har erfaring med å håndtere uforutsette hendelser, både i den organisasjonen de jobber i per i dag, tidligere arbeidsplasser, men også i privatlivet. Flere av de som ble intervjuet har tidligere jobbet ved beredskapsorganisasjoner som Forsvaret og humanitære organisasjoner, noe som ga dem ulike perspektiver på tematikken. Intervjuobjektene hadde erfaring fra flere ulike hendelser, som gjorde at det var et vidt spekter av scenarier de var forberedt på å møte. Det som likevel gjør hendelser uforutsett, kan være omfanget av hendelsen, da ingen hendelser vil være helt like.

Det er mange uforutsette hendelser som kan oppstå og så lenge jeg jobber med og for mennesker oppstår ulike hendelser.

Man kan ikke jobbe i en slik bransje uten å ha erfaring med det uforutsette, men etter man har jobbet en stund i bransjen så blir ikke disse scenariene utenkelige.

Intervjuobjektene ga ulike eksempler på uforutsette hendelser de kan møte som ansatte i organisasjonen:

I vår organisasjon er det tre type hendelser som kan oppstå som vi vil anse som uforutsette hendelser. Fysiske hendelser som ulykker med medarbeidere på reise, trussel mot organisasjonen, også ulykkes-relaterte hendelser som primært går på safety. Vi har ikke så mange villedende anslag mot oss. Det andre er mer det mediale og omdømmekriser. Pensjonsbetingelser til en administrerende direktør, korrupsjonspost mot ledende tillitsvalgte, der man opplever at alle medier bare ruller inn døren. Og så kan man oppleve dette i uker, måneder og sitte igjen i år. En tredje kategori kan være at det oppstår ting i politikk eller i løpende arbeid som vi ikke hadde planlagt for, men som vi må håndtere. Og det er mest av den siste kategorien.

Uforutsette hendelser kan for eksempel være ulykker i forbindelse med jobbreiser. Når jeg tenker HMS på kontoret, kan man for eksempel skli på glatte gulv eller få et skap i hode. Potensielle skader ansatte kan utsettes for som krever risikovurderinger.

En viktig del av jobben min er å håndtere uforutsette hendelser. Noe vi kan utsettes for kan være cyber-angrep, det er noe vi tenker litt på, som det kommer mer og mer av og som vil være alvorlig for oss. Vi har veldig mye informasjon som ikke bare gjelder for vår organisasjon, men veldig mange tusen medlemsbedrifter.

Uforutsette hendelser for oss er når det skjer noe i samfunnet som tar en ny retning, eller det kommer en ny samfunnsdebatt, man ikke hadde forutsett. Det er typisk en situasjon som vi ikke hadde forventet, der vi må kaste oss rundt å håndtere situasjonen.

Intervjuobjektene trekker primært frem følgende kategorier som de mener kan oppstå i deres organisasjon: Omdømmesaker i media, akutt barnevern, omplassering av barn med ulike funksjonsnedsettelse, langtidssykmeldinger, skader på reise, frafall av kjernepersonell i prosjekter, korte tidsfrister og større sikkerhetstruende anslag på norsk jord eller anslag mot

organisasjoner internasjonalt som kan få sikkerhetskonssekvenser for deres organisasjon. I nyere tid har informasjons- og dataangrep blitt mer fremtredende og det stiller større krav til ivaretagelse av opplysninger om både personer og organisasjoner. Det kommer tydelig frem at det er flere faktorer som kan være med på å styre hvilken retning fokuset til de respektive organisasjonene tar, fordi samfunnsdebatten og politiske styringer kan få innvirkning på deres arbeid.

Det er veldig mange ulike former for uforutsette hendelser som kan inntreffe. Beredskapsplaner er etablert for å sikre at man er forberedt på å håndtere både forutsette og uforutsette hendelser. Når de ansatte i de sivile organisasjonene blir spurt hvor fornøyd de er med beredskapsplanene rettet mot det uforutsette i deres respektive organisasjon på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er svært fornøyd, så svarer de i gjennomsnitt 7,50 (standardavvik: 1,18) av 10 mulige. Dette er relativt høyt, noe som sannsynligvis kan ha flere forklaringer. De jeg intervjuet hadde jobbet i organisasjonen i gjennomsnitt 14,15 år, noe som er relativt lenge. I tillegg har flere av dem vært med på å utarbeide planen og således hadde et tett eierskap til planen.

Til tross for at flere av intervjuobjektene krisemaksimerte ordet uforutsett og relaterte dette til terror og større skade på liv og helse, kunne vi se av funnene at de respektive organisasjonene var utsatt for hendelser på mange ulike nivåer. Hvordan de har håndtert slike hendelser vil eksemplifiseres gjennom sitater og analyser i teksten under.

7.2 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan organisasjonens evne til å improvisere ha sitt utspring i organisasjonskulturen?

I dette avsnittet presenteres funnene som relateres til sammenhengen mellom driveren *improvisasjon* og kapabiliteten *organisasjonskultur*.

Jeg opplever det kollegiale samholdet som veldig godt. Med tanke på psyko-sosiale forhold på egen arbeidsplass, så kunne det ikke vært bedre.

Jeg opplever at det å være på jobb er et superfint sted å være, mitt andre hjem. Målet mitt før utdannelsen var å jobbe her, på grunn av arbeidsoppgavene. Jeg opplever det som et godt kollegialt fellesskap.

En fellesnevner blant intervjuobjektene er at de opplever samholdet som veldig bra. Folk trives på jobb, er åpne, lojale og gir hverandre frihet og tillit til å jobbe med sine arbeidsoppgaver. Videre blir det nevnt at et bidrag til fellesskapet er opplevelsen av å jobbe mot et felles mål, og med det etablere felles verdier.

Med improvisering mener jeg for eksempel å foreta endringer som gjør at man kan få driften til å fortsette med litt andre forutsetninger enn det som var. Det kan være innenfor en personalkabal eller en lederkabal der personer av ulike grunner blir borte og man må overføre ansvar til andre personer. Delegere ansvar til andre, det er vi jo vant med. Jeg vil si at vi er dyktige på det.

Som en konsekvens av at organisasjonene står ovenfor mange uforutsette hendelser, har improvisasjon blitt en del av hverdagen. Det eksisterer mange etablerte planer og prosedyrer. Dette kan være planer basert på tidligere erfaringer og derav tilegnet kunnskap, ikke beredskapsplaner. Beredskapsplaner vil relateres til kriseteam i forskningsspørsmål 4.

Under generalprøven til årskonferansen for noen år siden inntraff terrorangrepet mot Charlie Hebdo i Paris og det gjorde at hele mediebildet var fokusert mot dette. Siden denne konferansen får veldig mange VIPer på besøk og sikkerheten dette innebar, så skapte det mye friksjon, som gjorde at det ble større endringer på gjennomføringen av årskonferansen.

Under den voldsomme flyktningstrømmen i 2015-2016, der det stod veldig mange små barn i kø på Tøyen for registrering, så hendte det at vi fikk mange barn til overnatting på vår institusjon. Og de kom veldig plutselig på. Mer enn det vi hadde plasser til. Så vi måtte rydde plass til folk.

Hendelser som påvirker samfunnet og som kan få konsekvenser for en lagt plan kan føre til at man må improvisere. Selv om det er mange av bevegelsene i samfunnet organisasjonene forutser, klarer de likevel ikke å predikere alt. Til tross for at improvisasjon innebærer å være nytenkende, vil driveren være påvirket av betingelser i form av rammer. Dette kan både gjelde for den respektive barnevernsinstitusjonen, og innenfor det som er forankret hos medlemsbedriftene.

Det kan være situasjoner der man må tenke litt alternativt for eksempel i forbindelse med flytting av en unge. Man må tenke utenfor boksen i forhold til rammene til de enkelte institusjonene. Slik at man kan tilpasse til det enkelte barns behov.

Spesielt for Barnevernet er at alle barna de tar inn på sine institusjoner er ulike. De er derfor nødt til å kunne improvisere for å tilpasse seg den enkeltes situasjon. Noen av barna vet de ingenting om når de kommer til institusjonen, kun det akutte som gjør at de blir plassert. Det hjelper ikke bare å være eksperter på fagfeltet, man må også kunne improvisere da ingen barn er like. Det vil derfor ikke være mulig å følge en bestemt mal i enhver situasjon.

Vi hadde en hendelse etter 17. mai et år, der de ikke klarte å få ned flagget fra flaggstangen på en av våre institusjoner. Linen hang seg fast. Da måtte vi få inn en tømmer som la ned flaggstangen for å få løst opp i linen. Slike ting har vi ikke rutinebeskrivelser på.

Det kan også være hendelser som ikke virker så betydningsfulle, men som likevel kan bety mye for de personene som er i situasjonen. Det uforutsette er som tidligere nevnt subjektivt for den som opplever det. Da kan mangel på ressurser eller verktøy gjøre situasjonen mer utfordrende enn man først hadde antatt. Her vil evnen til improvisasjon være et godt hjelpemiddel for å finne frem til en løsning.

De omdømmeskadelige sakene handler veldig mye om tempo. Improvisasjon er at noe skjer uventet og at det avkrever en rask respons fra oss på en problemstilling vi ikke har vært forberedt på. På en måte så mener jeg at vi improviserer bra og i stor grad og evner det i form av at vi sitter på veldig mye relevant kompetanse og bra med ressurser. Men så vil jeg også svare litt todelt da vi også kan være litt dårlig på det, fordi vi er et komplisert system i form av at vi er et fellesskap som består av mange bestanddeler som representerer noen ganger motstridende interesser som innebærer at improvisasjonen kan være dårlig. Så det mangler ikke nødvendigvis på ressurser eller kompetanse, men det som er mangelen er at vi har motstridende hensyn å ta som gjør at vi mister tempo.

For oss er lojalitet utad (i mediale krisene) at ingen lekker, ingen kommenterer, ingen undergraver prosessen, mens det motsatte vil gjøre det umulig å håndtere situasjonen adekvat.

For NHO er det spesielt i omdømmesaker, som de møter ofte, at de har behov for å improvisere. I omdømmesaker handler det mye om tempo. Spørsmålet blir om man skal handle, i form av improvisasjon, og få tilgivelse av aktørene som blir rammet, for å holde tempoet oppe. Alternativt vil være at man ber om tillatelse og godkjenning hos medlemsbedriftene, noe som vil ta tid. Et annet aspekt en organisasjon som NHO vil være avhengig av, er at lojaliteten som ligger i kulturen hindrer at noen for eksempel lekker informasjon til pressen, slik at de ender opp med å undergrave prosessen.

Andre situasjoner der man må improvisere er ved mangel på informasjon. Enten fordi informasjonen ikke er tilgjengelig eller som en konsekvens av at noen aktører - internt i organisasjonen eller eksternt - ikke vil dele informasjonen med andre. Det kan føre til at tidsaspektet tvinger en til å improvisere selv på veldig tynt grunnlag.

Når de ansatte i de sivile organisasjonene fikk spørsmål om hvor fornøyd de var med evnen til å improvisere på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er svært fornøyd, så svarte de i gjennomsnitt 7,20 (standardavvik: 1,69). På spørsmålene vedrørende hvor mye hjelp og støtte de hadde behov for fra nærmeste leder, svarte de på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er svært mye, at de hadde behov for i gjennomsnitt 3,50 (standardavvik: 0,53). Når det gjaldt hjelp og støtte fra kollegaer, basert på samme skala, svarte de i gjennomsnitt 2,90 (standardavvik: 0,99). Selv om tallene viser at de i liten grad trenger støtte fra sine nærmeste kollegaer og ledere, så ble det ikke spesifisert noe om at dette skulle sees opp mot det uforutsette. Det betyr altså at tallet reflekterer det dagligdagse behovet de har. Differansen dem imellom, der behovet for hjelp og støtte av kolleger er større enn hjelp og støtte fra leder, gir mening, da flere av de som ble intervjuet jobbet tett med andre fagpersoner og dermed ikke hadde behov for kollegaene for psykososiale forhold. Videre sitter flere i lederposisjoner, så den naturlige kontakten til lederen som hierarkisk overordnet innebar gjerne telefon, eller større forflytning, noe som medførte at den naturlige kollegiale kontakten ble tettere. Videre ansees det å improvisere som noe de ofte gjør og man kan derfor forstå det dithen at de opplever at de er flinke til dette.

Til tross for at flere intervjuobjekter identifiserte betingelser for improvisasjonen, samt ting som kunne hemme deres evne til å improvisere, kan man likevel se at evnen til å improvisere påvirkes av organisasjonskulturen.

7.3 Forskningsspørsmål 2

På hvilken måte kan organisasjonens evne til samhandling bli berørt av organisasjonskulturen?

I dette avsnittet presenteres funnene som relateres til korrelasjonen mellom samhandling og organisasjonskultur. Som sitatet til Bang (2011) beskrev tidligere i studien, oppstår en organisasjonskultur gjennom at man samhandler med hverandre.

Samhandling kan omhandle svært mye forskjellig, og det er veldig ulikt hva folk legger i dette uttrykket. Til tross for at intervjuobjektene mottok en definisjon av begrepet per epost i forkant, ba jeg dem om å forklare hva de la i uttrykket. Her følger noen av beskrivelsene som kan relateres mot organisasjonskultur:

Samhandling er når flere mennesker bidrar til et felles mål og det er en slags avhengighetsgrad i det samspillet der man ikke ville nådd det målet alene.

Samhandling for meg er at to personer eller flere går sammen om å løse eller utføre en arbeidsoppgave og gjøre noe sammen i fellesskap. Man har en god dialog underveis, aller helst i forkant, så man vet hvilke forventninger man har til hverandre. Så samhandling i bunn og grunn handler om å kunne jobbe sammen og snakke sammen for å løse oppgaver.

Videre kommer det tydelig frem at intervjuobjektene trivdes på jobb i sine respektive organisasjoner og at de opplevde at organisasjonens interne samhandling var god.

