



Samhandling under kriser: Hvordan sikre god krisehåndtering

*En kvalitativ casestudie av samvirkesenteret i Bergen
kommune*

Maria Elise Aune og Marianne Louise Valnes

Veileder: Christine B. Meyer

Masterutredning i hovedprofilene

Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Hyppigere og kraftigere ekstremvær, økt omfang av terrorhendelser og dataangrep mot kritisk infrastruktur er bare noen av hendelsene som har satt samfunnssikkerheten på prøve de siste årene. Det er med dette blitt synliggjort et større behov for fokus på samfunnssikkerhetsarbeid der kommunene har fått en helt sentral rolle gjennom Sivilbeskyttelsesloven. Dette er et ungt felt som gjør at kommunene har lite kunnskap om hvordan de burde arbeide for å samhandle på best mulig måte. Formålet med denne studien har dermed vært å undersøke hvordan Bergen kommune arbeider for å sikre godt samarbeid under kriser gjennom opprettelsen av Samfunnssikkerhetens hus og samvirkesenteret, og med dette skaffe verdifull informasjon som andre kommuner kan ta med seg i sitt arbeid med samvirke og beredskap.

I denne kvalitative casestudien blir samvirkesenteret i Bergen kommune brukt som case for å undersøke problemstillingen. Studien begynner med å presentere relevant litteratur som blir sett opp mot funnene senere i studien. Det empiriske grunnlaget bygger på noe dokumentanalyse i tillegg til semistrukturerte intervjuer med informanter fra Samfunnssikkerhetens hus. Funnene blir sammenlignet med tidligere litteratur og forskning, og gjennom dette har vi sørget for at forskningsspørsmålet blir besvart.

Gjennom denne studien fikk vi avdekket fordeler og utfordringer som oppstår når Bergen kommune samarbeider med ulike beredskapsaktører, og den kan dermed tilføre verdifull innsikt. Funnene avdekker både utfordringer knyttet til blant annet ressursutnyttelse og arbeidets struktur, samtidig som gevinstene ved å samlokalisere seg og samarbeide også kommer tydelig frem. Dette er funn som andre kommuner kan dra nytte av i sitt arbeid med beredskap og samvirke. Det er fortsatt mye som må utforskes og finnes ut av i forbindelse med Samfunnssikkerhetens hus da dette er en helt unik og ny måte å organisere samvirkearbeidet på. Samtidig er det flere nyttige momenter som kommer frem av studien som man allerede kan ta med seg.

Forord

Denne masterutredningen er en del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og er skrevet innenfor profilene Økonomisk styring og Strategi og ledelse. Studien er en del av forskningsprosjektet RaCE (Radical Technology-Driven Change in Established Firms) og har gitt oss muligheten til å fordype oss i et tema som er samfunnsaktuelt.

Arbeidet med masterutredningen har vært en veldig givende og lærerik prosess. Det å få jobbe med en problemstilling som kan være av betydning for Bergen kommune og deres arbeid videre med beredskap og samvirke har bidratt til ekstra stor motivasjon og interesse for å jobbe med denne oppgaven.

Vi ønsker å takke Samfunnssikkerhetens hus for at de har stilt opp til møter, intervjuer og sendt over dokumenter vi har trengt for å gjennomføre denne studien. Tiden informantene har satt av i sin travle hverdag til å snakke med oss har vært til stor hjelp og settes veldig stor pris på. Det har gitt oss et unikt innblikk i arbeidet som foregår på Samfunnssikkerhetens hus. Avslutningsvis vil vi benytte anledningen til å takke vår veileder Christine Meyer som har kommet med gode faglige innspill til oppgaven og bidratt med sin verdifulle ekspertise gjennom hele prosessen. Dette har vært med på å løfte oppgaven og vært til stor hjelp for arbeidet vårt.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 1. juni 2022

Maria Elise Aune

Marianne Louise Valnes

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. INNLEDNING | 6 |
| 1.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN..... | 6 |
| 1.1.1. Beredskap og samvirke i kommunen..... | 6 |
| 1.1.2. Bakgrunn for opprettelsen av Samfunnssikkerhetens hus..... | 7 |
| 1.1.3. Samfunnssikkerhetens hus..... | 8 |
| 1.2. FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL..... | 8 |
| 1.3. AVGRENSNINGER..... | 9 |
| 1.4. STRUKTUR..... | 9 |
| 2. TEORETISK RAMMEVERK | 10 |
| 2.1. KRISE OG KRISELEDELSE..... | 10 |
| 2.1.1. Krisefasene..... | 10 |
| 2.1.2. Ledelse i krisesituasjoner..... | 12 |
| 2.1.3. Styringssystemer i krisesituasjoner..... | 13 |
| 2.1.4. Felles situasjonsforståelse..... | 14 |
| 2.1.5. Team i krisesituasjoner..... | 15 |
| 2.2. TEAM OG TEAMLEDELSE..... | 15 |
| 2.2.1. Psykologisk trygghet..... | 16 |
| 2.2.2. Hvordan skapes psykologisk trygghet?..... | 17 |
| 2.2.3. Virkninger av psykologisk trygghet..... | 20 |
| 3. METODISK RAMMEVERK | 22 |
| 3.1. FORSKNINGSDESIGN..... | 22 |
| 3.1.1. Forskningstilnærming..... | 23 |
| 3.1.2. Forskningsstrategi..... | 23 |
| 3.2. DATAINNSAMLING..... | 24 |
| 3.2.1. Semistrukturert intervju..... | 24 |
| 3.2.2. Utvalg..... | 24 |
| 3.2.3. Intervjuprosess..... | 25 |
| 3.2.4. Sekundær datainnsamling..... | 26 |
| 3.3. DATAANALYSE..... | 27 |
| 3.3.1. Transkribering..... | 28 |
| 3.3.2. Koding og kategorisering..... | 28 |
| 3.4. DATAMATERIALETS KVALITET..... | 28 |
| 3.4.1. Kredibilitet..... | 29 |
| 3.4.2. Overførbarhet..... | 30 |
| 3.4.3. Pålitelighet..... | 31 |
| 3.4.4. Bekreftbarhet..... | 31 |
| 3.4.5. Etske betraktninger..... | 32 |
| 4. EMPIRISKE FUNN | 33 |
| 4.1. FØRKRISFASE..... | 34 |
| 4.1.1. Relasjonsbygging..... | 35 |
| 4.1.2. Rolle- og forventningsavklaring..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.3. Trening og øving | 42 |
| 4.2. AKUTT KRISEFASE | 46 |
| 4.2.1. Informasjonssystemer og verktøy | 47 |
| 4.2.2. Informasjonsflyt og situasjonsforståelse | 49 |
| 4.2.3. Beslutningstaking | 52 |
| 4.3. ETTERKRISEFASE | 54 |
| 4.3.1. Erfaringsutveksling og læring | 54 |
| 4.4. MÅLOPPNÅELSE OG ORGANISERING | 56 |
| 5. DISKUSJON | 60 |
| 5.1. HVILKE TILTAK GJØRES I FØRKRISSEFASEN FOR Å SIKRE GOD KRISEHÅNTERING? | 60 |
| 5.1.1. Delkonklusjon | 65 |
| 5.2. PÅ HVILKEN MÅTE SIKRES GOD KRISEHÅNTERING I DEN AKUTTE KRISEFASEN? | 66 |
| 5.2.1. Delkonklusjon | 70 |
| 5.3. HVORDAN BIDRAR ERFARINGsutVEKSLING OG LÆRING TIL BEDRE KRISEHÅNTERING? | 70 |
| 5.3.1. Delkonklusjon | 72 |
| 5.4. HVORDAN BØR ARBEIDET ORGANISERES FOR Å NÅ MÅLENE? | 72 |
| 5.4.1. Delkonklusjon | 73 |
| 6. KONKLUSJON | 74 |
| 7. LITTERATURLISTE | 77 |
| 8. VEDLEGG | 83 |
| VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 1 | 83 |
| VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 2 | 84 |
| VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING | 85 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Oversikt over informanter | 25 |
| Tabell 2: Oversikt over sekundærdata | 27 |
| Tabell 3: Funn førkrisefase | 34 |
| Tabell 4: Funn akutt krisefase | 47 |
| Tabell 5: Funn etterkrisefase | 54 |
| Tabell 6: Funn måloppnåelse og organisering | 56 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Krisefasene som en sirkulær prosess (Basert på Engen et al., 2016, s. 265) | 11 |
| Figur 2: Visuell fremstilling av Samfunnssikkerhetens hus | 33 |

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for oppgaven

De siste årene har det vært flere hendelser der samfunnssikkerheten har blitt satt på prøve. Økt omfang av terrorhandlinger, hyppigere og kraftigere ekstremvær, og dataangrep mot kritisk infrastruktur er bare noen av krisene som har rammet landet. Samfunnssikkerhet kan defineres som «samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare. Slike hendelser kan være utløst av naturen, være et utslag av tekniske eller menneskelige feil eller bevisste handlinger» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016, s. 9). I arbeidet med samfunnssikkerhet har kommunene fått en helt sentral rolle. I 2010 ble det lovpålagt med kommunal beredskap gjennom Sivilbeskyttelsesloven (Lovdata, 2021), og behovet for større fokus på samfunnssikkerhetsarbeid har blitt tydeliggjort ved flere store krisehendelser de senere årene.