Jeg opplever det kollegiale samholdet som veldig bra. Jeg synes vi er flinke til å hjelpe hverandre, til å bruke hverandres kompetanse, til å involvere hverandre. Så det fungerer kjempe fint. Det er derfor det er gøy å jobbe her. Videre viser ledelsen oss mye tillit, som er helt flott. Vår ledelse er åpen for initiativ, og jeg er veldig glad i å gjøre ting jeg synes er spennende. Så vi får lov til å gjøre mye forskjellig. Det er veldig positivt.

Jeg synes vi er gode til å samhandle. Det er litt personavhengig, men kulturen for samhandling er veldig god. Også er det alltid utfordrende med personer som ikke føler de får noe igjen for det eller ikke er interessert i det. Der kunne kanskje lederne gjort noe mer for å skolere de som ikke vil, for de aller fleste gjør det helt av seg selv.

Så jeg tenker at folk som er trygge i sin organisasjon og som synes jobben sin er gøy, vil helt automatisk samhandler.

Kulturen i samtlige organisasjoner fremheves ved at det er en god tone og mye humor på jobb. Lederen gir tillit, frihet og ansvar. Man er flinke til å være kreative gjennom *brainstorming* og forsøker å finne løsninger dersom det oppstår problemer. Noen opplever det som utfordrende at man har så mye å gjøre at det er vanskelig å kalle folk inn til møter for å få avklart en sak. Andre opplever at det kan være en utfordring med ledere som ikke sitter samlokalisert eller der det er hyppig skifte av ledere, slik at man ikke får en kontinuitet.

Nesten samtlige av de som ble intervjuet nevnte at evnen til samhandling er personavhengig. I tillegg vil evnen til å samhandle avhenge av de rammene som er satt og at man har en god forventningsavklaring i forkant. Det kan også ha betydning om det er stor bruk av deltidsansatte og vikarer.

Åpent landskap er gjerne mer bråkete, men fordelene med det er at det er tett mellom kolleger som samhandler. Jeg sitter mellom de tre jeg samhandler mest med og det har vært kjempe fint. Så hører man hva som skjer, noe som gjør deg mer oppdatert enn om man hadde sittet på sitt eget kontor. Det har for samhandlingens skyld vært veldig fint.

En av dem jeg intervjuet fremhevet det forhold at kontoret var etablert i et åpent landskap som en styrke i samhandlingsprosessen. En av årsakene var at man fikk med seg mer av hva som rørte seg i organisasjonen, noe som også ga et bedre bilde av avdelingen man jobbet i. Det at man satt ved siden av og enkelt kunne ha en dialog med dem man jobbet tettest med, gjorde samhandlingen enklere enn når man satt på hvert sitt kontor.

Men en utfordring for samhandling er næringspolitiske saker der man kanskje ønsker et omforent standpunkt, men hvor det er særinteresser, der man ikke klarer å finne en enighet på toppen. Det er ikke slik at samhandling virker mot sin hensikt, men man klarer ikke å få det til, man ønsker kanskje ikke å få det til.

Samhandling kan være hemmende dersom det er store interessekonflikter der vi ser at vi ikke blir enige. Det blir jo litt sånn i en slik organisasjon at man har et veldig stort eierskap til sitt fagfelt og det er ikke alltid man klarer å gå opp og tenke helhet, der man vil slåss for sin enhet. Vi har mange med veldig sterk faglig integritet og det

etableres et slags minefelt, selv om det kanskje bare er behov for å la dem markere seg.

En gang samhandling var fremmende var i forbindelse med arbeidet rundt årskonferansen. Vi jobbet først i miniteam, så samlet vi oss i et større team der alle spilte inn og vi fikk justert alt. Vi så at dokumentene ble styrket ved at vi var såpass tverrfaglige. Alle synes det var morsomt og at vi hadde hatt en god prosess og et godt resultat.

For at man skal kunne samhandle er man også avhengig av gjensidig tillit, både for intern og ekstern samhandling, så vel fra sideordnede som overordnede. Tillit kan skapes gjennom *psykologiske kontrakter*, slik at man har et felles handlingsmønster, uten at dette trenger å være nedfelt. Det gjør at man har et sett med felles meninger og verdier som synliggjøres internt og som utstråles eksternt.

Men samhandling kan også bli hemmet dersom det er ulike meninger innad i organisasjonene eller mellom organisasjonene. Dette kan gjerne oppstå i forbindelse med forhandlinger eller i forbindelse med etablering av en større begivenhet som årskonferansen, der mange interessenter har lyst til å bli synlige. NHO hadde en fin balanse på den overnevnte problemstillingen, da de ved forberedelsen til siste årskonferanse valgte å skille generalistene og spesialistene, ved å sette spesialistene i miniteam for å komme med innspill til hva som skulle tas med under årskonferansen. De fikk da gi uttrykk for sin mening. Deretter ble alle samlet og generalistene fikk spisset innspillene og tilpasset dem så det ble en sammenheng opp mot konferansens tematikk. Dette var en god måte å håndtere utfordring med *ekspertkunnskap*, da de respektive fagekspertene, *spesialistene*, fikk komme med sine innspill. Videre fikk man etablert en *rød tråd* på konferansen ved tilpassing gjort av *generalistene*. Hadde kun generalistene etablert tematikken kunne fort de grunnleggende antakelsene som baserte seg på deres tidligere erfaringer med tilsvarende begivenheter ha medført at tematikken var mindre innovativ.

En annen utfordring med samhandling som blir adressert av flere intervjuobjekter var situasjoner der det var større interessekonflikter. Dette er særlig fremtredende i NHO der de har mange ulike fagfelt, og der mange har stort eierskap til sitt felt. Det er ikke alltid at disse evner å se helheten, noe som kan være til hinder for samhandling. Noen ganger kan

forhandlinger gå i stå, mens andre ganger er det nok at disse personene får vist seg frem og får delt sin mening.

Vi har akkurat bygget om noen store institusjoner der vi har prøvd å få med de som leder institusjonene på hele byggeprosessen, på bygge-møter. Det føler vi at har vært veldig bra.

De jeg intervjuet i Barnevernet hadde flere gode eksempler der evnen til samhandling virket positivt på hvordan de håndterte hendelser. Et av eksemplene var samhandling med brukerne under et byggeprosjekt. I denne sammenhengen var brukerne institusjoner. Representanter fra den respektive institusjonen deltok på møter for å kunne ha en direkte påvirkning på prosessen. Det medførte at samhandlingen fungerte bra, for man unngikk å jobbe ut fra hvordan man hadde gjennomført det tidligere på tilsvarende bygg. Det at vedkommende fikk være med i hele prosessen viste seg å ha to positive effekter. For det første sørget lederen for å komme med de innspillene som var nødvendige for å gjøre institusjonen mest mulig brukervennlig. For det andre hadde ikke institusjonslederen noe å klage på i etterkant da vedkommende hadde fulgt hele prosessen.

Når de ansatte i de sivile organisasjonene fikk spørsmål om hvor fornøyd de var med evnen til å samhandle på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er svært fornøyd, så svarte de i gjennomsnitt 7,70 (standardavvik: 1,70). På spørsmålene vedrørende hvor mye hjelp og støtte de hadde behov for fra nærmeste leder så svarte de på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er svært mye, at de har behov for i gjennomsnitt 3,50 (standardavvik: 0,53). Når det gjaldt hjelp og støtte fra kollegaer, basert på samme skala, svarte de i gjennomsnitt 2,90 (standardavvik: 0,99). Som tidligere forklart ble det ikke spesifisert at intervjuobjektene skulle tenke på det uforutsette, så svarene vil sannsynligvis reflektere den dagligdagse oppfatningen. Evnen til samhandling var den driveren som gjennomsnittlig ble rangert høyest. Selv om standardavviket var relativt høyt, hevdet likevel flere at de var meget fornøyd med sin evne til å samhandle. Det er derfor litt merkelig at de hevder de ikke har mye behov for hjelp og støtte fra nærmeste leder og kolleger. Det burde vært en naturlig synergi mellom disse funnene. Variabelen kan skyldes hva man legger i behov for støtte. Dersom man ikke ser dette som en del av en samhandlingsprosess, kan det skape divergens mellom tallene. En annen mulig sammenheng kan være at de primært ser på samhandlingen som noe eksternt, mens det kollegiale samholdet reflekterer det interne forholdet, noe som gjør at tallene kan vise to ulike

situasjoner av samhandling. Intervjuobjektene hevdet både at de trivdes på jobb og var gode til å samhandle.

Vi ser at det er flere faktorer som kan virke hemmende og fremmende for samhandling. Det er likevel tydelig av funnene over at det er en sammenheng mellom samhandling og organisasjonskultur.

7.4 Forskningsspørsmål 3

På hvilken måte har organisasjonens evne til samhandling betydning for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

I dette avsnittet vil funnene relatert til sammenhengen mellom samhandling og kriseteam presenteres. Et kriseteam møtes ved akutte hendelser eller ved øvelser opp mot akutte hendelser. Når et kriseteam håndterer slike hendelser har de etablert en beredskapsplan.

Som tidligere nevnt kan samhandling omhandle mye forskjellig, og det er veldig ulikt hva folk legger i dette uttrykket. Her følger noen av beskrivelsene intervjuobjektene ga av samhandling, som kan relateres mot kriseteam:

Samhandling handler om å identifisere hvilke alliansepartnere man har i en sak og hva man ønsker å oppnå. Møtes ansikt til ansikt. Sette prosjektgrupper som finner forente posisjoner og legger en plan for gjennomføring og få gjennomslag for posisjonene.

Samhandling er at flere profesjoner jobber mot samme mål og drar veksel på de ulike erfaringene og de ulike kompetansene. Man jobber på tvers av sektorer, felt og etater. At man ser ulike yrkesgrupper og kvalifikasjoner innad i de ulike gruppene, som samhandler for å nå et felles mål.

Begge de sivile organisasjonene jeg intervjuet har kriseteam som settes sammen ved større hendelser. Når NHO og Barnevernet setter sine kriseteam, så består dette ikke bare av nøkkelpersonell fra ledergruppen, men også fra andre faggrupper. I tillegg må Barnevernet bistå andre aktører ved uforutsette hendelser. Et eksempel som ble fremhevet i intervjuene var tsunamien som rammet Thailand i slutten av desember 2004, hvor de blant annet raskt stilte opp på Gardermoen for å ta i mot barn som hadde opplevd en krisesituasjon.

Jeg er jo veldig for samhandling. Det eneste kan være situasjoner der det blir for mange deltakere slik at det forsinker prosessen og at ting tar lengre tid enn nødvendig.

Det er mange som har et forhold til Barnevernet og som derfor har en mening om hvordan de håndterer situasjoner. Videre kan NHO måtte håndtere forskningsrapporter rettet mot sine medlemsbedrifter som kan innebefatte at produkter er skadelige. Et annet aspekt er når noen av medlemsbedriftene har fått påvist for eksempel bakterier i sine produkter. Det kan her oppstå behov for ekstern samhandling med den aktuelle medlemsbedriften, for å finne en best mulig håndtering av krisen og sørge for at kommunikasjonen utad er omforent. Utfordringen ved at man alltid skal forankre budskap og handlinger med medlemsbedrifter er at det kan forsinke prosessen og gi andre insentiv til å komme med en presseuttalelse. Det kan få organisasjonen på defensiven eller det kan forverre situasjonen da ikke alle sitter på samme informasjonstilfang når de gir en uttalelse.

Samhandlingen vi står ovenfor i akuttsituasjoner er slik at vi har veldig kort avstand mellom de ulike lederne i ledergruppen og vi kommer sammen på kort varsel, blir fort enige om å identifisere problemet eller utfordringene og blir enige om hvem som gjør hva, når og hvem som tar kontakt med hvem, hvem som har mest kunnskap på hvilket område. Vi er trygge på hverandre og vet hva vi er gode på og hva vi kan få til hver og en av oss, noe som gjør at samhandlingen fungerer godt. Vi har en oversiktlig og god struktur og organisering som legger til rette for et godt samarbeid og en god samhandling. Når det gjelder bydelene er jo dette selvsagt høyeste prioritet at man evner å samhandle med bydelen på en slik måte at man fremstår som en attraktiv samarbeidspartner.

I Barnevernet oppleves linjene som svært korte, noe som gjør at avklaringer kan komme raskt. Dette er med på å gjøre samhandlingen vesentlig enklere. I tillegg er Barnevernet opptatt av den eksterne samhandlingen da for eksempel bydelene er viktige for deres drift, fordi bydelene har saksansvar for det enkelte barn.

Et annet eksempel som fremheves av et intervjuobjekt i Barnevernet, er samhandlingen som har vært i forbindelse med økningen av unge kriminelle i Oslo. Her har flere instanser vært involvert, noe som medførte en nedgang i ungdomskriminaliteten. Dette var et godt eksempel på hvor viktig en god samhandling kan være.

Jeg mener at en av de store fordelene i organisasjonen her er at det er få i ledergruppen, det er korte avstander og vi er ganske uformelle – det går veldig fort.

Intervjuobjekter i begge organisasjoner fremhevet at det var kort avstand til de ulike lederne i ledergruppen og kriseteamet, og at disse evnet å komme sammen på kort varsel dersom det oppstod en hendelse. De begynte i så fall med å identifisere hva slags hendelse de stod ovenfor, og besluttet deretter hvem som gjorde hva og når. Fordelen med teamet til Barnevernet er at disse jobber tett i det daglige og kjenner hverandres styrker og svakheter, samt at tilliten allerede er etablert. Det kom ikke frem av intervjuene i hvilken grad kriseteamet til NHO møttes regelmessig, men det blir gjennomført kriseøvelser ved alt fra skrivebords-øvelser til reelle scenarier der skuespillere bistår som markører.

Vi har samhandlet med andre etater mange ganger før. Men jeg vil spesielt trekke frem en gang, under samhandlingsøvelsen Harbour Ex15. Dette var en god øvelse for vår organisasjon og vi ble utfordret til å samhandle med andre organisasjoner som vi ikke møter i det daglige. Det var en god læringsarena og vi fikk koordinert beredskapsplanene våre, som en konsekvens av det vi lærte under prosessen.

I slutten av april 2015 ble samhandlingsøvelsen *Harbour Ex15* gjennomført i Sydhavna i Oslo. Dette var en større beredskapsøvelse arrangert og koordinert av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) og involverte blant annet nødetater som politiet, brannkorpsene og helsevesenet. Hensikten med øvelsen var å få etater og ulike forvaltningsorganer til å samhandle og øve på beredskap. Dette var en svært omfattende øvelse. I etterkant av øvelsen fikk de oppdatert sine beredskapsplaner basert på de erfaringene man gjorde, både under og etter øvelsen. Øvelsen var også med på å danne et bilde av hvilke muligheter og begrensninger som lå i kriseteamene til de respektive organisasjonene.

Som tidligere nevnt svarte de ansatte i de sivile organisasjonene 7,70 (standardavvik: 1,70) på spørsmål om hvor fornøyd de var med evnen til å samhandle. På spørsmålet om hvor fornøyd de var med beredskapsplanen i sin organisasjon, på samme skala, svarte de i gjennomsnitt 7,50 (standardavvik: 1,18). Da dette ikke er direkte sett opp mot evnen til å håndtere uforutsette hendelser, kan man ikke dra noen konklusjoner ut fra det høye tallet. Men man kan anta at dette også reflekterer samhandlingen i ledergruppene, som er en del av kriseteamet. Man kan derfor anta at også samhandlingen i disse teamene vil ansees som god.

Videre har både Barnevernet og NHO eksterne aktører de samhandler med, noe de stort sett beskriver som gode prosesser. Sett opp mot beredskapsplanen er de godt fornøyd med disse. Det kan ha en direkte sammenheng med at flere har vært med i utarbeidelsesprosessen, samt sitter tett på den i det daglige. Videre har det i de siste to årene ikke vært noen større akutte hendelser som har berørt noen av organisasjonene. Det kan derfor hende at beredskapsplanen i så måte ikke har vist noen svakheter som ikke har vært håndterbare for organisasjonen.

7.5 Forskningsspørsmål 4

Hvordan kan organisasjonens evne til å være fleksibel bli et verktøy for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

I dette avsnittet vil funnene relatert til konfigurasjonen av fleksibilitet og kriseteam presenteres. Fleksibilitet er en måte å oppnå kontroll i ekstreme situasjoner (Volberda, 1998), som også er årsaken til at et kriseteam settes sammen.

Vi er i alle fall fleksible med at de som sitter og jobber med saker må finne seg i at de må finne kompromisser og justere resultatet og leveransene basert på det.

Det er mye som kan inntreffe og de respektive organisasjonene har laget beredskapsplaner for en del av dette. Men det er vanskelig å ha en klar plan for alle slags hendelser. For å klare og håndtere uforutsette hendelser er organisasjoner avhengig av å kunne være fleksible og kaste seg rundt dersom det er noe som må gjøres.

Jeg vil si vi ofte er fleksible. Fleksibilitet handler om at utgangspunktet vårt er forskjellig og at seier ikke nødvendigvis vil si at du får igjennom ditt utgangspunkt. Seier er å havne på midten, men mot vår side. Det handler om fleksibilitet – og kunne endre standpunkt.

I NHO jobber de svært ofte med forhandlinger, og et intervjuobjekt omtalte NHO som *kompromissenes organisasjon*. Det er ikke mange ukene siden de var igjennom lønnsoppgjøret, som er et typisk eksempel på en situasjon der de er avhengig av å være fleksible for å komme frem til en løsning. I forhandlingssituasjoner kan man stå ovenfor en del uforutsette innspill og forslag, *unknown-knowns*, som kan være utfordrende for den andre parten i forhandlingen. Intervjuobjektet hevdet at det derfor var viktig å ikke være for bundet

av egne meninger og ønsker, men også gjøre en analyse, som en del av forberedelsen, på hva motparten kunne komme til å kreve.

Folk er fleksible i forhold til overtidsgjøring. Når de jobber med en sak og det er til det beste for barnet at vedkommende jobber 30 minutter lengre, så er ikke mine kolleger så rigide på det. De gjør det som er til barnets beste. Men man skal ikke ta det for gitt at folk gjør det.

I Barnevernet handler det ofte om å være fleksibel i forhold til overtid, da det kan være til barnets beste at de fullfører en sak, og derfor blir lenger på jobb. Videre kan det være at enkelte barn er sterkere knyttet til en bestemt ansatt på en institusjon, noe som gjør det hensiktsmessig å få vedkommende på jobb ved utagering eller annen akutt-situasjon. Begge de overnevnte eksempler stiller krav til at det er innenfor de lovpålagte arbeidstidsbestemmelsene.

Hvis vi ser at det er hensiktsmessig å gå vekk fra etablerte prosedyrer og regler, så er handlingsrommet nok til stede. Man handler jo ut fra det man tenker er sunn fornuft. Også innenfor byråkratiet vet man at alt skal ha en behandlingsmåte, etter byråkratiske prinsipper. Men fravik fra det kan skje, også hvis man tenker at ting haster veldig, akuttsituasjoner, at man da nok handler mer på instinkt og rasjonalitet enn nødvendigvis å slå opp i bøker og sjekke om man følger boka. Men det er en ansvarlighet knyttet til dette og man er jo hele tiden opptatt av å tenke ut fra om dette er til barnets eller ungdommens beste.

Videre er Barnevernet avhengig av å samhandle med andre instanser for å komme frem til en løsning. Det er ofte nødvendig med fleksibilitet i denne samhandlingen. For eksempel er det krav til at det er to ansatte til stede ved akutte hendelser. Men dersom to hendelser skjer samtidig og politiet er tilstede ved begge hendelsene, kan man være fleksible i den forstand at en av de ansatte drar litt før til neste sak så man også får håndtert den hendelsen så raskt som mulig. I tillegg foretrekker politiet å ha Barnevernet representert ved utrykning i saker hvor barn kan være involvert. Videre har de på en av sine institusjoner en ekstra avdeling som de kan ta i bruk for å håndtere uforutsette hendelser. Dette kan være enten som ved flyktningkrisen 2015-2016, der det plutselig var behov for å få plass til mange barn, eller i situasjoner der enkelte barn har behov for å skilles fra de andre barna på institusjonen.

Vi har klart å etablere en forenklet krisestab, slik at mesteparten av produksjonen kan gå uforstyrret og krisen berører veldig få. Det kan særlig være når det går over lengre tid slik at man slipper å ha alle mann på dekk hele tiden.

Planverket er gjennomtenkt, men kan virke vidløftig. Vi har jo egentlig en plan om å etablere en krisestab og så tar man ut de funksjonene man ikke trenger etter hvert. For eksempel trenger man ikke et pårørendesenter dersom det handler om en mediesak (omdømmesak). Også dimitterer vi de som ikke trengs. Med definering av en krise når det kommer til ledere, så tror jeg vi improviserer for mye fremfor å bruke kriseorganiseringen.

Jeg tror vi har noe av det beste i privat sektor med relativt raske beslutningsprosesser og relativt klare fullmakts hierarkier. Jeg mener vi kanskje til og med i stor grad at vi avviker uklokt fra en lagt plan da det er en misoppfattet oppfatning at her skal vi skjære igjennom og være dynamisk og så kan ikke personellet godt nok den grunnleggende filosofien som ligger i kriseplanen. Men vi har større frihetsgrad enn offentlig virksomhet, mindre rapporteringslinjer og mindre ansvar.

I NHO har man eksempler på at kriseteamet klarer å isolere den uforutsette hendelsen på en slik måte at den daglige driften går som normalt. Begge organisasjoner har, som tidligere nevnt, etablert en beredskapsplan, men det ble presisert at denne ikke måtte praktiseres for rigid, men gi rom for fleksibilitet i håndteringen av hendelser. Daglig lager Barnevernet en beredskapsoversikt med en kartlegging av ledige plasser, som et tillegg til den generelle beredskapsplanen. Det ble påpekt fra intervjuobjekter at de så farer ved at man improviserte for mye før man tok i bruk beredskapsplanen og etablerte et kriseteam. Det kunne bli for høy terskel for å etablere et kriseteam, noe som kunne være uheldig da planene de hadde etablert gjerne er godt gjennomtenkte og innarbeidede.

Ingen plan overlever først kontakt med fienden.

Det som er fellesnevneren hos alle jeg intervjuet er at organisasjonene har en innstilling integrert i kulturen om at ting skal ordne seg. Folk er løsningsorienterte og i så måte fleksible når det gjelder å finne en løsning som er til barnets, medlemsbedriftens eller organisasjonens beste.

Når de ansatte i de sivile organisasjonene fikk spørsmål om hvordan de evner å være fleksible på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er svært fornøyd, så svarte de i gjennomsnitt 7,40 (standardavvik: 1,17). Som tidligere nevnt svarte de ansatte i de sivile organisasjonene 7,50 (standardavvik: 1,18) på spørsmål om hvor fornøyd de var med beredskapsplanen i sin organisasjon. Som nevnt under funnene i forskningsspørsmål 3, så sitter flere av intervjuobjektene tett på beredskapsplanen i det daglige og har et eierskap til den. Videre er tallet på fleksibilitet relativt høyt, men har sannsynligvis en sammenheng med at kriseteamene kjenner de betingelser og planer som foreligger og både ønsker og evner å være fleksibel innenfor disse. NHO - fordi det vil være av interesse for deres medlemsbedrifter. Barnevernet – fordi det vil være til barnets beste.

7.6 Andre signifikante funn

Gjennom intervjuene har det kommet frem en rekke forhold som de respektive organisasjonene må ta hensyn til i håndteringen av uforutsette hendelser.

Videre har jeg i løpet av analyseprosessen identifisert fire betingelser som har stor betydning for organisasjonens evne til å håndtere slike situasjoner: *Tid, rammer, politikk og lovverk*.

Tid

I forbindelse med håndteringen av uforutsette hendelser presiserte intervjuobjektene at *tidsperspektivet* var en viktig betingelse for hva de hadde mulighet til å gjøre og når det burde gjøres. Tid er en sentral del i alle prosesser og hver av driverne vil ha tid som en sentral betingelse for hvordan organisasjonen håndterer uforutsette hendelser.

Vi er bra på den interne samhandlingen, men vi har masse å gå på når det gjelder den eksterne samhandlingen. Jeg kan oppleve at samhandlingspoeng i en mediesak kan være hemmende da det går ut over tempoet, fordi vi har en del interessegrupper vi må igjennom for å forankre et budskap. Så selv om vi vet klokken 10 hva budskapet skal være, så kan vi måtte vente til klokken 13, fordi de personene vi skulle ha tak i satt i møter. Så budskapet er kanskje likt, men samhandlingssystemet gjør at vi mister tempo. Vi opplever at samhandling har verdi, men i dette tilfellet hindrer samhandlingen oss tempomessig.

I flere av intervjuene kom det frem at ledelsen kunne være en mulig flaskehals i håndteringen av uforutsette hendelser. Det samme gjaldt visse interessegrupper, da budskap og beslutninger ofte måtte forankres hos dem, før man kunne handle.

Jeg synes vi har et veldig godt samhold og jeg synes vi har en god tone med mye humor. Folk er tilgjengelig for å spørre om hjelp. Den største utfordringen er at alle er veldig travle og har veldig mange oppgaver, så det er et kapasitetsproblem. Hvis man trenger litt større hjelp er det ikke alltid så lett og spørre, da man gjerne får litt vondt med at du belaster folk. Og så er det veldig mye møter. Så hvis du trenger en avklaring og må samle en viss type mennesker, så kan det gå veldig lang tid til du har mulighet til det, såfremt det ikke er noe som brenner som gjør at alle kaster det de har å gjøre.

Et annet aspekt er arbeidsmengden. Personalet i begge organisasjoner har høy arbeidsbelastning og det kan være utfordrende å samle alle interessenter, med mindre det er en krise. Særlig i en organisasjon som NHO, der man driver med svært mange ulike porteføljer, kommer dette tydelig frem.

Det siste aspektet som kommer frem i intervjuene, kan refereres tilbake til *figur 2*. Dersom man bruker for lang tid før man handler, vil det begrense mulighetsrommet, noe som hindrer en i å kunne improvisere. Basert på de overnevnte funnene kan man derfor vurdere tid som en viktig betingelse for utnyttelse av drivere i håndteringen av uforutsette hendelser.

Rammer

I studien vil *rammer* være en fellesbetegnelse på alle føringer og retningslinjer som settes innad i organisasjonen, gjerne som en del av organisasjonskulturen, men også som en konsekvens av begrensninger og krav fra ledelsen. Rammer blir i intervjuene presentert som alt fra økonomi, funksjoner i beredskapsplanen, når man skal etablere et kriseteam og lignende. Det vil sannsynligvis ligge rammebetingelser ved bruk av samtlige drivere i håndteringen av uforutsette hendelser. For at samhandlingen i et prosjekt skal fungere, er det viktig med klare rammer som fastsetter ansvar, myndighet, oppdrag og arbeidsoppgaver.

Jeg opplever at det er personavhengig om man er flinke eller ikke til å samhandle. Samtidig som vi også ser at det har med tydeligheten av prosjektet eller oppdraget. For hvis prosjektet er uklart, hva vi egentlig skal gjøre eller ønsker å oppnå, så blir

det vanskelig å jobbe sammen. Kanskje fordi man tror det er forskjellige ting man skal levere inn.

Et typisk eksempel er prosjekter, der rammene og ressursene plutselig må endres. Dette kan innebære alt fra sykdom, at andre må over i andre prosjekter til at budsjettet endrer seg. Ledelsen kan skape de uforutsette hendelsene ved at de kommer inn med en stor endring.