1.1.1. Beredskap og samvirke i kommunen

I Norge er det utviklet fire grunnleggende beredskapsprinsipper som skal sikre at man klarer å håndtere krisesituasjoner på en god og forsvarlig måte. Tre av prinsippene kom først og går ut på prinsippet om ansvar, likhet og nærhet. I 2011-2012 ble det fjerde prinsippet inkludert, samvirkeprinsippet (Bjelland & Nakstad, 2021). Dette prinsippet er lovfestet, som innebærer at det å samvirke under kriser er lovpålagt (Kristiansen, Magnussen & Carlström, 2017). Dette ble introdusert for å sikre at aktører som er avhengige av hverandre er bevisste på og arbeider for å sikre god samhandling både i forebyggende arbeid og når en krise inntreffer (Bjelland & Nakstad, 2021). Komplekse hendelser som rammer sikkerheten, krever større grad av koordinering og samhandling mellom ulike aktører i samfunnet. For kommunene vil det være sentralt å skape et helhetlig bilde av utfordringene knyttet til samfunnssikkerhet. For å få til dette må de kartlegge risiko, forebygge uønskede hendelser gjennom bedret beredskapsarbeid, samt utvikle evnen til å håndtere kriser (DSB, 2021). Kommunene må bidra til å skape et godt samarbeid mellom samfunnssikkerhetsaktører fra offentlig og privat sektor for å skape trygghet for sine innbyggere. Kommunen får på denne måten rollen som lokal samordner og skal tilrettelegge for samarbeid på tvers av samfunnssikkerhetsaktører.

Bergen kommune har for alvor begynt arbeidet sitt for å skape et trygt samfunn for sine innbyggere og for innbyggerne i regionen. De har uttalt at for å sikre en trygg fremtid kreves det mer enn at minimumskravene i loven oppfylles. I samarbeid med andre kommuner må det arbeides for samarbeid som er både kontinuerlig og systematisk drevet. I mai 2019 vedtok dermed byrådet i Bergen å etablere Samfunnssikkerhetens hus, et regionalt senter for samfunnssikkerhet og beredskap.

Samfunnssikkerhetens hus vil gjøre samfunnet vårt mer robust og bedre i stand til å møte utfordringene som ligger foran oss. Til å skape en tryggere fremtid for våre innbyggere. Til å berge liv før liv blir truet. Dette kan ingen av oss gjøre alene, det må gjøres i fellesskap gjennom samarbeid og samvirke. (Halvorsen, 2019, s. 4)

1.1.2. Bakgrunn for opprettelsen av Samfunnssikkerhetens hus

Da det kommunale ansvaret for beredskap og samvirke ble mer aktuelt, måtte Bergen kommune finne ut hvordan de ville legge til rette for dette. De gjennomførte derfor i 2014-2015 en mulighetsstudie der de undersøkte mulighetene for etablering av et regionalt beredskapssenter med ansvar for koordinering. Studien konkluderte med at dette var noe som burde undersøkes nærmere, og var bakgrunnen for Bergen kommune sitt initiativ til prosjektet «Samfunnssikkerhetens hus» (Halvorsen, 2019).

I 2017 ble sykkel-VM arrangert i Bergen, og i forbindelse med dette ble det etablert et samvirkesenter som skulle bidra til en trygg gjennomføring av mesterskapet. Ved dette senteret ble det samlet 31 ulike samvirkeaktører for lettere å kunne koordinere og samarbeide ved ulike hendelser. I forbindelse med mesterskapet ble det gjennomført forskning som konkluderte med at samlokaliseringen bidro til forbedring på flere viktige områder, som situasjonsforståelse, informasjonsdeling og håndteringen av hendelser (Sommer, 2018). Erfaringene fra dette mesterskapet og etableringen av et samvirkesenter bidro derfor til at Bergen kommune kunne fortsette sitt prosjekt med et faglig grunnlag som var betydelig styrket (Halvorsen, 2019).

Hendelser som har inntruffet i regionen har vært med på å vise behovet for en mer strukturert og godt etablert samordning av arbeidet med samfunnssikkerhet. Spesielt har kommunikasjon og informasjonsdeling vært store svakheter når det har vært behov for samarbeid mellom ulike

aktører. Dette har vært med på å drive frem prosjektet «Samfunnssikkerhetens hus», der det er en visjon om at man kan skape en samfunnssikkerhetsregion som legger til rette for forebygging og håndtering av kriser gjennom stor grad av samvirke mellom aktører (Halvorsen, 2019).

1.1.3. Samfunnssikkerhetens hus

Samfunnssikkerhetens hus er et regionalt senter bestående av tre enheter: regionalt samvirkesenter, regionalt kompetansesenter og regionalt forskningssenter. Oppgaven til kompetansesenteret er å organisere det forebyggende arbeidet opp mot kommuner og andre aktører. Forskningssenteret har fokus på fagområdet samfunnssikkerhet og beredskap (Halvorsen, 2019). Samvirkesenteret har som oppgave å tilrettelegge for koordinering mellom ulike aktører og sikre god kommunikasjon mellom disse. Videre skal samvirkesenteret samle inn relevant informasjon og sørge for at denne tilfaller relevante aktører, samt kartlegge og sikre ressursbehov. I tillegg har det i oppgave å avklare og anbefale felles retningslinjer for de involverte aktørene. I beredskapssituasjoner fungerer samvirkesenteret som et rådgivende organ for aktuelle beslutningsmyndigheter (Halvorsen, 2019).

Samvirkesenteret består av de tre enhetene samvirkevakten, responscenteret og vaktentralen, som alle sitter samlokalisert og er døgnbemannede. Samvirkevakten er en viktig del av samvirkesenteret og er en døgnkontinuerlig vaktjeneste som overvåker kommunal infrastruktur og kommunale tjenester. Samvirkevakten kan utvides ved å samle aktuelle aktører i et samvirkesenter dersom det skulle bli behov for det (Halvorsen, 2019). Vaktentralen er en døgnkontinuerlig vaktjeneste og har ansvar for vei, vann og avløp i kommunen. Den siste enheten, responscenteret, er et døgnbemannet alarmmottak som har ansvar for å følge opp trygghetsalarmer, GPS-er og liknende, og er bemannet med helsepersonell (Bergen kommune, 2022).

1.2. Formål og forskningsspørsmål

Det kommunale ansvaret for beredskap og samvirke har ikke eksistert i mange år, og etter at loven trådte i kraft er det fortsatt mange kommuner som ikke vet hvordan de skal sikre god beredskapsevne. Dette unge feltet er derfor forsket lite på og det finnes lite informasjon om hvordan kommuner burde organisere arbeidet for å sikre godt samvirke mellom ulike

beredskapsaktører. Med dette som utgangspunkt fant vi ut at vi ønsket å undersøke hvordan Bergen kommune arbeider for å sikre godt samarbeid når kriser inntreffer gjennom opprettelsen av Samfunnssikkerhetens hus og samvirkesenteret. Ved å undersøke hvordan de organiserer samarbeidet med beredskapsaktørene i kommunen, og finne fordelene og utfordringene dette fører med seg, kan man skaffe verdifull informasjon som andre kommuner kan ta med seg når de skal utvikle sine beredskaps- og samvirkefunksjoner. Vi ønsket derfor å gjennomføre en kvalitativ casestudie av arbeidet til samvirkesenteret ved Samfunnssikkerhetens hus for å få dypere innsikt i dette. Basert på studiens formål utarbeidet vi følgende forskningsspørsmål som vi ønsket å undersøke nærmere:

Hvordan arbeider samvirkesenteret for å sikre god krisehåndtering?

For å besvare forskningsspørsmålet har vi utarbeidet følgende delforskningsspørsmål som vi vil fokusere på gjennom oppgaven:

- *Hvordan arbeider samvirkesenteret med interne og eksterne aktører?*
- *Hvordan arbeider samvirkesenteret i de ulike krisefasene?*

1.3. Avgrensninger

Ettersom vi i denne studien ønsker å se på hvordan Bergen kommune legger til rette for samarbeid under kriser, vil det i denne sammenhengen ikke være formålstjenlig å fokusere på hele driften til Samfunnssikkerhetens hus. Arbeidet til enhetene kompetansesenter og forskningssenter vil i mindre grad være knyttet til temaet i denne studien, og vi vil derfor avgrense oss til å se på driften av enheten samvirkesenteret.

1.4. Struktur

Vi vil innledningsvis i studien presentere relevant teori som eksisterer på området, samt tidligere forskning som er relevant for forskningsspørsmålet. Videre vil forskningsmetoden som er benyttet for å gjennomføre studien bli presentert. De empiriske funnene vil så bli presentert sammen med relevante sitater fra intervjuene som gjennomføres. De empiriske funnene vil så diskuteres opp mot den relevante litteraturen. Avslutningsvis vil vi presentere konklusjonen av de viktigste funnene fra studien som svarer på forskningsspørsmålet.