Det som kan være hemmende er når tillitsmann eller verneapparatet gjerne bremset byggeprosjektet i starten, slik at vi måtte gå de forskjellige stegene i prosessen på nytt og det tok lengre tid enn hvis vi bare kunne kjørt på.

Et annet aspekt som kanskje særlig rammer Barnevernet er at deres handlingsrom kan være begrenset av leiekontraktene for fasilitetene sine. Budsjettet setter økonomiske begrensninger, noe som kan begrense fleksibiliteten til organisasjonen. De vil fremdeles kunne utføre sin jobb, men ikke optimalt. Videre kan disse økonomiske rammene hindre videreutvikling av de ansatte gjennom manglende deltakelse på kurs. Til nå har dette blitt løst gjennom å ha fagutviklingstimer, men i det lange løp mener enkelte av intervjuobjektene at det er hemmende for utviklingen at de ikke får hentet inn eksterne impulser. Et siste aspekt kan være innvirkningen tillitsmannsordningen og verneombudet kan ha på en prosess. Dette kan gjøre prosessen tyngre enn nødvendig, selv om deres funksjon av andre grunner er svært viktig.

I Barnevernet har de generelle føringer om å unngå ene-tiltak. Det innebærer at man skal tilstrebe at barn ikke skal bo alene med bare voksne. Til tross for dette så informerte intervjuobjektene om at de la til grunn sunn fornuft om hva som var til barnets beste dersom de står ovenfor slike problemstillinger. Videre har Barnevernet et krav om at man alltid skal være to sammen når de reiser til akutte hendelser. Dersom det oppstår to ulike hendelser samtidig, evnet de som nevnt ovenfor å gå vekk fra kravene ved at politiet ivaretok funksjonen til den ene, mens den andre reiste og møtte en annen politipatrulje på den andre lokasjonen. Det viser at de evner å håndtere fleksibilitet innenfor rammen. Videre har Barnevernet en del begrensninger knyttet til å hjelpe personer som av eget tiltak møter ved deres institusjoner.

Begge organisasjonene har etiske rammer man må forholde seg til. De nevner blant annet at de ser det som svært viktig at man møter mennesker i det daglige med ydmykhet, respekt og

forståelse. Dette kan sette begrensninger på kreativiteten, men også gjøre at man velger å tøye de retningslinjene man har av hensyn til for eksempel barnets beste.

Et annet område vi er nødt til å være kreative på er om vi skal forflytte et barn og barneverntjenesten mener at det er for farlig å ha de i bil, og at vi må bruke politibistand, og det er barnevernstjenestens ansvar fra ungdommen trår ut døren fra vår institusjon. Så vet vi at vi skal vente på at barneverntjenesten får tak i politi, noe som kan ta ytterligere dager, det er en belastning både for ungdommen, miljøet på institusjonen. Så finner vi ulike måter – kanskje vi bare pakker ungdommen inn i bilen og kjører selv. Og det er kanskje for å løse opp situasjonen både for ungen, akuttsituasjonen, men også for oss ansatte.

Et annet aspekt er de rammene som faget naturlig nok setter og ikke minst de rammene som er tilknyttet den rollen man har. Begge deler kan begrense muligheten til å være kreativ. Flere intervjuobjekter presiserer at til tross for at de har en del rammer som kan virke hemmende for hvordan de evner å håndtere uforutsette hendelser, gjør alle sitt beste innenfor de rammene man har.

Politikk

Den tredje betingelsen som jeg identifiserte under intervjuene som studien vil fokusere på er *politikk*. Ved siden av de tidligere nevnte betingelsene kan politiske føringer være betingelser for hvordan organisasjoner ved hjelp av driverne kan håndtere uforutsette hendelser.

Det er særlig de mediale krisene, omdømmekrisene, som er knyttet til saker i media og politikk som treffer oss. Øvelse er derfor helt nødvendig, så vet man at virkeligheten blir litt enklere.

Intervjuobjektene henviste til at de var styrt av de politiske føringene som forelå, men det ble presisert at den rådende politiske styringen ikke kunne gå på tvers av loven. Videre var de også påvirket av samfunnsdebatten.

Jeg synes vi improviserer hele tiden, nettopp fordi vi interagerer sånn med omverdenen. Hva skjer i politikken, i verden, samfunnsdebatten – sånn at vi hele tiden må justere oss i forhold til det. Og dukker det opp noe i media som gjør at vi må

agere, så kaster vi oss rundt og justerer og endrer. Det er en del av hverdagen, så jeg synes vi er gode på det.

Basert på modellen jeg opprinnelig la til grunn i min studie, har jeg - etter å ha gjennomgått funnene i intervjuene og analysert disse - utvidet modellen ytterligere, da det kom tydelig frem at det er betingelser for hvordan driverne kan bidra til hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser.

Lovverk

En siste betingelse som blir presentert av intervjuobjektene er *lovverk*. Lovverket kan sette grenser for friheten til å håndtere uforutsette hendelser. Man kan ikke gå på tvers av loven, som vil være avgjørende for hvordan man skal håndtere uforutsette hendelser. I tillegg har Forsvaret rules of engagement (ROE) som de må forholde seg til, ved siden av Norges lover.

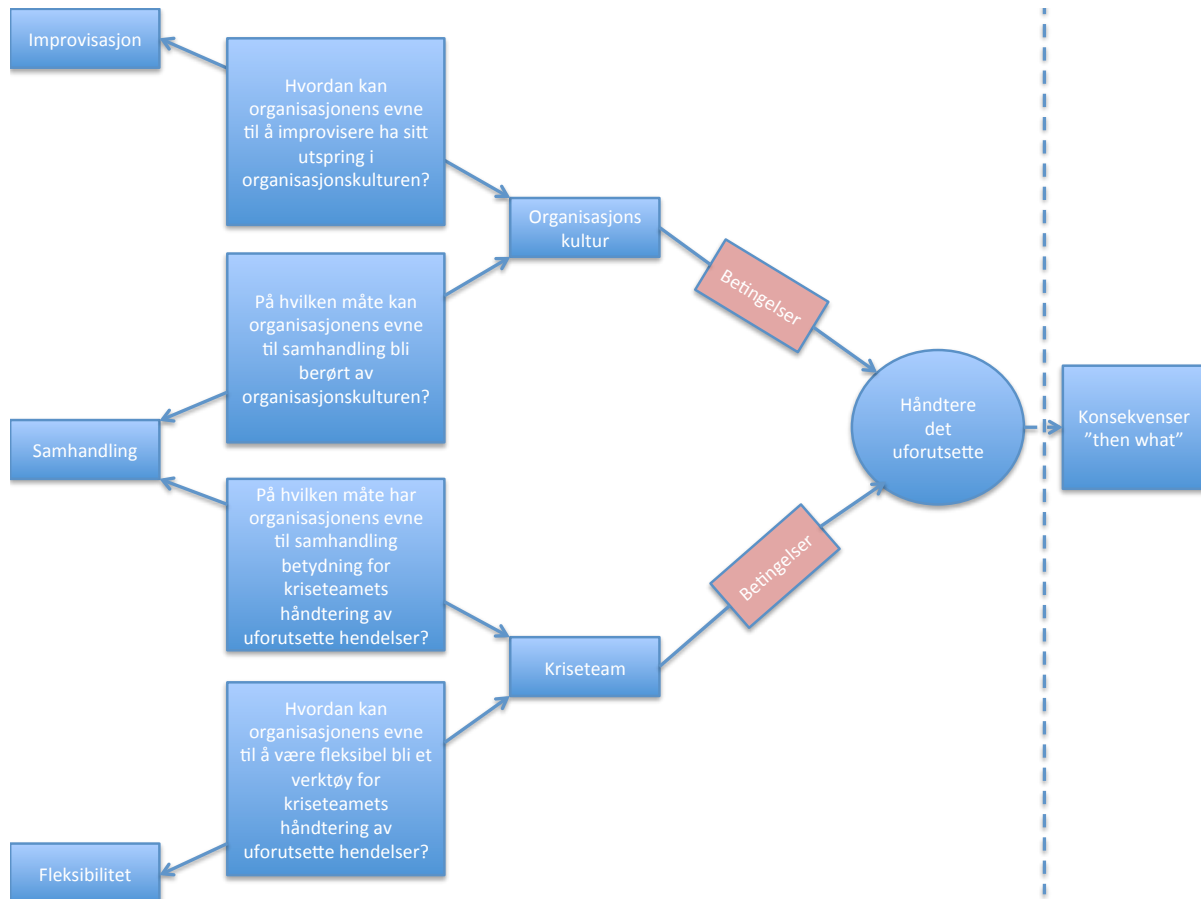
Vi har en rekke eksempler på situasjoner der vi har vært fleksible på å nå en løsning, uten å kunne gå i detalj. Vi er forpliktet til å følge loven. Og for de ungene vi skal finne en løsning for, må løsningen via det lovverket som er fleksibel i forhold til barna. Lovverket er styrende for vårt arbeid. Og så er vi et politisk styrt organ eller etat som også skal forholde oss til en enhver tid rådende politikk i byrådsavdelingen, den som vi er underlagt. Men det kan aldri gå på tvers av loven, men det er en kilde vi må forholde oss til. Men vi evner i stor grad å gå vekk fra de etablerte prosedyrer og regler innenfor det handlingsrommet vi har, fordi at beslutningsmyndighetene i forbindelse med hvor barnet skal bo ligger hos bydelene.

Det er særlig Lov om Barneverntjenester og Forvaltningsloven som er sentrale. I tillegg kommer Reglement for Offentlige Anskaffelser, Arbeidsmiljøloven og andre kommunale regler.

Vi er jo veldig kommunale. Det er et poeng for meg at vi ikke driver å holder på for oss selv. Det skal være etter kommunal standard og kommunale regler. Arbeidstidsordninger og alt det måtte være. Arbeidstidsordninger er fort noe som kan begrense kreativiteten.

Litt av jobben er å være åpen for nye løsninger. Det er ingen fasitsvar her, men vi har noen rammer, et lovverk og faglig forankring i forskning som danner rammene, samtidig jobber vi med mennesker som betyr at man skal møte dem med ydmykhet,

respekt og forståelse, og tilpasse vårt tilbud til familien på best mulig måte. Og da kan det være en fordel å kunne improvisere og finne nye kreative løsninger.



Figur 8: Oppdatert versjon av figur 8, der man har lagt til betingelser, som er et viktig funn i analysen av intervjuene.

Endringen fra figur 7 til figur 8 er synliggjort med at den har fått fargen rød. Det er betingelsene som er identifisert som har en innvirkning på hvordan konfigurasjonene håndterer uforutsette hendelser. Disse betingelsene må tas hensyn til, men trenger ikke å begrense mulighetene for å bruke ulike verktøy.

I denne delen av studiet har funnene gjort under intervjuene blitt identifisert, analysert og kategorisert etter hvilket forskningsspørsmål de ulike eksemplene og informasjonen treffer. Videre vil funnene drøftes opp mot teorien som ble presentert tidligere i studien.

8. Drøfting

I denne delen av studien er hovedmålet å svare på problemstillingen; *Hvordan kan konfigurasjoner av drivere og kapabiliteter ha betydning for organisasjoners håndtering av uforutsette hendelser?* Dette vil jeg se på i sammenheng med teorien presentert tidligere i studien. For at det skal bli enklere å følge drøftingen, vil jeg ta for meg forskningsspørsmålene hver for seg.

Basert på funnene i intervjuene sett opp mot kategoriseringen til Aven og Krohn (2013), er situasjonene organisasjonene står ovenfor i hovedsak *unknown-knowns*. Det er altså situasjoner som er ukjent for selve organisasjonen, men kjent for de som iverksetter en handling som resulterer i en hendelse, eller som evner å fange opp truslene i forkant.

8.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan organisasjonens evne til å improvisere ha sitt utspring i organisasjonskulturen?

For å kunne være nytenkende og bryte et mønster er man på den ene siden avhengig av å ha erfaring, slik at man ser mønsteret og evner å se alternativer til det allerede fastsatte mønsteret. På den andre siden må organisasjonen føle seg trygg nok på sine ansattes evner til at den tillater improvisasjon. Ikke minst må de ansatte føle at de har tillit nok til at de tør improvisere. Erfaringen kan både skapes ved interaksjon med andre – gjennom faglige diskusjoner, læring underveis i prosessen, debriefing etter hendelser og lignende. Alt dette er med på å øke erfaringsbanken til de respektive nøkkelpersonene som har betydning for organisasjonens evne til å improvisere.

Som presentert under teoridelen har Irgens (2006) påvist tre grunner til å improvisere. For det første kan organisasjonskulturen få betydning dersom *ekspertkunnskapen* ikke strekker til, for da kan man være avhengig av å improvisere. I dagens teknologiutvikling blir evnen til å tenke litt annerledes enda viktigere enn tidligere. Dataangripere har utviklet mekanismer som gjør dem mer resistente for de tidligere tiltakene organisasjonene har iverksatt. Tilsvarende er det bakterier som er resistente mot rengjøringsmidler og medisiner. Det krever at man er nytenkende og omgår allerede fastsatte behandlings- eller håndteringsmønstre, slik at hendelsene ikke får større konsekvenser enn nødvendig. Det kan

bety at de *grunnleggende antakelsene* i organisasjonen må settes til side for nytenkning. Denne nyteknningen blir stadig synliggjort hos Barnevernet i forbindelse med forflytting av barn. Her er det ikke alltid man kan følge de fastsatte rammene, hvis man skal finne en løsning innen for lovverket som i tilstrekkelig grad ivaretar barnet.

Irgens (2006) sin andre grunn til å improvisere var ved mangel på *ressurser og verktøy*. Her presenterte et intervjuobjekt fra Barnevernet et relativt godt eksempel der en så banal ting som at linen til en flaggstang hadde satt seg fast. I den situasjonen var det ikke noen som hadde kunnskap eller verktøy til å håndtere problemet. Da ble en tømmer hentet inn og de fikk lagt ned flaggstangen og dermed løst saken. Ved at de klarte å være snartenkte og dermed kontaktet en tømmer, gjorde at de klarte å håndtere hendelsen.