2. Teoretisk rammeverk

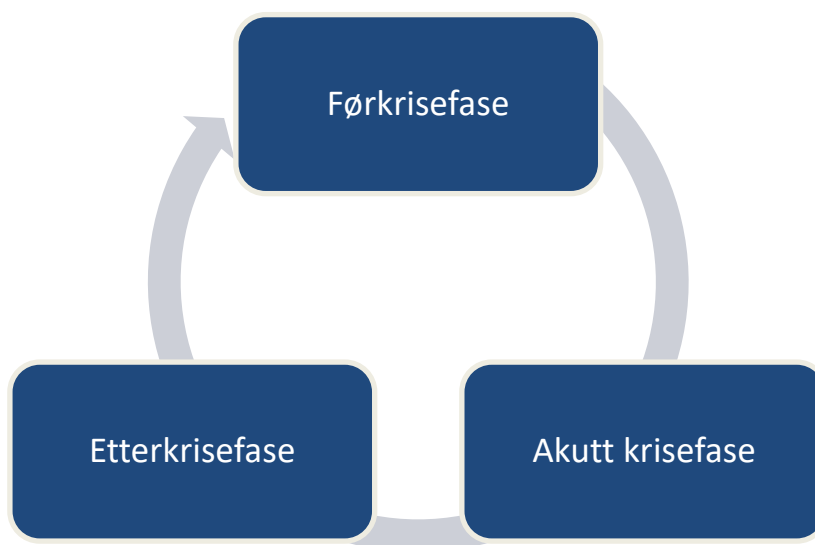
I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien. Vi tar for oss hvordan man kan lede for å få et samarbeid under kriser til å fungere. Vi vil da først gå inn på teori om kriser og kriseledelse, samt viktig teoretiske aspekter ved en krisesituasjon. Videre går vi nærmere inn på teamledelse og psykologisk trygghet i team.

2.1. Krise og kriseledelse

For å få et klarere bilde av hva kriseledelse er, kan det være nødvendig å ha klart for seg hva en krise er. Rosenthal, Charles og 't Hart (1989) beskriver en krise som en alvorlig trussel som gjør det nødvendig at man reagerer. Man vil bli tvunget til å fatte beslutninger under usikkerhet og med et tidspress for å beskytte strukturer, verdier og normer. Dette er en vid beskrivelse av hva en krise er, som inkluderer både fasen før en krise inntreffer og også fasen etter at en krise er håndtert.

2.1.1. Krisefasene

Før en krise inntreffer kan det både arbeides for å forhindre at krisen inntreffer, men også for å sørge for å håndtere hendelser som ikke kan unngås på en bedre måte (Engen, Pettersen, Kruke, Lindøe, Olsen & Olsen, 2016). I en akutt krisefase har krisen inntruffet, og man må klare å håndtere denne på en best mulig måte. I denne fasen er det viktig å skape forståelse av hva krisen innebærer og videre bruke forståelsen til å håndtere krisen og fatte beslutninger (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2005). Etter at krisen er håndtert er det nødvendig å stabilisere organisasjonen og arbeide med læring og evaluering (Kruke, 2012). Denne formen for inndeling av kriser i faser finnes i mye forskning (Coombs, 2007; Kruke, 2012; Engen et al., 2016; Nesse, 2016) og det som går igjen er de tre fasene før, under og etter krisen. Engen et al. (2016) ser på disse fasene som en sirkulær prosess, da de mener at man alltid vil gå tilbake i en førkrisefase etter at ting har stabilisert seg. Den nye førkrisefasen vil da imidlertid være preget av erfaringene man har tatt med seg fra den forrige krisen.



Figur 1: Krisefasene som en sirkulær prosess (Basert på Engen et al., 2016, s. 265)

Når en organisasjon er i en fase der den ikke er rammet av en krise befinner den seg i førkrisefasen. I denne fasen vil man sette søkelyset på forebyggende arbeid for å unngå potensielle kriser, samt forberedelser for å håndtere kriser som kan inntreffe (Coombs, 2007). Ifølge Kruke (2012) er det en klar sammenheng mellom det som gjøres i førkrisefasen og hvor godt en krise håndteres. Forebyggende arbeid som potensielt avverger kriser før de inntreffer vil være en av de mest effektive formene for kriseledelse. I førkrisefasen dreier dette seg om å innføre preventive tiltak på bakgrunn av signaler som plukkes opp (Wang, 2008), og dette er egenskaper som inngår i evnen til god krisehåndtering (Weick & Sutcliffe, 2001). Viktige elementer som inngår i førkrisefasen er risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyser), beredskapsplan, samt etablering av strukturer og ressurser for krisehåndtering (Engen et al., 2016). Analyser av risiko er noe som må inngå i arbeidet før en krise fordi det bidrar til å skape en oversikt over trusler eller farer både historisk, i nåtid og potensielle fremtidige trusler (Perry & Lindell, 2003). For at kommunene skal være forberedt på å håndtere uønskede hendelser, skal de i henhold til forskrift om kommunal beredskapsplikt utarbeide en overordnet beredskapsplan med utgangspunkt i den helhetlige ROS-analysen (Engen et al., 2016). Formålet med beredskap er å forutse mulige trusler og utfordringer slik at disse kan håndteres på en effektiv måte.

Når en krise først inntreffer vil arbeidet fokusere på skademinimering og en best mulig håndtering av krisen (Coombs, 2007). Håndteringen av en krise vil i stor grad preges av

usikkerhet, og man må prøve å skaffe informasjon slik at beslutninger kan fattes raskt (Engen et al., 2016). Forberedelsene som har blitt gjort i førkrisefasen vil bli satt på prøve i den akutte krisefasen og vil være avgjørende for hvordan krisen håndteres (Kruke, 2012). For å fatte raske og gode beslutninger er det sentralt at organisasjonen har fastsatte prioriteringer og at beslutningstakerne er autonome (Benoit, 1997). Etterkrisefasen handler i hovedsak om å få organisasjonen tilbake til en normalsituasjon etter krisen, i tillegg til å utnytte erfaringer som skaffes under krisen til videre læring (Coombs, 2007). Noe av det viktigste etter en krise er nettopp det å lære og erfare. Ved å ta med seg det man har lært fra krisen videre vil liknende situasjoner kunne unngås i fremtiden eller håndteres bedre (Kruke, 2012).

2.1.2. Ledelse i krisesituasjoner

I hverdagen spiller ledelse en viktig rolle, men kanskje ekstra viktig og tydelig blir behovet for ledelse under kriser (Larssen & Dyndal, 2020). Alle typer krisesituasjoner, fra mindre ulykker til store terrorangrep, vil kreve effektiv kriseledelse for at konsekvensene skal bli så små som mulig (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd & Zhao, 2017). Når vi ser på krisehåndtering i lys av ledelse vil dette være de tiltakene som iverksettes når en krise inntreffer. Kriseledelse innebærer å benytte tiltakene til å begrense skadene krisen medfører og få krisen til å opphøre. Under kriser må situasjoner håndteres umiddelbart, selv om man ofte har lite informasjon og må handle under stor usikkerhet (Aarseth & Glomseth, 2019). I en arbeidssituasjon under normale tilstander vil det ikke stilles de samme kravene til lederen som under en krisesituasjon. Vanlig ledelse evner ikke å håndtere krisesituasjoner, og den graden av trusler og press det innebærer å lede under kriser (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009). Under en krise er det noen spesielle egenskaper som lederen bør inneha, blant annet å ha evne til å prosessere store mengder informasjon og samtidig skaffe seg et overblikk over situasjonen for å kunne fatte gjennomtenkte beslutninger på kort tid (Bjelland & Nakstad, 2021).

Det er mye som kan gå galt ved utøvelse av kriseledelse og da spesielt ved større hendelser. I slike settinger kreves det at mange ulike aktører arbeider sammen om håndtering av krisen, da en aktør ikke kan greie dette på egenhånd (Kristiansen et al., 2017). Hver av aktørene vil da naturlig ha spesielt ansvar for sitt ekspertiseområde, men de må samtidig handle i tråd med beredskapsprinsippene, med spesielt fokus på samhandling. Det at mange ulike aktører er involvert i krisehåndteringen kan være utfordrende, spesielt hvis samvirke ikke fungerer godt og ikke er lagt opp på en god måte (Bjelland & Nakstad, 2021). Dersom godt samvirke er

fraværende kan man ende opp med skjev informasjonsdeling, trege beslutningsprosesser og stagnasjon (Kristiansen et al, 2017). For å lykkes med kriseledelse i slike settinger er det helt nødvendig å ha lagt planer i forkant av krisesituasjonene og har etablert forståelse for hvordan samarbeidet skal fungere. Bruk av informasjonssystemer, samt god opplæring i forkant vil være med på å øke kvaliteten til kriseledelsen og gir også bedre forutsetninger for å lykkes (Bjelland & Nakstad, 2021). I tillegg vil det i krisesituasjoner være spesielt viktig å ha et enkelt, tydelig og entydig språk. Ord og uttrykk som gir mening i noen fagmiljø kan føre til misforståelser eller tvetydighet dersom de benyttes i stressende situasjoner med aktører fra andre fagmiljø (Lunde, 2014).

2.1.3. Styringssystemer i krisesituasjoner

Styringssystemer kan ifølge Simons (1995b) sees på som formelle rutiner og prosedyrer, der fokuset ligger på hvordan disse kan være med på å påvirke atferd i organisasjonen. Styringssystemer er i tillegg ledelsens verktøy for deling av informasjon nedover i organisasjonen. Ved hjelp av informasjon kan de ansatte gjennom styringssystemene ledes til kommunisering av strategier, utforskning av nye muligheter, overvåking av prosesser og kontakt med samarbeidspartnere og interessenter. Simons (1995a) har utviklet et rammeverk for virksomhetsstyring kalt Levers of Control. Rammeverket beskriver fire ulike styringssystemer: grensesystem, diagnostisk styringssystem, interaktivt styringssystem og trossystem, som alle skal utfylle hverandre under normale omstendigheter. Strategien til en virksomhet står sentralt i rammeverket, og de fire styringssystemene må alle hensyntas når en strategi skal implementeres (Simons, 1995a).

I en krisekontekst vil det imidlertid være deler av styringssystemet som står mer sentralt. Kloot (1997) fokuserer på viktigheten av kommunikasjon under kriser, og mener at økt bruk av kommunikasjon under kriser bidrar til at man kan oppnå en felles forståelse av utfordringer og tiltak, som kan være avgjørende for å håndtere krisen på en god måte. Simons (1995a) fokuserer derfor på det interaktive styringssystemet sin viktighet i en krisekontekst. Dette er formelle informasjonssystemer som legger til rette for kommunikasjon mellom ulike parter i virksomheten, og sørger for at det kan opprettholdes en kontinuerlig dialog. God og systematisk bruk av det interaktive styringssystemet vil ifølge Goretzki og Kraus (2020) være med på at

krisehåndteringen foregår på en effektiv måte. Bruk av dette styringssystemet kan ifølge dem også være kritisk for å oppdage potensielle kriser.

2.1.4. Felles situasjonsforståelse

Når en krise skal håndteres handler det i stor grad om å skape en forståelse for det som skjer (Boin et al., 2005), og på denne måten opparbeide seg situasjonsforståelse. Situasjonsforståelse handler i stor grad om å klare å skille det som er viktig ut fra det som i stor grad kan oppfattes som støy (Kristiansen et al., 2017). For å ha evne til å håndtere ulike situasjoner som oppstår, da spesielt krisesituasjoner, er det sentralt at man klarer å løse opp tvetydigheter gjennom å opparbeide seg stor grad av situasjonsforståelse. Det å skaffe seg tilstrekkelig grad av situasjonsforståelse kan ta tid, og kan derfor gjøre det vanskelig å oppnå dette i krisesituasjoner der det er behov for å handle raskt (Kristiansen et al., 2017). Det er imidlertid viktig å fokusere på situasjonsforståelse i krisearbeid, da dette kan være selve nøkkelen til å håndtere kriser på rett måte (Haddow, Bullock, & Coppola, 2017).

Tidlig forskning rundt temaet situasjonsforståelse dreide seg i stor grad om individets forståelse, men har etter hvert utviklet seg til å i større grad fokusere på situasjonsforståelsen i grupper (Stanton, Salmon, Walker, Salas & Hancock, 2017). Distribuert situasjonsforståelse er en tilnærming som handler mer om hvordan man kan oppnå en helhetlig situasjonsforståelse. En slik tilnærming ser på hvordan ulike aktører innehar kunnskap og informasjon som kan utfylle hverandre og på denne måten lede til utvikling av en felles situasjonsforståelse (Artman & Garbis, 1998). Situasjonsforståelsen oppstår i samspillet når individer og aktører deler informasjon og data, slik at alle besitter den samme informasjonen og dermed har de samme forutsetningene for å danne seg et bilde av situasjonen (Stanton et al., 2017). Denne felles forståelsen av situasjonen må først etableres når en hendelse inntreffer og opprettholdes gjennom hele håndteringen av situasjonen. Videre må det avklares hva som må gjøres, samt ressursbehov og interesser (Eriksen, 2017). På denne måten kan det fattes beslutninger om hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Det kan være en fordel å ta beslutninger i fellesskap ettersom man ved å diskutere med andre kan komme frem til flere ideer og mulige løsninger (Forsyth & Burnette, 2010)

2.1.5. Team i krisesituasjoner

Team har blitt et viktig verktøy for å mestre sammensatte og komplekse oppgaver effektivt og sikkert, og blir ofte brukt når kriser skal håndteres. I krisesituasjoner håndteres hendelsen som regel av team bestående av personer fra flere fagfelt og spesialiteter. For at situasjonen skal bli håndtert best mulig, må disse samarbeide. I tillegg forventes det at teamet har høy ytelse og effektivitet ettersom det er sammensatt for å håndtere spesielt krevende omstendigheter. Team som dette må kunne ta beslutninger i situasjoner med tidspress, raskt skiftende situasjonsforhold, stor arbeidsmengde, og eventuelt tvetydig og motstridende informasjon (Eriksen, 2017). I kapittel 2.2. vil vi gå dypere inn i viktige aspekter når det kommer til teamledelse.

2.2. Team og teamledelse

Ifølge Roberto (2009) kan team oppnå bedre resultater enn summen av enkeltindivider, og det vil dermed ofte være hensiktsmessig å organisere seg i team. Et team kan defineres som «en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål» (Thompson, 2015, s. 20). Videre kjennetegnes team ved at de er stabile over tid, har grenser, teammedlemmene har autoritet til å styre sitt eget arbeid, samhandler sosialt, og at teamet opererer i et større sosialt system, ofte i en større organisasjon (Thompson, 2015; Yukl, 2012; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

Tradisjonelt har team vært sett på som statiske og lukkede enheter. Dette synet har imidlertid endret seg, og moderne team kjennetegnes nå ved at de gjerne har mer flytende grenser og skiftende medlemskap (Wageman, Gardner & Mortensen, 2012; Schei, Sverdrup, Heiene & Olsen, 2019). Wageman et al. (2012) har i sin artikkel valgt å gå dypere inn på hva de legger i begrepet *samarbeid*, som de definerer som «teamlignende oppførsel over tid og prosjekter» (s. 301). De skriver at denne definisjonen inkluderer, men ikke er begrenset til hva som tradisjonelt sett har blitt studert som team. Et aspekt de trekker frem er at hva som ligger i de ulike rollene i et team kan være relativt konstant, selv om hvem teamet består av kan endre seg. De mener dermed at det er rollene som er stabile og avgrenset, og ikke individene. En felles forståelse blant teammedlemmene av hva de ulike rollene i teamet innebærer, samt en enighet om at de må fylles av individer med passende evner, bidrar til at et team bedre kan håndtere skiftende

medlemskap (Higgins, Weiner & Young, 2012). Noe som ifølge Schei et al. (2019) har blitt lite forsket på, men som har blitt mer vanlig er multiple teammedlemskap (MTM). Multipelt medlemskap innebærer at man deltar i to eller flere team innenfor samme tidsrom (O'Leary, Mortensen & Woolley, 2011). Dette kan bidra til at organisasjonen får utnyttet ressursene mer effektivt og på en måte som forbedrer individets og teamets produktivitet og læring (Milgrom & Roberts, 1992).

For at et team skal lykkes må teammedlemmene ha relevant kompetanse til å utføre oppgaven, være engasjerte og motiverte til å utføre oppgaven, og utføre oppgaven ved å koordinere med andre teammedlemmer (Thompson, 2015). For å vurdere hvorvidt et team er vellykket, kan man se nærmere på teameffektivitet. Ifølge Hackman (1987) dreier teameffektivitet seg om hvilke mål teamet oppnår i forhold til innsatsen, samt teamets prosess og medlemmenes tilfredshet med teamet. Effektive team kjennetegnes av at medlemmene evner å koordinere og samarbeide med hverandre på en måte som tilrettelegger for å nå mål gjennom en felles forståelse av teamets tilgjengelige ressurser, mål og hvilke føringer teamet arbeider under (Salas, Sims & Burke, 2005). Samarbeid kan føre til at det kan skapes nye muligheter ettersom personer med ulike kunnskaper og ferdigheter kan motivere og supplere hverandre (Eriksen, 2017). Dersom et team er effektivt kan det oppnå mange ønskede resultater, som større produktivitet, mer effektiv bruk av ressurser, samt komme frem til bedre beslutninger og bedre problemløsning (Northouse, 2019).

Det finnes imidlertid en rekke utfordringer som kan påvirke og true effektiviteten til team (Sverdrup & Schei, 2019). Dette innebærer blant annet prosesstap gjennom dårlig koordinering, manglende motivasjon og uklare mål (Coutu, 2009; Thompson, 2015). I teamlitteraturen blir psykologisk trygghet trukket frem som et aspekt som kan påvirke produktiviteten til team. Å fokusere på psykologisk trygghet kan bidra til å redusere truslene og forsterke fordelene i teamarbeid (Edmondson, 2018).

2.2.1. Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om at teammedlemmer har en følelse av at de kan være seg selv uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, 1990). Begrepet kan defineres som en delt oppfatning av medlemmer i et team om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet (Edmondson, 1999). Ifølge Edmondson (1999) vil individer som oppfatter teamet sitt som

psykologisk trygt forvente at de ikke blir avvist av andre, og at deres talent og ferdigheter vil bli verdsatt. Disse forventningene kan igjen skape en arena der medlemmene kan si hva de tenker og føler, og engasjerer seg kognitivt og følelsesmessig i å bygge positive mellommenneskelige relasjoner (Kahn, 1990).

Fra litteraturen fremkommer det at psykologisk trygghet har flere gunstige effekter (Schulte, Cohen & Klein, 2012). For det første vil psykologisk trygghet legge til rette for at medlemmene uttrykker seg, samt at de føler på personlig engasjement (Kahn, 1990; May, Gilson & Harter, 2004). Individuer som føler på psykologisk trygghet vil sannsynligvis i større grad ta med seg sin personlige stemme, kreativitet, følelser og selvoppfatninger inn i arbeidsrollene (Kahn, 1990). Videre kan psykologisk trygghet fremme læring, som igjen kan øke teameffektiviteten (Edmondson, 1999; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007). Forskning viser i tillegg at i team med høy grad av psykologisk trygghet vil medlemmene være komfortable med å innrømme feil, spørre om hjelp og dele informasjon (Newman, Donohue & Eva, 2017; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017).