Siste aspektet til Irgens (2006) handler om at man må kunne være forberedt på alt, til tross for god planlegging, *prediksjonsproblemet*. Organisasjonskulturen kan bidra gjennom at man som organisasjon er mottakelig for endringer, som en integrert del av kulturen. Videre handler det om at den enkelte fagavdeling må evne å kunne improvisere for at organisasjonen som helhet skal kunne optimalisere resultatet, ikke slik at hver enkelt optimaliserer for seg selv. I 2015-2016 sto Norge ovenfor en større flyktningstrøm som kom til landet. Selv om man kan anta at det grunnleggende prinsippet for Barnevernet er å hjelpe alle barn, var det ikke etablerte retningslinjer for den mengden barn de sto ovenfor. Likevel var det et genuine ønske om å hjelpe med på å skape en nytenkning innad i organisasjonen. Dette medførte at de omrokkerte på flere institusjoner og fikk plassert barna. De lot dermed ikke andre betingelser sette begrensninger for hva de kunne håndtere, til tross for begrensede ressurser. Her kom både organisasjonens *kulturuttrykk* og dens *verdier* til syne.

Videre illustrerte årskonferansen i 2015 - i forbindelse med terrorangrepet på redaksjonen i Charlie Hebdo - at til tross for god planlegging av en større begivenhet, kan uforutsette hendelser andre steder i verden ha en direkte effekt på begivenheter hjemme og må tas hensyn til. Som tidligere sitert, *ingen plan overlever første kontakt med fienden*, selv om *fienden* ikke nødvendigvis er nærliggende. I dette tilfellet var rask endring og nytenkning nøkkelen for å få gjennomført konferansen, noe som stilte krav til improvisasjon.

Tidligere i studien presenterte jeg Torgersen (2015) sin modell som ser på forholdet mellom tre vekselvirkende faktorer; *usikkerhet*, *risiko* og *press*. Det er i situasjoner der disse korrelerer at det å kunne improvisere er en relevant og betimelig ferdighet. En god

organisasjonskulturen kan både identifisere risikomomentet på et tidlig stadium og redusere det utenforstående stresset som etableres av andre, enten det gjelder publikum, media eller medlemsbedrifter.

Usikkerheten kan håndteres ved at man trekker inn kompetansen som ligger i organisasjonskulturen og at man lærer av hverandre. Det kan gjøre at man kjenner igjen et mønster, selv om ikke ting er nøyaktig like. Derfor kan vi se at kulturen man har i organisasjonen kan ha en direkte påvirkning på hvordan organisasjonen håndterer uforutsette hendelser. Når Barnevernet får akutt-plassert et barn med en funksjonsnedsettelse, kan det hende at de må innhente kunnskap eller kompetanse fra andre i organisasjonen som kjenner til den funksjonsnedsettelsen barnet har, slik at barnet får forsvarlig omsorg.

I tillegg til det overnevnte, vil evnen til improvisasjon i de organisasjonene jeg har studert være påvirket av en rekke andre betingelser. Sammenlignet med musikk har improvisasjon begrensninger i form av rammer. For å bryte et mønster kan man måtte bryte med enkelte rammer, men lovverk kan være direkte hindrende for improvisasjon. Videre kan tid gjøre at man velger improvisasjon fremfor å få redusert tempoet ved å følge rutinene og for eksempel innhente uttalelse fra samtlige relevante medlemsbedrifter. Sett opp mot flyktningstrømmen som var i 2015-2016, gikk institusjonene utover rammene for det antallet barn de var godkjent for.

Funnene identifisert gjennom analysen av intervjuene indikerer at organisasjonskulturen har en stor effekt på organisasjoners evne til å improvisere ved uforutsette hendelser. En organisasjonskultur preget av tillit, åpenhet og med rom for å være nytenkende, vil ha en positiv effekt på evnen til å improvisere.

8.2 Forskningsspørsmål 2

På hvilken måte kan organisasjonens evne til samhandling bli berørt av organisasjonskulturen?

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet er det viktig å skille mellom intern og ekstern samhandling. Intern samhandling er som tidligere nevnt den samhandlingen som skjer internt i organisasjonen. Ekstern samhandling er samhandling mellom den respektive organisasjonen og andre organisasjoner. Ulike situasjoner krever ulik form for samhandling,

og kommunikasjonen som skjer mellom aktørene foregår både når det oppstår en uforutsett hendelse, og etter fastsatte avtaler, som for eksempel møter.

Ved intern samhandling er kulturen i organisasjonen en av bærebjelkene for at samhandlingen skal fungere. Dette krever både at ledelsen har et fokus på samhandling, og at både ledelsen og de ansatte har en åpenhetskultur. Det innebærer at ledelsen gir de ansatte tillit, som igjen kan medføre større grad av samhandling. Videre vil den interne samhandlingen bli styrket av felles retningslinjer og rutiner, som det å forankre uttalelser og handlinger med medlemsbedriftene før NHO går ut offentlig med en avgjørelse. Et annet verktøy som har virket positivt for samhandlingen har vært hvordan organisasjonene har lokalisert seg. Ett av intervjuobjektene satt i et åpent landskap. Vedkommende presenterte dette som et tiltak som virket fremmende for samhandlingen, da det ga en bedre innsikt i organisasjonen generelt, samt en jevnlig dialog med de nærmeste samhandlingspartnerne. Dette ville ikke vært mulig i samme grad hvis man hadde hvert sitt kontor.

Et annet aspekt med intern samhandling er at til tross for at de ansattes arbeidsoppgaver er gitt gjennom arbeidsbeskrivelsen, vil ansvarsforholdet til jobben på mange måter også bli skapt gjennom kulturen. Dette gjelder både gjennom strukturen som etableres av ledelsen, og gjennom den tillit ledelsen har til sine ansatte og de ansatte har til hverandre. Det overnevnte samsvarer med det første nivået til Schein (2010), omtalt som *kulturuttrykk*.

Ønsket om- og viljen til- å forbedre håndteringen av uforutsette hendelser må være gjennomsyret i hele organisasjon som en felles strategi. Det hjelper ikke om det kun er noen få i organisasjonen som er opptatt av dette. Videre må det være forankret i ledelsen og derfra transformert ut til samtlige avdelinger i organisasjonen. Har ledelsen god nok motivasjon og tilstrekkelig fokus, vil de andre ansatte i organisasjonen føle en forpliktelse til å etterleve dette tankesettet. Ledelsen kan på den måten implementere samhandling som en av organisasjonens felles verdier. Dette synliggjøres gjennom at Barnevernet til enhver tid jobber for å finne den beste løsningen for hvert enkelt barn.

En utfordring knyttet til den interne samhandlingen i organisasjonen, som også ble synliggjort i intervjuene med Barnevernet og NHO, er at de ulike fagavdelingene besitter *ekspertkunnskap*, noe som medfører at de er svært opptatt av eget fagfelt og derigjennom få igjennom sine innspill. Det kan fort bli et *vi/de-forhold* internt i organisasjonen, der man kan glemme helheten og de felles verdiene som er i organisasjonen. Det kan også resultere i at

man bli mer fokusert på å løse oppgavene selv, fremfor å spille på de andre i organisasjonen, noe som kan hemme samhandlingen. Dette løste NHO på en svært god måte tidligere i år, da de, som nevnt ovenfor, valgte å dele opp spesialistene i miniteam først og deretter samle dem og generalistene når de skulle sette temaer til årskonferansen.

En annen utfordring er tidsaspektet. De fleste mennesker er travle og med mindre det er en akutthendelse, så er det ikke en selvfølge at alle slipper det de har for å møtes og få en avklaring. Det kan ta tid å samle folk, noe som kan skape passivitet i prosessen. Videre kan samhandlingen bli hemmet som en konsekvens av en hyppig endring av ledelsen, eller at ledelsen ikke er samlokalisert med resten av organisasjonen. Dette kan ha en effekt på både deres evne til å samhandle, men også på organisasjonskulturen, da det kan skape et skille mellom de verdiene ledelsene hevder man har, og det som kommer til uttrykk gjennom organisasjonen.

Vi så under funnene at Barnevernet håndterte situasjonen vedrørende byggeprosjekter ved å ta med bruker med inn i prosessen for å sørge for en bedre tilpasning av sluttprodukt. Selv om man i organisasjonskulturen har noen grunnleggende antakelser om hvordan ting skal være, så kan det hindre nytenkning. Videre er det ikke gitt at en samhandlingspartner ser det på samme måte. For å sørge for at ikke det tredje nivået til Schein (2010), vedrørende grunnleggende antakelser, skal være hemmende, så er dette en bevisstgjøring man bør ha i en organisasjon. Dette kan være vanskelig å identifisere, og man kan med fordel søke støtte hos en utenforstående.

Et annet eksempel der ulik organisasjonskultur, synliggjort på alle tre nivåene til Schein (2010), har ført til at man ikke har evnet å samhandle var angrepet på Regjeringskvartalet og Utøya, 22. juli 2011. Hendelsene ble et altfor godt eksempel på situasjoner der samhandlingen mellom blant annet Politiet og Forsvaret var kritikkverdig. Kommisjonen mente at det var behov for en endring i både ledelse og organisasjonskulturen til de respektive organisasjonene (Gjørsv, 2012). Etter denne hendelsen ble det krav om større grad av samtrenning, da man ikke bare så ulike forutsetninger i rammeverket de var underlagt, men også at organisasjonskulturen gjorde det utfordrende for disse å samhandle. Det var derfor ikke overraskende, men noe skuffende nyheter da riksrevisjonen la frem sin rapport nylig om objektsikring i Norge, der det står at *komiteen mener at det er behov for å sikre bedre koordinering og mer effektiv samhandling mellom politi og forsvar. Dette krever både forbedringer i det formelle rammeverket og praktiske tiltak, særlig knyttet til felles øvelser*

og samtrening (*Riksrevisjonens undersøkelse av oppfølging av objektsikring, 2018, s. 72*). Ikke bare kan organisasjonskulturen være ulik, noe som kan gjøre samhandlingen utfordrende om man ikke er kjent med ulikhetene, men også andre faktorer som lovverk, politisk styring og rammer kan spille inn som en differanse mellom ulike organisasjoner. Uten å gå noe dypere i detalj, var det svært overraskende når VG 31. mai 2018 publiserte en artikkel der norsk politi skulle samhandle med svensk politi ved kriser (Johnsen, 2018). Det er sannsynligvis gjennomført et godt analysearbeid før denne samhandlingsavtalen ble etablert. Med tanke på at språkforskjeller, rutiner ved eskalering og reglement rundt når man kan bruke makt kan det skape store utfordringer for denne samhandlingen om ikke det gjennomføres regelmessig trening mellom de aktuelle politienhetene.

I Barnevernet er det mange deltids-arbeidere, noe som kan påvirke organisasjonskulturen. Videre kan det ha betydning for informasjonsflyten, enten ved at de deltidsansatte ikke er inne i de daglige rutinene, så informasjonsdelingen ikke kommer naturlig, eller at de ikke får den informasjonen som heltidsansatte besitter. Et annet aspekt er bruken av data som et arbeidsverktøy i det daglige. Mye informasjon går per epost. Dersom gjennomgang av intern-nettet ikke blir gjort regelmessig, kan det medføre at viktig informasjon ikke når frem. En annen utfordring er at vikarer og ekstravakter ikke alltid har brukerrettigheter på datasystemene. Dette skyldes at det gjerne er en kostnad på lisenser, slik at de som ikke er fast ansatt, ikke vil få tilgang. Det kan medføre større utfordringer på samhandlingen i organisasjonen.

Som en konsekvens av flere større hendelser nasjonalt og internasjonalt tilknyttet terror og kriser har det medført at flere organisasjoner, som for eksempel Forsvaret, har investert betydelige ressurser for å gjøre seg bedre forberedt på å håndtere komplekse situasjoner. Investeringer tilknyttet forberedelser for å håndtere uforutsette hendelser er forbundet med stor usikkerhet. Det er vanskelig å si om og hva man får igjen for de tiltakene man gjør. Men ved å investere i ressurser som fremmer organisasjonskulturen internt og forståelse av andres organisasjonskultur gjennom samtrening, vil dette sannsynligvis uansett ha en effekt for samhandlingen ved uforutsette hendelser, uten at effekten direkte kan måles.

I figur 5 kunne man se sammenhengen mellom de ulike kompetansenivåene; *det individuelle, det sosiale og det organisatoriske* og hvordan samhandling hadde en direkte konsekvens for hvordan en organisasjon er forberedt for det uforutsette. Samhandling var plassert mellom de sosiale og organisatoriske faktorene, som direkte kan relateres til

organisasjonskulturen. Altså at det er organisasjonskulturen som er en forutsetning for samhandlingen man gjør, mens den sosiale støtten man trenger for å samhandle ligger på et sosialt og individuelt nivå og er bakenforliggende for evnen til å samhandle.

Basert på funnene i studien kan organisasjonskulturen ha stor betydning for hvordan organisasjonen evner å samhandle - både i positiv og negativ forstand. Organisasjonskulturen kan være en forutsetning for at samhandling i det hele tatt eksisterer, men den kan også virke begrensende i enkelte situasjoner.

8.3 Forskningsspørsmål 3

På hvilken måte har organisasjonens evne til samhandling betydning for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

Dersom det er indikasjoner på at noe kan komme til å skje, kan man være i beredskap eller forberedt til tross for at man ikke vet nøyaktig hva som vil inntreffe (Torgersen, 2015). Dette kan for mange organisasjoner innebære å ha et kriseteam klart. Som eksempelet presentert av et intervjuobjekt i Barnevernet, etablerte de en beredskap for en mulig *sidewinder* som kunne møte Norge som en konsekvens av tsunamien i Thailand i desember 2004. De visste lite om hvilken tilstand barna som hadde vært i det kriserammede område ville være i, og for å være forberedt, så etablerte de et psykososialt kriseteam som stod klar på Gardermoen for å møte de rammede.