2.2.2. Hvordan skapes psykologisk trygghet?

Det finnes flere studier som har undersøkt hvilke årsaker som kan bidra til å skape psykologisk trygghet i team. Kahn (1990) fant i sin forskning fire faktorer som påvirker psykologisk trygghet: mellommenneskelige forhold, lederstil, organisasjonsnormer, samt gruppedynamikk. Andre forklaringer på psykologisk trygghet omhandler teamdesign, inkludert rolleklarhet og autonomi (Edmondson, 1999). I en studie gjennomført av Schulte et al. (2012) fremkommer det at stiftelsen av tette sosiale bånd kan skape økt følelse av psykologisk trygghet. Videre er relasjoner og støttende omgivelser faktorer som går igjen i flere studier (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Trening og gjennomføring av øvelser har også vist seg å ha en positiv effekt på psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). I det videre vil vi gå dypere inn på hvordan noen av disse årsakene kan skape psykologisk trygghet.

Edmondson (2002) trekker frem at psykologisk trygghet er en mellommenneskelig konstruksjon som blir bygget gjennom interaksjoner på arbeidsplassen. Fra flere studier blir mellommenneskelige relasjoner trukket frem som en viktig faktor for å oppnå psykologisk trygghet i team (Newman et al., 2017; Schulte et al., 2012; Frazier et al., 2017). Kahn (1990)

fant i sin studie at interpersonlige forhold fremmet psykologisk trygghet dersom de opplevdes som støttende og tillitsfulle. Relasjoner som dette la til rette for at det skulle være trygt å prøve og muligens feile uten frykt for negative konsekvenser. Funnene viste videre at medlemmene oppfattet det som trygt å dele nye ideer, og de følte at eventuell kritikk ville være konstruktiv fremfor destruktiv. Roberto (2002) fant at mangelen på kjennskap til andre medlemmer innad i et team hadde negativ effekt på psykologisk trygghet. Det vil derfor være en fordel om et team har forutgående interaksjon mellom medlemmene, samt at medlemmene har kjennskap til hverandre før det begynner på arbeidet det er satt til å gjøre, da dette kan være en driver for psykologisk trygghet. I moderne team med flytende grenser og skiftende medlemskap brukes det derimot mindre tid på de sosiale relasjonene, ettersom møter ofte blir mer fokusert og oppgaveorientert når man først samles (O'Leary et al., 2011). Det kan dermed være en utfordring å bygge relasjoner og dermed skape psykologisk trygghet i team som dette. Mortensen et al. (2007) trekker imidlertid frem at samarbeid i team bestående av medlemmer med multiple teammedlemskap blir enklere dersom medlemmene har gode relasjoner til hverandre.

Støttende omgivelser blir i flere studier trukket frem som en viktig driver for psykologisk trygghet. Begrepet omhandler i hvilken grad man opplever støtte fra teamleder, teammedlemmer og organisasjonen for øvrig (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017). I samsvar med Kahn (1990) sin forskning, fant Lei og Edmondson (2014) at lederens rolle er av særlig betydning. Funnene deres viste at en leder som er inkluderende, støttende og åpen kan påvirke hvilken grad av psykologisk trygghet de ansatte opplever. Positive relasjoner til leder har vist seg å ha en avgjørende innflytelse på oppfatninger av psykologisk trygghet (Kahn, 1990; Edmondson, 1999). En leder som utfører støttende og relasjonsbasert lederskap, kan påvirke teammedlemmene til å ta etter denne atferden, og på denne måten bidra til at det blir en høyere grad av psykologisk trygghet i teamet (Newman et al., 2017).

For å skape psykologisk trygghet kan trening være svært nyttig (Edmondson, 1999). Trening refererer til en systematisk, planlagt intervensjon rettet mot å lette utviklingen av jobbrelevante kunnskaper, ferdigheter og evner (Mathieu et al., 2008). Teamtrening innebærer «å identifisere effektive prosedyrer for samhandling gitt det formålsnivå gruppen allerede opererer på, samt trene gruppen i anvendelsen av disse prosedyrene» (Sjøvold, 2014, s. 71). Målet med trening er å skape bærekraftige endringer i atferd og kognisjon slik at individer besitter den kompetansen de trenger for å utføre en jobb (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch,

2012). Ved å trene sammen som et team, vil medlemmene bli tryggere både på seg selv, men også på de andre teammedlemmene og teamet som helhet. På denne måten kan teamtrening bidra til økt psykologisk trygghet i teamet.

Videre kan gjennomføringen av øvelser være en svært viktig arena for læring og forbedring for et team ved at de gjennom kritisk evaluering av resultatene undersøker hvor det er rom for eventuell forbedring (Engen et al., 2016). Edmondson (2004) trekker frem øvingsarenaer som en forløper til psykologisk trygghet i team. Øvingsarenaer gjør at medlemmene får trent i trygge omgivelser, og kan avdekke hvilke strategier som fungerer, hva som kreves av hvert medlem, hvor de svake leddene er, samt at teamet får trent på hvordan det skal respondere på uventende hendelser (Edmondson, 2004). Videre blir det skrevet at øvingsarenaer sannsynligvis vil bidra til psykologisk trygghet ikke bare fordi eventuelle feil som gjøres ikke får virkelige konsekvenser, men også fordi de formidler til teamet at læring er viktig. Det å diskutere og erfare aspekter ved oppgaven teamet er satt til å gjøre, fremhever potensielle problemer som kan oppstå, og fordi feil ikke medfører noen konsekvenser vil det være større sannsynlighet for at de individuelle teammedlemmene snakker om dem (Edmondson, 2004). For aktører og organisasjoner som hovedsakelig jobber hver for seg, er øvelser også et nyttig og viktig kontaktpunkt hvor man får øvd på å skape felles forståelse av ulike situasjoner, samt bli bedre kjent (Engen et al., 2016), noe som også kan bidra til å skape psykologisk trygghet i et team.

I etterkant av en hendelse er også teamtrening viktig, da det er helt sentralt å lære av det man nettopp har vært gjennom. For å utvikle et team som en helhet, og de individuelle teammedlemmene, står blant annet kunnskapsdeling og utveksling av erfaringer sentralt (Campion, Papper & Medsker, 1996). Debrief er et viktig verktøy for å lære i team, og det går ut på å lære av erfaring (Eddy, Tannenbaum & Mathieu, 2013). Teammedlemmene får da muligheten til å reflektere over egen innsats og erfaringer man har tatt med seg. Dette gjøres gjennom diskusjoner av det man har vært gjennom, identifisering av utfordringer og problemer, hva som ble gjort bra og hvordan dette kan bli tatt med videre i teamarbeidet (Lacerenza, Marlow, Tannenbaum & Salas, 2018). En god debrief kan bidra til større forståelse rundt roller og ansvar, samt identifisere prioriteringer, styrker og svakheter i teamet (Eddy et al., 2013), og på denne måten gjøre teammedlemmene tryggere på hverandre og øke den psykologiske tryggheten. Forskning viser at debriefer fungerer mer effektivt når det foregår på en strukturert

måte enn når det er en mer frittgående diskusjon (Lacerenza et al., 2018). Både Ellis og Davidi (2005) og Tannenbaum, Beard og Cerasoli (2013), blant flere, viser til at hovedformålet til en debrief er å fremme læring og selvkorrigerende.

2.2.3. Virkninger av psykologisk trygghet

Hirokawa og Poole (1996) hevder at kommunikasjon er essensielt for at en gruppe skal kunne utnytte medlemmenes kompetanse. Kommunikasjon mellom medlemmene er grunnlaget for at et team blant annet skal kunne analysere komplekse situasjoner, fatte beslutninger, bestemme og overvåke mål, koordinere medlemmene og aktiviteter, dele informasjon og evaluere ideer (Hirokawa & Poole, 1996; Eriksen, 2017). I teamlitteraturen blir imidlertid ineffektiv kommunikasjon trukket frem som en av hovedutfordringene flere team møter på (Thompson, 2015). Et av de mest veldokumenterte funnene innen organisasjonskommunikasjon er at individer har en tendens til å utsette, forvrengte eller mislykkes i å kommunisere ut informasjon som er kritisk for læring og prestasjoner, både på individuelt plan, men også for organisasjonen som helhet (Tynan, 2005). Dersom det oppstår problemer med kommunikasjonen kan det resultere i ineffektive prosesser og løsninger, samt misforståelser (Eriksen, 2017).

Forskning viser at i team hvor medlemmene opplever psykologisk trygghet, er det lavere terskel blant teammedlemmene for å dele meninger, samt å si ifra dersom noe blir gjort feil (Newman et al., 2017). På denne måten har psykologisk trygghet dermed blitt koblet til bedre kommunikasjon. I et miljø med gjensidig respekt mellom teammedlemmene og hvor medlemmene er trygge på at eventuelle feil ikke vil få negative konsekvenser, vil fordelene ved å dele meninger bli vektlagt mer enn frykten for sanksjoner (Edmondson, 1999). Åpen kommunikasjon som dette kan føre til økt teameffektivitet ved at man kan unngå misforståelser og får høyere deltakelse i diskusjoner (Edmondson & Lei, 2014).