Dersom organisasjoner effektivt skal kunne håndtere uforutsette hendelser stiller det krav til at organisasjoner jobber sammen. Sannsynligheten for at flere organisasjoner vil være involvert ved større hendelser er stor, og derfor er evnen til samhandling viktig. Gjennom øvelser som *Harbour Ex15* får de involverte organisasjonene koordinert sine beredskapsplaner og det legges til rette for både læring underveis, *holding the space*, samt muligheter for debriefing i etterkant. Det ga de ulike kriseteamene og organisasjonene mulighet til å bli bedre kjent med de andres styrker og svakheter og se gevinsten ved samhandling. *Hver for oss er vi kruttlapper, sammen er vi dynamitt*. Mottoet gjelder ikke bare for intern, men også for ekstern samhandling.

Blant styrker og svakheter kan enkle ting som ulikt utstyr være svært hemmende i en samhandlingssituasjon. Hvis et kriseteam bruker et annet dataprogram enn de andre, så kan det by på flere utfordringer. Videre om man har ulike instruksjoner man må forholde seg til. I

kjølvannet av 22. juli 2011 ble det gitt en anbefaling fra kommisjonen om at man skulle lage rammer som forskriftsfestet kravet om at kommuner skulle ha psykososiale kriseteam (Gjørsv, 2012), ved siden av en beredskapsplan. Dette var ment som et preventivt tiltak for fremtidige hendelser, slik at kommunene skulle være bedre forberedt både ved lignende og andre uforutsette hendelser. Sett opp mot *figur 1, bow tie-modellen*, så blir det her nødvendig å etablere barrierer som gjør det mer utfordrende for trusler å utvikle seg. Videre skulle dette tiltaket sørge for å forminske konsekvensene, *sidewinder*, som kan komme i etterkant av en slik hendelse.

En annen faktor som kan bidra til å etablere *barrierer* (Torgersen, 2015) er dersom man klarer å etablere rutiner mellom organisasjoner og kriseteam, der man deler informasjon med hverandre. Slike rutiner kan man gjerne etablere gjennom erfaring fra samhandlingsøvelser som *Harbour Ex15*. Dersom man deler informasjonsbiter med hverandre som en del av samhandlingsprosessen, så kan det medføre ytterligere *barrierer* som kan bidra til å avdekke trusler om potensielle hendelser. Hindre *agentperspektivet, unknown-knowns*, der det er mulig.

I Barnevernet etablerer man tidlig et kriseteam for å hindre *sidewindere*. Videre er det svært viktig at profesjonaliteten til kriseteamet er til stede da det er de som bistår andre i en krise. Tidlig støtte og debriefing etter en alvorlig hendelse kan motvirke blant annet *posttraumatisk stresslidelse* (PTSD). Det ser man effekt av hos Barnevernet, Forsvaret og andre organisasjoner som står ovenfor alvorlige hendelser som rammer mennesker.

En viktig faktor for evnen til samhandling er tillit. Både fra leder, men også mellom de ansatte. Som en konsekvens av at hele kriseteamet ikke møtes regelmessig, kan tillit bli en utfordring. Selv om *riktige* mennesker samhandler med hverandre er ikke det nødvendigvis gitt at dynamikken og tilliten dem i mellom stemmer slik at de evner å samhandle.

I tillit ligger også lojalitet. For flere organisasjoner kan omdømmekriser være den største trusselen de møter i det daglige og nyhetssaker som artikkelen på VG Direkte, 15. juni 2018, der de hevder å ha avdekket E.coli-bakterier i et Findus-produkt, kan få store konsekvenser om man ikke håndterer situasjonen på en god måte. Denne hendelsen ble identifisert av produsenten selv, og var således ikke uforutsett når den møtte media, men tilbakekallelsestidspunktet kunne være avgjørende for om de ville møte noen uforutsette konsekvenser basert på funnet.

Tilstanden rundt gjengriminalitet på Holmlia har forverret seg de siste månedene. Ungdommer ned i ung alder blir brukt til å utøve kriminelle handlinger for gjengene. Til tross for at et intervjuobjekt i Barnevernet har sett bedring på noen miljøer i Oslo, som en konsekvens av samhandling mellom ulike organisasjoner, så uttaler barnevernslleder i Søndre Nordstrand, Roger Johansen, at Barnevernet må bli bedre til å samhandle med ungdommene (Lohne, Berg & Tommelstad, 2018). Videre i artikkelen uttaler Gry Lene Sem, tjenesteenhetsleder på Manglerud politistasjon følgende: *Vi har et godt samarbeid, men vi må huske på at vi har forskjellige roller og ulike lovverk. Det er ikke alltid vi er enige, men jeg opplever at alle går inn med de midlene de har for å hjelpe barn og ungdom.* Artikkelen synliggjør de utfordringene ulike kriseteam kan ha, til tross for at ønske og viljen til å hjelpe er til stede. Likevel er det ikke alltid tiltakene man iverksetter fungerer om man ikke har tatt kontakt med den annen part, i dette tilfelle ungdommene, og forsøkt å samhandle med disse. Dette kan være et preventivt tiltak der man setter *barrierer* for videreutvikling av truslene. For Barnevernet og politiet kan det disse ungdommene foretar seg kunne i ytterste konsekvens bli *unknown-knowns*, som kan medføre større uforutsette konsekvenser senere om ikke disse ungdommene følges opp.

Holder man forskningsspørsmålet opp mot funnene som ble gjort, ser man at samhandling har en stor betydning for kriseteams håndtering av uforutsette hendelser, der særlig tillit kan være et stikkord som kan avgjøre om samhandlingen virker hemmende eller fremmende.

8.4 Forskningsspørsmål 4

Hvordan kan organisasjonens evne til å være fleksibel bli et verktøy for kriseteamets håndtering av uforutsette hendelser?

En av begrunnelsene for å etablere et kriseteam er for å oppnå fleksibilitet til å håndtere de situasjonene man kan stå ovenfor. Større organisasjoner har både blitt pålagt - men også selv valgt - å etablere kriseteam for å sikre at de beste beslutningene blir tatt og iverksatt relativt raskt. Fleksibiliteten kan både være i håndteringen av en situasjon, men man kan også stille krav til fleksibilitet internt for å sikre samhandling innad i kriseteamet.

Ledelsen eller ledergruppen har stor betydning for organisasjonens evne til å være fleksibel, fordi de i stor grad styrer bruken av ressurser. Dette kan de gjøre ved å tilføre ressurser ved behov, men også å omdisponere dersom behovet er større et annet sted. Et av

intervjuobjektene fra NHO fremmet deres kriseteam sin evne til å dimettere de i kriseteamet de ikke lenger hadde bruk for i håndteringen av en hendelse, for å sikre at den daglige driften kunne gå som normalt.

Videre kan det også bli stilt minimumskrav til fagkunnskap, spesielt på et psykososialt nivå i et kriseteam. Med det menes at kommunen kan stille krav til hvilken *ekspertkunnskap* som må være tilgjengelig i de kommunale kriseteamene. Mulighetsrommet for å håndtere uforutsette hendelser kan reduseres, som en konsekvens av at det kan ta lang tid å samle ressurspersonene, eller at flere hendelser skjer samtidig. Man vil da ha mangel på menneskelige ressurser, noe som resulterer i at kriseteamet må forholde seg til disse betingelsene, og handle med de begrensningene som da foreligger.

Colbjørnsen (2003) presenterte to typer fleksibilitet. Den første kan sees opp mot et kriseteam, da man gjerne har etablert dette med nøkkelpersoner med ulik kompetanse. Synergien av deres kompetanse i samhandling vil kunne fremprovosere nye løsninger. Dette synliggjøres ved håndtering av voldskriser, der barn er involvert, vil politiet at noen fra Barnevernet skal være med på utrykningen.

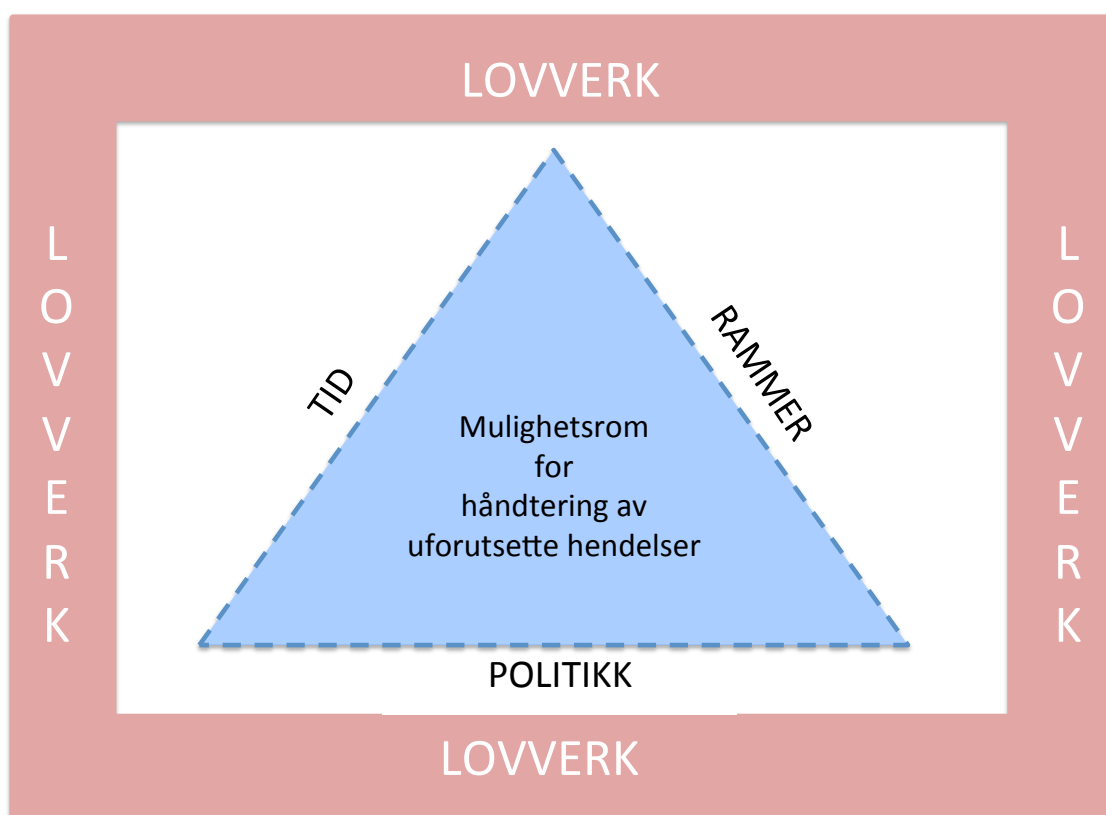
Det andre aspektet er at kriseteamet gjennom læring underveis og debriefing etter hendelser kan lære av hverandre, for så å utvikle kompetansen i den hensikt å kunne forbedre seg til en senere anledning. De blir dermed mer robuste i møte med uforutsette hendelser. Både Barnevernet og NHO samler sine kriseteam med jevne mellomrom, og de har også øvelser for å forbedre sin evne til å håndtere fremtidige hendelser.

Ved siden av å ha en beredskapsplan, utarbeider Barnevernet daglig en oppdatert beredskapsoversikt for et eventuelt kriseteam. Her identifiserer de hvem som er på jobb, hvor mange ledige plasser de har tilgjengelig og lignende. Dette for å sikre hurtighet i prosessen til kriseteamet, og samtidig kjenne til mulighetsrommet de kan være fleksible innenfor. Behovet for å kjenne til rammebetingelsene ble særlig synlig under flyktningkrisen 2015-2016, da de trosset plassbegrensningene for å finne en løsning. Det viser at man kan være fleksibel og bryte med rammebetingelser, så lenge det ikke går på tvers av loven. Her trer prinsippet om *hva som er til barnets beste* inn.

Siden en beredskapsplan i hovedsak skal ivareta rammene rundt situasjonene man kan stå ovenfor, som for eksempel det å ha en telefonliste og vite hva man skal gjøre om man må evakuere fra en institusjon, gir dette rom for fleksibilitet. Det gjør at når et kriseteam står

ovenfor en hendelse har de mulighet til å handle ut fra hva som er til barnets, medlemsbedriftens, eller organisasjonens beste. Hvis det for eksempel brenner på en institusjon må man raskt finne et alternativt omplasseringssted barna kan evakueres til inntil videre.

Basert på drøftingen over kan man se at evnen til å være fleksibel kan benyttes ved flere arenaer for kriseteamet i håndteringen av uforutsette hendelser. Evnen til å være fleksibel har vist seg å være særlig relevant i situasjoner der kriseteamet må forholde seg til flere betingelser samtidig, da det skaper et mulighetsrom for gode løsninger.



Figur 9: Mulighetsrommet for håndtering av uforutsette hendelser.

Funnene som ble presentert tidligere viste noen betingelser som man må ta hensyn til i håndteringen av uforutsette hendelser. Figuren over viser hvilket mulighetsrom man har, der man kan se bort fra betingelsene *tid*, *rammer* og *politikk*, dersom det er gode grunner til dette. Derimot kan man aldri handle i strid med *lovverket*, som naturlig vil sette de ytre begrensningene for mulighetsrommet man har.

9. Konklusjon

I håndteringen av uforutsette hendelser kan det være vanskelig å konkretisere de enkelte konfigurasjoners betydning for hvordan organisasjoner håndterer slike situasjoner. I studien har jeg valgt å benytte de tre driverne som kom tydeligst frem i spørreundersøkelsen i Forsvaret, noe som gjorde at jeg utelukket flere konfigurasjoner som kunne ha vært relevante. Både Barnevernet og NHO er organisasjoner som årlig står ovenfor uforutsette hendelser og var således svært relevante organisasjoner å bruke når man skulle drøfte tematikken. Organisasjonene ga gode eksempler som synliggjorde konfigurasjonenes betydning for deres organisasjon, noe som ga merverdi for studien.