Forskning viser at det er en sterk sammenheng mellom psykologisk trygghet og læringsatferd, og at psykologisk trygghet er en nøkkelfaktor for at læring skal finne sted (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Begrepet læringsatferd innebærer blant annet at teammedlemmene søker etter informasjon, spør om hjelp, reflekterer over arbeidet og dets prosess, og tar til seg tilbakemeldinger (Tynan, 2005). Ifølge Lei og Edmondson (2014) er innvirkningen psykologisk trygghet har på et teams læringsprosess selve grunnen til at det har blitt, og fortsatt vil bli, forsket såpass mye på. Høy psykologisk trygghet i et team kan føre til at

teammedlemmene lærer mer av hverandre, som igjen kan føre til at arbeidsoppgaver blir utført på en nyskapende og mer effektiv måte (Newman et al., 2017). Edmondson (1999) fant at høyere grad av psykologisk trygghet førte til en høyere sjanse for at teamet lærte av sine feil og økte produktiviteten.

Ved at psykologisk trygghet øker sjansen for teamlæringsatferd, kan det også påvirke teamets prestasjoner (Edmondson, 1999). Høy psykologisk trygghet er direkte knyttet til bedre prestasjoner, både individuelt og i team (Newman et al., 2017). Ettersom psykologisk trygghet legger opp til at det skal være trygt å prøve og eventuelt feile i teamet uten frykt for konsekvenser (Kahn, 1990), kan det føre til at teammedlemmene i større grad utfordrer seg selv og velger å fokusere på oppgaver som kan forbedre prestasjoner (Newman et al., 2017). Sammenlignet med team med lav grad av psykologisk trygghet, samarbeider team med høy grad av psykologisk trygghet bedre (Edmondson, 1999). Frazier et al. (2017) fant at det er en sterk sammenheng mellom psykologisk trygghet og informasjonsdeling i team. I team som jobber med kunnskapsintensive og komplekse oppgaver preget av usikkerhet vil psykologisk trygghet dermed i særlig grad kunne legge til rette for bedre prestasjoner (Sanner & Bunderson, 2015; Edmondson & Lei, 2014).

3. Metodisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere det metodiske rammeverket vi har benyttet for å gjennomføre studien. Metode omfatter de ulike teknikkene og fremgangsmåten som benyttes for å innhente de dataene man behøver for å besvare studiens forskningsspørsmål (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Vi har i forbindelse med forskningen gjennomført en kvalitativ, eksplorerende casestudie ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Vi vil begynne denne delen med å presentere forskningsdesignet, forskningstilnærmingen og forskningsstrategien til oppgaven. Videre går vi gjennom datainnsamlingen og arbeidet med dataanalysen. Avslutningsvis vil vi diskutere og evaluere kvaliteten til våre metodiske valg og dataene som benyttes i studien.

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesign kan sees på som planen som legges for å finne svar på forskningsspørsmålet i studien som gjennomføres, og denne bør velges på bakgrunn av formålet med studien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I litteraturen skilles det mellom tre slike hovedtyper av forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Disse kan forklares som utforskende, beskrivende og forklarende forskningsdesign (Gripsrud et al., 2016). Studien vi har gjennomført har som formål å undersøke hvordan Bergen kommune legger til rette for samhandling mellom ulike beredskapsaktører gjennom samvirkesenteret ved Samfunnssikkerhetens hus. Studien ser på hva som må til for at samarbeidet skal fungere på en god måte, og hvordan det arbeides for å sikre god krisehåndtering i de ulike krisefasene.

Ettersom samvirkesenteret er meget nyopprettet og det ikke finnes tilsvarende organiseringer andre steder i Norge eksisterer det lite forskning på området, og vi har derfor valgt å benytte oss av et eksplorerende forskningsdesign. For å skaffe innsikt var det nødvendig å samle inn utdypende data, noe som samsvarer med et eksplorerende design (Gripsrud et al., 2016). Fordelen med å benytte denne formen for design når det finnes lite forskning på fenomenet er at det åpner opp for fleksibilitet. Med et eksplorerende design åpnes det opp for tilpasninger basert på ny informasjon og innsikt underveis i forskningsprosessen (Saunders et al., 2016).

3.1.1. Forskningstilnærming

Ved valg av forskningstilnærming bør det vurderes hva slags teori som allerede eksisterer om fenomenet man ønsker å undersøke, samt karakteren til utredningen man vil gjennomføre. I litteraturen finnes det tre hovedtyper av forskningstilnærminger; induktiv, deduktiv og abduktiv. En deduktiv tilnærming har som formål å teste eksisterende teorier opp mot virkeligheten, mens en induktiv tilnærming vil generere ny teori fra empirien som undersøkes (Grønmo, 2004). Abduktiv tilnærming er på sin side en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, der det tas utgangspunkt i eksisterende teori og samtidig utvikles nye teoretiske forklaringer (Saunders et al., 2016). I denne studien benyttes en induktiv tilnærming, da det finnes lite forskning og teorier vi kan utprøve innenfor fenomenet vi undersøker. Denne tilnærmingen innebærer at vi gjennom dataene vi innhentet søkte ny innsikt og forståelse. Vi benyttet samtidig innhentet teori og vurderte denne opp mot funnene våre. Vi har på denne måten jobbet med å skaffe oss økt innsikt og nye funn, samtidig som vi også har jobbet med å skaffe oss god oversikt over eksisterende forskning (Grønmo, 2004; Saunders et al., 2016).

3.1.2. Forskningsstrategi

Forskningsstrategien i en studie er den konkrete planen for hvordan det er ønskelig å gå frem for å løse en problemstilling. Strategien vi benytter oss av i denne studien er casestudie. Dette innebærer undersøkelse av et fenomen i sin virkelighetskontekst, og denne strategien er godt egnet for å skaffe seg dypere innsikt i fenomenet (Jacobsen, 2005). Konteksten til fenomenet som undersøkes vil også være viktig ved en casestudie (Saunders et al., 2016). For å belyse forskningsspørsmålet til studien benyttes en enkel casestudie med kvalitativ tilnærming. I denne studien er casen samvirkesenteret ved Samfunnsikkerhetens hus i Bergen kommune.

Om casestudie er en god forskningsstrategi avhenger av flere elementer. Valg av forskningsspørsmål, hva som skal studeres, tilgangen på ressurser og tidsperspektiv vil være sentrale vurderinger (Yin, 2014). Gjennom denne studien ønsket vi å tilegne oss ny innsikt i en setting som ikke har vært forsket på i stor grad foreløpig, og anser derfor valg av casestudie som en god forskningsstrategi i denne sammenhengen. Casestudie har også gjort det mulig for oss å innhente data fra flere kilder, noe som ifølge Saunders et al. (2016) kan være verdifullt. Eisenhardt (1989) hevder i tillegg at når teorien som allerede eksisterer kan virke mangelfull, er casestudie en strategi som muliggjør utvikling av ny teori.

3.2. Datainnsamling

Dataene som benyttes i denne studien har vi hentet fra Samfunnssikkerhetens hus gjennom intervjuer og oversendte dokumenter og rapporter. Vi vil videre beskrive metodene våre for innhenting av data og gå nærmere inn på beskrivelse av de semistrukturerte intervjuene, samt informanter og intervjuopprosess. Sekundærdataene vi benyttet vil så bli presentert.

3.2.1. Semistrukturert intervju

Basert på vårt forskningsdesign og forskningsspørsmål har vi valgt semistrukturerte intervjuer som verktøy for innhenting av primærdata. Primærdata er data som blir samlet inn spesifikt for studien som gjennomføres, og ved hjelp av intervjuene vil vi kunne komme mer i dybden på fenomenet (Saunders et al., 2016). Vi mener at den kvalitative tilnærmingen er egnet i denne studien, da denne typen tilnærming gir dypere innsikt i menneskers tanker og handlinger. Til de semistrukturerte intervjuene utarbeidet vi to intervjuguider på forhånd som består av spørsmål basert på teorien, og som ble tilpasset de vi intervjuet (Vedlegg 1 og 2). Disse fungerte som guider under intervjuene og sikret at vi innhentet informasjon basert på teori. Samtidig åpner semistrukturerte intervjuer for en friere samtale og muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål der aspekter som kommer frem under intervjuet forfølges (Saunders et al., 2016).

3.2.2. Utvalg

For å besvare forskningsspørsmålet ved hjelp av forskningsdesignet vi har valgt for studien trengte vi et utvalg informanter vi kunne innhente informasjon fra. Vi har i studien benyttet oss av et ikke-sannsynlighetsutvalg, da vi fant det hensiktsmessig for å skape størst mulig innsikt. På denne måten kan utvalget bestå av informanter som velges ut for å kunne besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte (Saunders et al., 2016). I tillegg er utvalget vårt også preget av snøballeffekten, som vil si at vi hadde dialog med vår kontaktperson, som løpende satt oss i kontakt med aktuelle ansatte, som igjen kunne sette oss i kontakt med andre personer de mente kunne være relevante å intervjuer (Saunders et al., 2016). Vi fortsatte med dette til vi oppnådde tilstrekkelig omfang på utvalget.