Når man ser funnene opp mot teorien kommer jeg frem til følgende konklusjoner på de enkelte konfigurasjonene: Organisasjonskulturen kan ha en stor effekt på hvordan organisasjonen evner å improvisere ved uforutsette hendelser. Har man en kultur basert på stor grad av tillit til sine ansatte og åpenhet for innspill og forslag, kan dette fremme organisasjonens evne til å være nytenkende og derigjennom å improvisere der det er behov eller ønskelig. Videre kan vi se at organisasjonskulturen også har en stor betydning for i hvilken grad organisasjoner evner å samhandle. Dette kan sees på som både positivt og negativt avhengig av organisasjonskulturens åpenhet for samhandling. På den ene siden kan man si at organisasjonskulturen kan virke hemmende på organisasjonens evne til samhandling, spesielt i tilfeller der enkelte faggrupper tenker for mye på egne mål, fremfor organisasjonens helhetlige mål. På den andre siden ser vi at samhandling er et naturlig verktøy i en organisasjon med god kultur. Man kan derfor sette som en forutsetning for samhandling at man har en organisasjonskultur som jobber mot å implementere denne driveren.

Samhandling kan ha stor betydning for hvordan kriseteamet håndterer uforutsette hendelser, der spesielt tillit vil stå sentralt. Videre kan samhandling med eksterne føre til større grad av informasjon, kunnskap og erfaringsdeling, noe som kan virke fremmende på kriseteamets håndtering av hendelser. Etableringen av et kriseteam kan også medvirke til at hendelsen kan holdes isolert, slik at den daglige driften kan gå nærmest uforstyrret til tross for en større hendelse. Blant annet viser studien at kriseteam kan være fleksible ved å dimettere personell som ikke har en relevant posisjon i kriseteamet, sett opp mot den aktuelle hendelsen. Disse vil da kunne fortsette den daglige produksjonen i organisasjonen. For at et kriseteam skal

kunne fungere, ser vi av studien at de er avhengig av å være fleksible innenfor det mulighetsrommet de har, og om dette er for barnets eller medlemsbedriftens beste. En beredskapsplan ikke vil kunne dekke alle mulige scenarier organisasjoner og kriseteam står ovenfor.

Videre har vi identifisert en rekke forhold som kan virke hemmende i håndteringen av uforutsette hendelser og som kan ha større eller mindre innvirkning på de ulike konfigurasjonene. Betingelsene *tid, rammer og politikk* vil alltid være en utfordring, men dette er også betingelser man kan omgå, såfremt man har gode nok argumenter for det. *Lovverket* er noe man alltid må forholde seg til, og loven vil alltid være en forutsetning som organisasjoner må ha klart for seg når de håndterer uforutsette hendelser. Dette funnet kan gi indikasjoner på at man kan ha større handlingsrom i håndtering av uforutsette hendelser om man er kjent med betingelsenes påvirkning på faktorkombinasjonene. Det er altså mulig å bli bedre på å håndtere uforutsette hendelser ved at organisasjoner gjør seg bevisst de betingelsene de står ovenfor og avklarer hvilke muligheter og begrensninger disse gir.

I en verden der situasjonsbildet er i stadig forandring kan det være utfordrende å håndtere uforutsette hendelser fordi man ikke eksplisitt vet hva som skal til. Organisasjoner har likevel noen kapabiliteter og drivere som i konfigurasjon kan støtte håndteringen av det uforutsette. Organisasjonens kultur kan påvirke dens evne til å improvisere og samhandle. Videre kan kriseteamets evne til å samhandle og være fleksible bli avgjørende for hvordan organisasjoner håndterer det uforutsette.

Basert på hovedfunnene i denne studien kan min anbefaling være at ledere bør utvikle mer innsikt i det uforutsettes natur. Videre bør organisasjonene gjennomføre enkle, men hyppige øvelser som utfordrer både improvisasjonen, samhandlingen og fleksibiliteten til organisasjonen, både internt og eksternt. Fokus bør legges på evnen til læring og nytenkning.

9.1 Til sammenligning med Forsvaret

Som tidligere nevnt er det gjennomført en noenlunde tilsvarende undersøkelse i Forsvaret. Tematikken og resultatet fremkommer i artikkelen til Herberg med flere (2018). I figuren som ligger vedlagt i punkt 11. *Tabeller* ser man resultatet på de empiriske spørsmålene i intervjuene i tilknytning til denne studien, sammenlignet med resultatene i undersøkelsen på Forsvaret. Det er påfallende hvor like differansene er mellom de ulike faktorene, til tross for

at det er en større differanse på demografien. Basert på ledelsesnivåene jeg har intervjuet indikerer dette at demografien har minimalt å si for resultatet.

Den største forskjellen er at evnen til improvisasjon blir rangert høyere i Forsvaret enn evnen til fleksibilitet. Dette er motsatt for de sivile organisasjonene. Det funnene viser er at sivile organisasjoner ser på organisasjonen som flinkere til å være fleksibel enn til å kunne improvisere, mens Forsvaret altså vurderer dette omvendt. En mulig årsak kan være at de som ble intervjuet i de sivile organisasjonene samhandler mer eksternt, mens - basert på snittalder og tjenesteerfaring - så er det ikke så mange som er på et nivå i Forsvaret der ekstern samhandling er aktuelt. Det gjør at de ikke i like stor grad har behov for å være fleksible. Men likevel er det mer praktisk trening i Forsvaret, men minimalt med dette i de sivile organisasjonene, noe som kan medføre at Forsvaret rangerer evnen til improvisasjon høyere. Det skal presiseres at det ikke er de store forskjellene, men funnene er signifikante nok til at de er verdt å fremheve.

Det at man i Forsvarets undersøkelse hevder man har mindre behov for støtte fra kollegaer er litt overraskende. Man opererer i lag i Forsvaret i håndteringen av uforutsette hendelser og da vil man være helt avhengig av medlemmene og kollegaene i laget sitt. Svarene som er gitt kan imidlertid være en konsekvens av at vi er i fredstid og hverdagen gjerne er fra klokken 8-16, uten de helt store utfordringene. I tillegg går mange av respondentene i Forsvaret på skole (30 %), noe som kan være en av flere mulige årsaker til at man ikke føler behov for hjelp og støtte i samme grad. Videre prøver mange i Forsvaret - særlig tidlig i karrieren - å fremstå som selvstendige. Personellet er selektert på evnen til å kunne mestre og drive selvledelse, noe som igjen kan ha en naturlig påvirkning på resultatet.

9.2 Videre forskning

Denne studien undersøkte hvilke betingelser som kan få betydning for hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. Fremtidig forskning kan gå dypere inn på hver av de overnevnte betingelsene og se i hvilken grad disse har betydning, og hvilke tiltak man kan iverksette for at betingelsene ikke skal bli begrensninger.

Resultatene i spørreundersøkelsen i Forsvaret viste signifikante forskjeller mellom menn og kvinner, ulike aldersgrupper og arbeidserfaring når det gjelder de individuelle faktorene. Tilsvarende forskjeller var ikke like klare i undersøkelsen av NHO og Barnevernet, til tross

for at det var flere kvinner, høyere alder og lengre arbeidserfaring hos disse sammenlignet med gjennomsnittet til Forsvaret. Det at det er en større ulikhet her bør kunne oppmuntre til videre forskning som viser hvorfor og når forskjeller i faktorene hva gjelder kjønn, alder og arbeidserfaring oppstår og hvorfor dette blir signifikant for Forsvaret og ikke for sivile organisasjoner.

Et annet aspekt som det kan være interessant å forske videre på er om det er noen sammenheng mellom personlighetstyper, utdanning og evnen til å håndtere uforutsette hendelser. Både generelt, men også sett opp mot evnen til å benytte seg av driverne: *Improvisasjon, samhandling og fleksibilitet.*

10. Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Aven, T. (2013). On the meaning of a black swan in a risk context. *Safety Science*, 57, 44-51. doi: 10.1016/j.ssci.2013.01.016
- Aven, T., & Krohn, B. S. (2013). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering and System Safety*, 121, 1-10. doi: 10.1016/j.ress.2013.07.005
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bastian, P. (1988). *Inn i musikken : en bok om musikk og bevissthet*. Oslo: Gyldendal.
- Birkinshaw, J. (2000). Network Relationships Inside and Outside the Firm, and the Development of Capabilities. *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*: OUP Oxford.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Cameron, K. S. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2006). Surprises in management and organization: Concept, sources and a typology. *British Journal of Management*, 17, 317-329.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik. Kunsten å fremelske innovasjonskompetence*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Eggen, N. A., & Nyrønning, S. M. (1999). *Godfoten : samhandling - veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse : teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Eriksen, T. B., & Henriksen, P. (2007). *Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon : 16 : Nøkkelbind* (4. utg. [hovedredaktør: Petter Henriksen ; redaksjonsråd: Trond Berg Eriksen (formann) ... [et al.]]. utg. num. 16). Oslo: Kunnskapsforl.
- Eriksen, T. H. (2003). Fleksibilitet: nøkkel til forståelse av en kompleks verden, *Dagbladet*.
- Gautun, H. (2002). *Når fleksibilitet fremmer fellesskap : nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg* (num. 399). Oslo: Fafo.
- Gjørsv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012* Norges offentlige utredninger (tidsskrift : online), num. NOU 2012:14.
- Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459. doi: 10.1111/ijmr.12047
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Herberg, M., Torgersen, G. E., & Rundmo, T. (2018). Competence for the Unforeseen – the Importance of Human, Social and Organizational factors. I: G. E. Torgersen (red.), *Interaction: "Samhandling" under Risk - A step ahead of the unforeseen*. Cappelen Damm Akademiske, 259-290, in press.
- Innbjør, H. (2007). *Operativt lederskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner. I I. K. Steinsholt & H. Sommero (red.), *Improvisasjon: Kunsten å sette seg selv på spill*. (s. 281-307): Oslo: Damm.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Johnsen, A. B. (2018). Ny avtale: Svensk politi kan bli satt inn mot terror på norsk jord. Lastet ned 31.05.2018.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Kaufmann, G. (2006). *Hva er kreativitet* (num. 12). Oslo: Universitetsforl.
- Kvale, S. (1996). *Interviews : an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lohne, L., Berg, R., & Tommelstad, B. (2018, 15.06.2018). Barnevernet på Holmlia: - Vi må bli bedre til å jobbe med ungdommene, *VG*.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (num. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Orvik, A. (2004). *Organisatorisk kompetanse : i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Perry, W. R., & Lindell, K. M. (2003). *Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process Disasters*. Oxford, USA, Blackwell Publishing.
- Quarantelli, E. L. (1998). Major Criteria For Judging Disaster Planning And Managing Their Applicability In Developing Countries. Preliminary paper # 268, Newark, University of Delaware Disaster Research Center.
- Riksrevisjonens undersøkelse av oppfølging av objektsikring*(2018). Dokument ... (Norge. Stortinget : online), num. 3:11 (2017–2018). R. u. a. o. a. objektsikring (red.)
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 540-547.
- Samhandlingsreformen : rett behandling - på rett sted - til rett tid*(2009). St.meld. ... (online), num. nr. 47 (2008-2009).
- Sander, K. (2017). Hva er et forskningsdesign. fra studie.no
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. Oslo: Cappelen Damm.

- Sjøvold, E. (2006). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforl.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*(02), 118-135.
- Taleb, N. N. (2010). *The black swan : the impact of the highly improbable* (Rev. ed. utg.). New York: Random House Trade Paperbacks.
- Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*. Crown Publishers. New York.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (5th ed. utg.). Chichester: Wiley.
- Torgersen, G.-E. (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforl.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner : en menneskeliggjøring av styringssystemer*. Stjørdal: Læringsforl.
- Trost, J. (1993). *Kvalitative intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trotter, M. J., Salmon, P. M., & Lenné, M. G. (2013). Improvisation: theory, measures and known influencing factors, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 14:5, 475-498.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

11. Tabell

11.1 Oversikt over resultat fra empiriske spørsmål

Tabellen under viser resultat av de empiriske spørsmålene i studien vist under kolonnene *gjennomsnitt intervjuobjekt* og *standardavvik intervjuobjekt*, samt tilsvarende resultat av spørreundersøkelsen gjennomført i Forsvaret. Resultatene brukes under *Funn og analyse*-delen av studien.

Spørsmål	Gjennomsnitt Intervjuobjekt	Standardavvik Intervjuobjekt	Gjennomsnitt Forsvaret	Standardavvik Forsvaret	Forklaring til skala
18. Hvor fornøyd er du med beredskapsplanene som er fokusert mot det uforutsette i din organisasjon?	7,50	1,18	6,18	1,87	Intervjuobjektet skal svare på en skala fra 1 til 10, der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd.
19. Hvor fornøyd er du med evnen til å improvisere i din organisasjon?	7,20	1,69	6,88	1,84	
20. Hvor fornøyd er du med evnen til å være fleksibel i din organisasjon?	7,40	1,17	6,56	1,71	
21. Hvor fornøyd er du med samhandlingen i din organisasjon?	7,70	1,70	6,78	1,64	
22. Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra dine nærmeste kolleger?	2,90	0,99	3,54	0,85	Intervjuobjektet skal svare på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er svært mye og 5 er svært lite.
23. Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra din nærmeste leder?	3,50	0,53	3,78	0,80	
Alder	47,50	10,73	25,70	8,20	
Antall år i den respektive organisasjonen	14,15	9,54	5,50	6,90	

12. Vedlegg

12.1 Bekreftelse på godkjent bruk av data

Tillatelse til bruk av UN-ORG måleinstrument i forbindelse med masteravhandling NHH

Masterstudent ved Norges Handelshøyskole Bergen, *Helene Birkeland*, gis tillatelse til å anvende deler av kartleggingsverktøyet UN-METH/UN-ORG, og med muligheter til å sammenlikne anonymiserte publiserte data fra tilsvarende studier gjennomført med instrumentet, i forbindelse med gjennomføringen av sin masteroppgave ved NHH.