Til sammen har vi intervjuet ti informanter, som presenteres i tabell 1. De fleste i utvalget er personer som arbeider ved samvirkevakten til Samfunnssikkerhetens hus. I tillegg har vi

intervjuet enkelte personer fra andre deler av Samfunnssikkerhetens hus som samarbeider med samvirkevakten og andre samvirkeaktører. Deres rolle blir ikke spesifisert ytterligere for å sikre informantenes anonymitet. På denne måten fikk vi bred innsikt til studien både fra perspektivet til samvirkekoordinatorerne, men også andre perspektiver som ga en bredere innsikt til temaet.

| Informant | Tilhørighet |
|--------------|--------------------------|
| Informant 1 | Samfunnssikkerhetens hus |
| Informant 2 | Samvirkevakten |
| Informant 3 | Samvirkevakten |
| Informant 4 | Samvirkevakten |
| Informant 5 | Samfunnssikkerhetens hus |
| Informant 6 | Samvirkevakten |
| Informant 7 | Samfunnssikkerhetens hus |
| Informant 8 | Samvirkevakten |
| Informant 9 | Samvirkevakten |
| Informant 10 | Samfunnssikkerhetens hus |

Tabell 1: Oversikt over informanter

3.2.3. Intervjuprosess

Før vi satte i gang selve intervjuprosessen utarbeidet vi to intervjuguides for å legge rammene for intervjuene. I intervjuguidene kategoriserte vi spørsmålene, slik at vi kunne sørge for at vi fikk spurt om de ulike relevante temaene for oppgaven. Vi ønsket å holde intervjuer der informantene fikk mulighet til å snakke ganske fritt, og utarbeidet derfor relativt åpne spørsmål der det var rom for refleksjon (Saunders et al., 2016). Intervjuguidene la gode rammer for intervjuene, samtidig som vi ikke låste oss fast til dem og var åpne for å stille oppfølgingsspørsmål og forfølge eventuelle interessante momenter som kom opp underveis. Noe vi også fant hensiktsmessig under intervjuene var å spørre informantene om konkrete eksempler, da det i følge Flanagan (1954) kan være enklere for informanter å komme med eksempler enn å sette ord på mer teoretiske tilnærminger. Dette kalles hendelsesteknikk og kan gi mye nyttig informasjon man ellers kunne gått glipp av.

Vi ønsket å sikre oss så mye informasjon som mulig gjennom hvert intervju, da det var noe usikkerhet rundt hvor mange intervjuer vi kom til å få gjennomført. Samtidig måtte vi sikre at vi ikke tok opp for mye av informantenes arbeidsdag, slik at de var villige til å stille. Vi la

derfor opp til intervjuer med omfang på inntil en time, der de fleste intervjuene varte i 35-45 minutter. Ved gjennomføringen av intervjuene ønsket vi å avholde disse ansikt til ansikt, da vi mente at dette ville gjøre det lettere å legge opp trygge rammer og at informantene ville være mer komfortable med å dele informasjon. I tillegg bidrar dette til at man i større grad også kan tolke kroppsspråk, og få en god personlig kontakt med informanten. Vi ønsket i utgangspunktet å benytte oss av møterom på arbeidsplassen til informantene til å avholde intervjuene, slik at vi kunne sikre trygge rammer for informantene. Dette ble imidlertid vanskelig å få til ved alle intervjuene, da personene vi ønsket å intervjuer jobber skift, og ikke alle hadde mulighet til å forlate arbeidsstasjonen sin under intervjuene. Vi måtte derfor gjennomføre enkelte av intervjuene ved deres arbeidsplass og ikke i et lukket lokale. Det gikk likevel greit ettersom det var få personer til stede og vi mesteparten av tiden satt alene og uforstyrret uansett.

Vi var begge til stede under alle intervjuene, slik at en kunne styre intervjuet, mens den andre tok notater. Vi ønsket i tillegg at begge skulle være til stede slik at begge hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og til å tolke andre momenter ved informanten enn kun hva som ble sagt. Vi begynte hvert intervju med å presentere formålet og temaet for studien slik at informantene var innforstått med hva vi ønsket å oppnå med intervjuene. Vi gikk så gjennom Samtykkeerklæringen (Vedlegg 3) som vi fikk alle informantene til å underskrive og gikk gjennom personvern og anonymitet, samt ba om tillatelse til å ta opptak av intervjuene. Vi brukte intervjuguiden vår som utgangspunkt for alle intervjuene, men utnyttet også muligheten til å følge opp temaer som kom opp under intervjuene og stilte oppfølgingsspørsmål. Temaer som dukket opp under et intervju stilte vi i enkelte tilfeller spørsmål om videre i andre intervjuer der vi fant det hensiktsmessig. Informantene var i stor grad imøtekommende og velvillige til å dele informasjon med oss. Dette førte til at vi fikk innhentet mye god informasjon til studien. Vi avsluttet alle intervjuene med å spørre om informantene hadde noe mer de ønsket å legge til som de trodde kunne være relevant for oss å vite. Dette bidro i flere av intervjuene til at det dukket opp interessant informasjon på tampen av intervjuene som vi ellers ville gått glipp av.

3.2.4. Sekundær datainnsamling

Etter vi i samtaler med veileder og med Bergen kommune kom frem til at vi ønsket å skrive en oppgave i samarbeid med Samfunnssikkerhetens hus, begynte arbeidet med å innhente informasjon om dette prosjektet. Vi hentet derfor inn sekundærdata fra ulike kilder for å få større innsikt i hva de arbeider med på Samfunnssikkerhetens hus, samt bakgrunnen for hvorfor

det var ønskelig å opprette dette. I tillegg brukte vi mye tid på å lese oss opp på temaet samfunnssikkerhet og beredskap, da vi ikke hadde inngående kjennskap til dette fra før. Dette er data som har blitt samlet inn i en annen sammenheng, men som kan analyseres videre slik at den kan gi en annen innsikt, og er studiens sekundærdata (Saunders et al., 2016). For å finne sekundærdata brukte vi både nettsiden til Samfunnssikkerhetens hus, nettsiden til Bergen kommune og nettsiden til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). I tillegg fikk vi tilsendt dokumenter fra Samfunnssikkerhetens hus som de mente kunne være nyttige for oss å sette oss inn i. Sekundærdataen blir beskrevet i tabell 2.

| Sekundærdata | Beskrivelse |
|---|--|
| Prospekt Samfunnssikkerhetens hus | Beskriver hensikten med Samfunnssikkerhetens hus. |
| Rapport Sykkel-VM | Beskriver hvordan et samvirkesenter fungerte under sykkel-VM. |
| DSB Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen | Beskriver hva som ligger i å motta og sende en liaison, samt hva det innebærer å være en liaison. |
| DSB Veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt | Beskriver kravene for kommunal beredskapsplikt, og legger til rette for felles rammer og forståelse av bestemmelser. |
| Bergen ROS 2014 | Den første ROS-analysen i Bergen. Gir en overordnet risikoforståelse for bysamfunnet. |
| Bergen ROS 2020 | Beskriver den overordnede risikoen som ligger latent i bysamfunnet Bergen. |

Tabell 2: Oversikt over sekundærdata

3.3. Dataanalyse

For å kunne presentere funnene fra studien må de innsamlede dataene bearbejdes på en systematisk måte, som kalles studiens dataanalyse (Saunders et al., 2016). I denne delen vil vi beskrive verktøyene vi har benyttet og valgene vi har tatt for å analysere de innhentede dataene. Vi vil presentere prosessen for transkribering, koding og kategorisering av dataene.

3.3.1. Transkribering

For å gjennomføre en grundig analyse av materialet vi innhentet gjennom intervjuene transkriberte vi samtlige av intervjuene kort tid etter de ble gjennomført. Transkribering er et viktig virkemiddel når kvalitativ data skal analyseres og vil si at lydopptaket av intervjuet blir skrevet ut skriftlig. Formålet med å transkribere intervjuene er å sitte igjen med korrekte sitater fra informantene i forskningsmaterialet, og på denne måten sørge for å unngå feiltolkninger av det som blir sagt (Saunders et al., 2016). Det som har vært viktig for oss under transkriberingsprosessen har vært å ikke kun inkludere det konkrete som ble sagt, men også den ikke-verbale kommunikasjonen som nøling eller humring. Slike aspekter ved intervjuet kan ha mye å si for betydningen av det som blir sagt (Saunders et al., 2016), og var derfor viktig for oss å inkludere. Vi valgte å gjennomføre transkriberingen selv da dette gjorde oss fortrolige med materialet og hjalp oss videre inn i analyseprosessen.

3.3.2. Koding og kategorisering

Etter vi hadde transkribert de innhentede dataene begynte vi prosessen med å systematisere funnene våre ved hjelp av koding og kategorisering. Vi valgte å benytte oss av manuell koding slik at vi ble enda mer fortrolige med datamaterialet og fikk god oversikt over dataene vi satt på. En kode er et ord eller en kort setning som representerer innholdet i dataene (Saunders et al., 2016). Vi valgte først å dele inn dataene i brede kategorier, slik at vi fikk et godt overblikk. I denne prosessen identifiserte vi flere momenter som gikk igjen og fant på denne måten flere underkategorier innenfor hver av de ulike hovedkategoriene (Saunders et al., 2016). Vi fortsatte derfor kodingsprosessen med å kategorisere funnene innenfor hver av hovedkategoriene inn i underkategorier. Deretter opprettet vi egne dokumenter for hver underkategori, slik at vi fikk sortert alle funnene og det ble enklere å sammenligne dataene innenfor hver av kategoriene. Ved å gjennomføre prosessen der vi kodet datamaterialet klarte vi å skape en oversikt over hva vi satt med av funn ved å forenkle og sammenfatte innholdet (Grønmo, 2004).