Glenn-Egil Torgersen
Professor, PhD,
Forvarets høgskole, Oslo,
FSTS/MilPed & Metode
Forskningsgruppe/prosjekt: Det uforutsette (DU)
Mobil: 99092188
Epost: Glenn-Egil.Torgersen@usn.no

12.2 Resultat av forskning i Forsvaret



NORWEGIAN ARMED FORCES
Norwegian Defence University College

COMPETENCE FOR THE UNFORESEEN

- *The Importance of Human, Social, and Organizational factors*

Marius Herberg, Glenn-Egil Torgersen & Torbjørn Rundmo

Norwegian Defence University College & Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

MILPED, Akershus fortress, Oslo Mil/Akershus 0015 Oslo

maruher@stud.ntnu.no



NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

Introduction

Organizations increasingly rely on the ability to manage and adapt to multifaceted and demanding situations (Roux-Dufort, 2007; Weick, 2015). When facing unexpected events, which involves risk, this becomes particularly imperative (Bechky & Okhuysen, 2011; Cunha, Clegg, & Kamoche, 2006). This accentuates the importance of identifying individual, social, and organizational factors which is associated to preparedness for unforeseen events. How individual humans in organizations manage the unforeseen will, on the one hand, depend on factors that relate to the individual (Larsen, Buss, Wismeijer, & Song, 2017; Slaw & Ross, 1985). On the other hand, the individual is also affected by the dynamic between social and organizational factors, which is strong (Davies-Blake & Pfeiffer, 1989; Smith, Benight, & Cieslak, 2013).

Aim of the study

This study examines differences in how various groups and individuals consider preparedness for unforeseen events, based on their role and function within the organization. Do individual differences in general self-efficacy, belief in military skills and abilities, social support, personal experience and interaction (samhandling) predict the evaluation of preparedness for the unforeseen? Furthermore, we assumed that interaction plays a key role in preparing for the unforeseen, with the potential to enhance an organization's capacity to optimize their performance.

Methods

A survey questionnaire was completed during the winter 2016/2017. All 624 respondents were male or female employees of the Norwegian Armed Forces, were based in 16 different units, had different levels of competence and included commissioned and non-commissioned officers, officer cadets and conscripts. The response rate was 77%, and a total of 810 personnel were approached. The questionnaire included previously validated measures of *General self-efficacy* (Schwarzer & Jerusalem, 1995), *Competence for demanding situations* (Solberg, 2007), *Social support* (Procidano & Heller, 1983), and *Interaction and Preparedness for the unforeseen* (Kaarstad & Torgersen, 2017).

Results

The results showed that the explained variance in preparedness for the unforeseen essentially depend on interaction ($p=61$). Figure 1 show that the predictive model explained 41% of the variance in preparedness for the unforeseen. Examination of direct as well as indirect associations between the predictor variables and the criteria showed that social support and competence for demanding situations had an indirect effect on preparedness of the unforeseen. Social support was found to be associated with interaction (29%). General self-efficacy significantly predicted social support (17%) as well as competence for demanding situations (35%). The results showed significant differences between men and females, age groups and levels of experience due to the outlined individual factors; general self-efficacy and competence for demanding situation. In contrary, this was not the case for the indicated social and organizational factors; social support, interaction and preparedness for the unforeseen.

Conclusion

This study incorporates central concepts of individual and social resources that could permit the prediction and understanding of resilient behaviours in complex and demanding situations. Interaction combined with general self-efficacy and social support can account for a considerable proportion of the variance in preparedness for the unforeseen. The results indicate that it is possible to prepare for unforeseen events by implementing measures that mainly improve social factors. Therefore, this study make a positive contribution to preparedness knowledge. Organizations should focus on developing a work environment where managers and colleagues provide moral and emotional support, building trust between employees, nurture good forms of communication, create a common understanding of the situation, have useful routines with partners, and focusing on exchange and complement employee skills and knowledge. There are, however, many issues that remain unresolved. The existing findings should urge for more research to explore the basic structures of interaction, and to clarify why and when gender, age and experience differences emerge. This study should be particularly relevant for those involved in handling and stabilizing unforeseen events and emergency preparedness management.

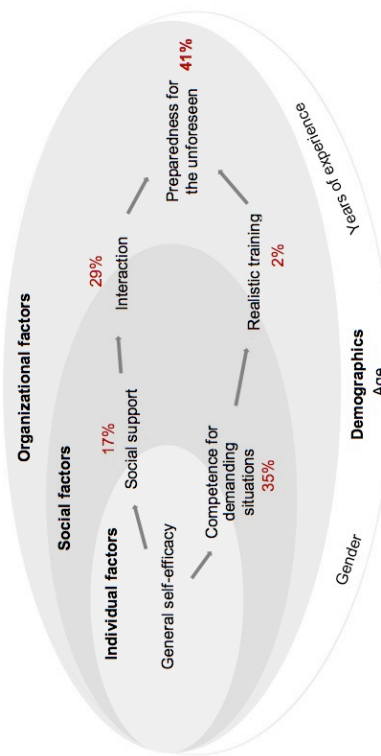


Figure 1. Predictive model of preparedness for the unforeseen showing selected indicators explained variance at each competence level.

12.3 Bekreftelse på godkjent forskning



William Brochs-Haukedal
Helleveien 30
5045 BERGEN

Vår dato: 20.04.2018

Vår ref: 60140 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.04.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

60140	<i>Hvilke faktorer påvirker en organisasjons evne til å håndtere uforutsette hendelser</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges Handelshøyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>William Brochs-Haukedal</i>
Student	<i>Helene Birkeland</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Norges Handelshøyskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Norges Handelshøyskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

12.4 Forespørsel om deltakelse på intervju

Evnen til å håndtere uforutsette hendelser

1. Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for studiet er å se hvilke faktorer som påvirker organisasjoners evne til å håndtere uforutsette hendelser. Det har tidligere vært gjennomført en spørreundersøkelse, UN-METH, med 624 respondenter i Forsvaret. Svarene jeg mottar i mine intervjuer vil sammenlignes med resultatet som fremkom i studien fra Forsvaret. Studien heter *Competence for the Unforeseen – the Importance of Human, Social and Organizational factors* (Herberg, M. Torgersen, G. E., & Rundmo, T., 2018). Hensikten er å se etter likheter og forskjeller mellom Forsvaret og sivile organisasjoner.

Prosjektet er en del av et masterstudie innen strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Til støtte for oppgaven vil jeg, ved siden av en hovedveileder fra Norges Handelshøyskole, ha tilgang til en biveileder ved Forsvarets Høyskole.

Jeg har valgt to organisasjoner med ulik portefølje og som driver en svært annerledes virksomhet enn Forsvaret. Disse kan likevel møte uforutsette hendelser i sitt virke. Personellet som blir intervjuet er alle på mellomleder nivå i den enkelte organisasjon.

2. Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli gjennomført halvstrukturerte intervjuer der intervjuobjektene vil motta intervjuguide i forkant. Intervjuet vil starte med presentasjon av prosjektet, samt rammer for intervjuet. Videre vil det stilles fokuserte spørsmål der de første vil være åpne med rom for oppfølgingsspørsmål. De siste vil være empiriske hentet fra spørreskjemaet til UN-METH, hvor det ikke vil bli oppfølgingsspørsmål. Dataene vil registreres ved at intervjuer gjør notater. I tillegg vil intervjuet bli tatt opp på bånd. Intervjuobjektene vil bli informert om når båndopptakeren slås på og av. Dersom dette er ønskelig vil intervjuobjektene, ved å oppgi epost adressen sin, få mulighet til å lese igjennom intervjuet når det er renskrevet.

3. Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun intervjuer, veileder og biveileder vil ha tilgang til de renskrevne intervjuene. Notatene vil være i notatbok hjemme hos intervjuer, og når intervjuene er renskrevet på intervjuers personlige datamaskin, vil notatarkene makuleres. Lydopptakene vil holdes hjemme hos intervjuer til intervjuet er renskrevet. Deretter vil de slettes. Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. juni 2018. De renskrevne intervjuene vil slettes fra datamaskinen senest 31.12.2018. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

4. Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta på intervjuet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg makuleres/slettes.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Helene Birkeland, helene.birkeland@student.nhh.no. Dersom det er behov kan du også kontakte min veileder, William Brochs-Haukedal, William.Brochs-Haukedal@nhh.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

12.5 Intervjuguide

Evnen til å håndtere uforutsette hendelser

1. Tema

Temaet for intervjuet er å se hvordan organisasjoner håndterer uforutsette hendelser. I den anledning vil dette prosjektet sette fokus på hvilke faktorer som påvirker en organisasjons evne til å håndtere slike situasjoner.

2. Problemstilling

Hovedproblemstillingen er: *Hvilke faktorer påvirker en organisasjons evne til å håndtere uforutsette hendelser?*

Dette intervjuet vil bli sammenlignet med funnene gjort i studien *Competence for the Unforeseen – the Importance of Human, Social and Organizational factors* (Herberg, M. Torgersen, G. E., & Rundmo, T., 2018). Gjennom bruk av teser vil analysen gi forskjeller og ulikheter i de ulike studiene.

3. Form

Intervjuet vil være halvstrukturert med fem mellomledere i to virksomheter. Svarene som fremkommer under intervjuene vil sammenlignes med resultatene som kom frem under forskning på Forsvaret i studien *Competence for the Unforeseen – the Importance of Human, Social and Organizational factors* (Herberg, M. Torgersen, G. E., & Rundmo, T., 2018). De empiriske spørsmålene i intervjuet er hentet fra spørreskjemaet UN-METH, som ble brukt under studiet av Forsvaret.

Intervjuet vil innebære at intervjueren stiller spørsmål til intervjuobjektet. Intervjueren vil bruke båndopptaker, samt ta notater under intervjuet og kommer med oppfølgingsspørsmål ved behov.

4. Rammesetting (5-7 minutter)

Intervjuet starter med en uformell samtale når intervjuobjektet ankommer rommet hvor det blant annet blir gitt informasjon om prosjektet og gitt noen definisjoner. Så vil intervjueren forklare hva intervjuet skal brukes til og forklare at undersøkelsen vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. I tillegg vil intervjueren be intervjuobjektet oppgi alder og antall års erfaring, samt notere ned vedkommendes kjønn.

5. Erfaringer (3 minutter)

Intervjueren vil bruke noen minutter på å kartlegge erfaringer intervjuobjektet har med temaet, i den hensikt å være bedre forberedt for eventuelle oppfølgingsspørsmål under fokuseringsdelen av intervjuet.

6. Fokusering (15-20 min)

Fokusering utgjør hovedtyngden av intervjuet og spørsmålene er tredelte. De to første delene vil være oppdelt etter kategoriene *uforutsette hendelser* og *sosiale- og individuelle faktorer*. Her vil det være mulig med oppfølgingsspørsmål. Den siste delen vil bestå av empiriske spørsmål hentet fra spørreskjemaet UN-METH brukt i Forsvaret.

6.1. Uforutsette hendelser

I denne delen vil intervjueren gå nærmere inn på faktorene improvisasjon, fleksibilitet og samhandling. Intervjuobjektet kan, etter hvert spørsmål, bli spurt om å begrunne svaret sitt.

1. Hvilke uforutsette hendelser kan oppstå i din organisasjon?
2. Hvilke situasjoner kan oppstå der dere må improvisere i din organisasjon?
3. I hvilken grad evner din organisasjon å improvisere når det oppstår en uforutsett hendelse?
4. Har du et eksempel på en situasjon der dere var fleksible for å nå en løsning?
5. Evner din organisasjon å løse oppgaver med uvante og kreative løsningsmetoder?
6. I hvilken grad evner organisasjonen å gå vekk fra de etablerte prosedyrer og regler for å hindre at en situasjon utvikler seg i uønsket retning?
7. Hva legger du i begrepet samhandling?
8. Hvordan mener du din organisasjon er til å samhandle?

9. Kan du gi et eksempel på en situasjon der samhandlingen virket fremmende for å håndtere en situasjon?
10. Kan du gi et eksempel på en situasjon der samhandling virket hemmende for å håndtere en situasjon?

6.2. Sosiale og individuelle faktorer

I denne delen vil intervjueren komme med spørsmål som omhandler forholdet til kolleger, ledere, egen mestringstro og evne til å håndtere krevende situasjoner. Intervjuobjektet kan, etter hvert spørsmål, bli spurt om å begrunne svaret sitt.

11. Hvordan opplever du det kollegiale samholdet i organisasjonen?
12. Hvordan er det kollegiale samholdet med tanke på dine personlige behov?
13. Hvordan opplever du forholdet til nærmeste leder?
14. Hvordan er forholdet til nærmeste leder sett opp mot dine personlige behov?
15. Hvordan opplever du deg selv i vanskelige situasjoner?
16. I hvilken grad finner du løsninger på eventuelle problemer?
17. Hvordan gir du støtte til andre i krevende situasjoner?

6.3. Empiriske spørsmål

Disse spørsmålene er hentet fra spørreskjemaet UN-METH. Intervjuobjektet skal svare på de første fire spørsmålene etter en skala fra 1 til 10, der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd. Intervjuobjektet vil få presentert skalaen ved fremvisning av en plakat.

18. Hvor fornøyd er du med beredskapssplanene som er fokusert mot det uforutsette i din organisasjon?
19. Hvor fornøyd er du med evnen til å improvisere i din organisasjon?
20. Hvor fornøyd er du med evnen til å være fleksibel i din organisasjon?
21. Hvor fornøyd er du med samhandlingen i din organisasjon?

I den siste delen skal intervjuobjektet svare på to spørsmål med en skala fra 1 til 5, hvor 1 er svært mye og 5 er svært lite.

22. Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra dine nærmeste kolleger?

23. Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra din nærmeste leder?

7. Avrunding (5-10 minutter)

Intervjuet avsluttes med en oppsummering der det vil være mulighet for avklarende spørsmål.