3.4. Datamaterialets kvalitet

I denne delen vil vi med kritiske øyne se på kvaliteten til datamaterialet som benyttes i studien. Datamaterialet vurderes på bakgrunn av kriterier som passer til vår studie, og vi vil ta for oss hva som har blitt gjort for styrke datagrunnlaget. Videre vil vi også ta for oss utfordringer vi

har måttet ta hensyn til, som kan ha vært med på å svekke kvaliteten. Avslutningsvis går vi inn på hvordan forskningsetikken har blitt hensyntatt i denne studien.

Når datakvaliteten i en studie skal evalueres skiller det i hovedsak mellom validitet og reliabilitet. Gripsrud et al. (2016) sier at for å bedømme kvaliteten til en oppgave er det nødvendig å vurdere de sterke og svake sidene. Ved vurdering av validitet sees det i hovedsak på intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om man får gyldige resultater for det fenomenet som undersøkes og forholdet mellom variablene. Ekstern validitet handler på sin side om hvordan funnene kan generaliseres til andre kontekster. Reliabilitet vurderes ut fra om målingene er konsise, og om andre forskere hadde oppnådd de samme resultatene dersom de hadde reprodusert studien (Saunders et al., 2016).

Ettersom kvalitativ forskning baserer seg på tolkninger i en bestemt setting, som påvirkes av den sosiale konteksten, er det flere forskere som hevder at validitet og reliabilitet er utilstrekkelige kriterier for å vurdere kvaliteten (Saunders et al., 2016; Walle, 2015). Det vil være vanskelig å bevise at en kvalitativ studie holder høy kvalitet ved bruk av disse kriteriene. Da denne studien benytter en kvalitativ metode vil vi derfor anvende en versjon av validitet og reliabilitet, som baserer seg på kriterier tilpasset spesielt for kvalitative studier (Saunders et al., 2016). Det har blitt utarbeidet fire kvalitetskriterier av Lincoln og Guba (1985) som er mer egnet til å vurdere kvaliteten til kvalitativ forskning, hvor troverdigheten i forskningen i større grad vektlegges. Da undersøkes studiens pålitelighet, kredibilitet, overførbarhet og bekreftbarhet. Videre vil vi evaluere datagrunnlaget til studien opp mot disse kriteriene.

3.4.1. Kredibilitet

Lincoln og Guba (1985) omtaler kredibilitet som den interne validiteten til studien. Det handler i stor grad om at studiens formål gjenspeiles i fremgangsmåtene som blir benyttet og funnene som gjøres (Saunders et al., 2016). Kredibilitet sikres ved at man fokuserer på at dataene som samles inn gir et troverdig bilde av casen, og sørger for å få god tilgang til erfaringene til informantene (Saunders et al., 2016). En måte å sikre dette på er ifølge Lincoln og Guba (1985) deltakervalidering, som går ut på å bruke deltakerne til å teste data og tolkninger. Dette er noe vi har fokusert på ved gjennomføringen av intervjuene, der vi var påpasselige med å stille oppfølgingsspørsmål og brukte dette til å få klarhet i hva informantene mente med det de sa.

På denne måten har vi sikret riktig tolkning. I tillegg har vi sendt over transkriberte intervjuer til deltakerne som ønsket det, slik at de fikk muligheten til å bekrefte innholdet.

En annen måte å sikre kredibilitet på er å benytte flere kilder for datainnhenting, og kalles triangulering (Saunders et al., 2016). Gjennom triangulering vil flere typer kilder bli brukt for å innhente informasjon, slik at det er mulig å kryssjekke informasjonen (Lincoln & Guba, 1985). Dataene i denne studien er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer, i tillegg til dokumenter vi har fått tilsendt og hentet fra nettsidene. For å innhente ulike perspektiver har vi snakket med informanter med forskjellig bakgrunn, stillingsnivåer og arbeidsoppgaver. Dette har vært for å sikre at vi får ulike perspektiver og får se flere sider av fenomenet. Til tross for dette har det vært mange sammenfallende meninger, noe som gjør at informantene har bekreftet hverandres informasjon. I tillegg har noe av sekundærdataen vi har benyttet også vært med på å verifisere noe av det informantene har fortalt, noe som også er med på styrke kredibiliteten til dataene våre.

Dataanalysen kan sikres konsistens ved at man kan reflektere og diskutere med hverandre. Denne studien gjennomføres av to forskere og vi har dermed hatt muligheten til å diskutere og balansere hverandres synspunkter, slik at kredibiliteten til studien øker (Saunders et al., 2016). Gjennomgående mener vi at studien har høy grad av kredibilitet, og at vi har sikret dette gjennom de metodiske valgene vi har tatt og gjennom å være bevisste på tiltak som må tas i bruk for å sikre kredibiliteten i kvalitative studier.

3.4.2. Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene kan overføres til en annen kontekst (Saunders et al., 2016). Kvalitative studier har som formål å gå i dybden i motsetning til kvantitative studier, der man søker å generalisere funnene (Grønmo, 2004). Hensikten til vår studie er ikke nødvendigvis å kunne trekke konklusjoner som er generaliserende, men å innhente ny innsikt for fenomenet vi undersøker. Forskningsstrategien som er benyttet er casestudie, som vil si at vi har hatt som formål å innhente verdifull data i en konkret kontekst. Det er dette casestudie sikter på å innhente, og fokuset ligger dermed ikke på å sikre representativitet.

Det som er viktig for å sikre overførbarhet for en kvalitativ studie er dermed i større grad å sørge for en detaljert beskrivelse av studien som er gjennomført (Lincoln & Guba, 1985). For

å sikre overførbarhet i denne studien har vi derfor vært nøye på å beskrive konteksten, og fremstilt fullstendig design, samt funn og tolkninger. På denne måten gjør vi det lettere for andre forskere å kunne vurdere om denne studien kan overføres til en sammenheng de har interesse for. Det kan også bidra til at resultatene fra denne studien kan benyttes som innsikt i annen forskning, selv når de ikke er direkte overførbare.

3.4.3. Pålitelighet

Prosesen og produktet i en studie kan bli gjennomgått av en undersøkelsesrevisor, slik at man får vist påliteligheten til studien (Guba, 1981). Vi har i denne studien hatt en veileder som har hjulpet oss og gått gjennom alle delene av studien, slik at vi på denne måten har sikret pålitelighet i studien. Det kan trekkes paralleller mellom studiens pålitelighet og reliabilitet, og det går ut på holdbarheten til datamaterialet over tid (Saunders et al., 2016). Konteksten til en kvalitativ studie vil i stor grad påvirke resultatene, og dette gjør det krevende å skulle gjennomføre en replika av studien (Walle, 2015). For å sikre det i så høy grad som mulig kan det likevel gjøres noen grep. Vi har i dette kapittelet gjennomgått nøye beskrivelser av forskningsprosessen, slik at det skal være mulig å skape en forståelse for hvordan prosessen har vært. Selv om vi gjennomførte intervjuer der vi kunne forfølge spor, hadde vi hele veien en intervjuguide som vi baserte oss på. Dette bidrar til at forskningen kan forankres i intervjuguiden og at en form for standard oppnås.

3.4.4. Bekreftbarhet

Bekreftbarhet går ut på at forskningsresultatene ikke skal være påvirket av forskerens subjektive holdninger. Ved bruk av kvalitativ forskning vil forskeren skape en form for nærhet til informantene, noe som kan være skadelig for objektiviteten til studiet, da forskeren risikerer å bli overinvolvert (Walle, 2015). For å unngå dette fokuserte vi på å opptre på en nøytral måte gjennom intervjuene. For å sikre bekræftbarhet vil det, i likhet med pålitelighet, være nødvendig at en ekstern undersøkelsesrevisor gjennomgår dataene, funnene, tolkningene og anbefalingene til studien (Lincoln & Guba, 1985). Til dette har vi hatt diskusjoner med veilederen vår, og fått veileder til å lese gjennom og vurdere resultatene.

Det vil i en kvalitativ studie alltid være en risiko for at sentral informasjon blir tilbakeholdt av informantene, da det kan være mangel på tillit mellom informant og forsker (Saunders et al.,

2016). Vi var derfor nøye på å informere om konfidensialiteten til informantene ved begynnelsen av hvert intervju, både muntlig og gjennom samtykkeskjemaet som informantene skrev under på. På denne måten inviterte vi til informasjonsdeling.

3.4.5. Etske betraktninger

En viktig del av all forskning er forskningsetikk, som innebærer at rettighetene til de som blir berørt av eller medvirker til forskningen skal bli ivaretatt (Saunders et al., 2016). Gjennom planleggingen av denne studien har vi vært bevisste på viktigheten av god forskningsetikk. Denne studien er en del av det større forskningsprosjektet RaCE ved Norges Handelshøyskole. Grunnet dette hadde studien allerede godkjenning fra NSD, slik at vi kunne behandle personopplysninger uten å sende inn et nytt meldeskjema. Vi vil videre beskrive hvordan vi har ivaretatt forskningsetikken i denne studien.

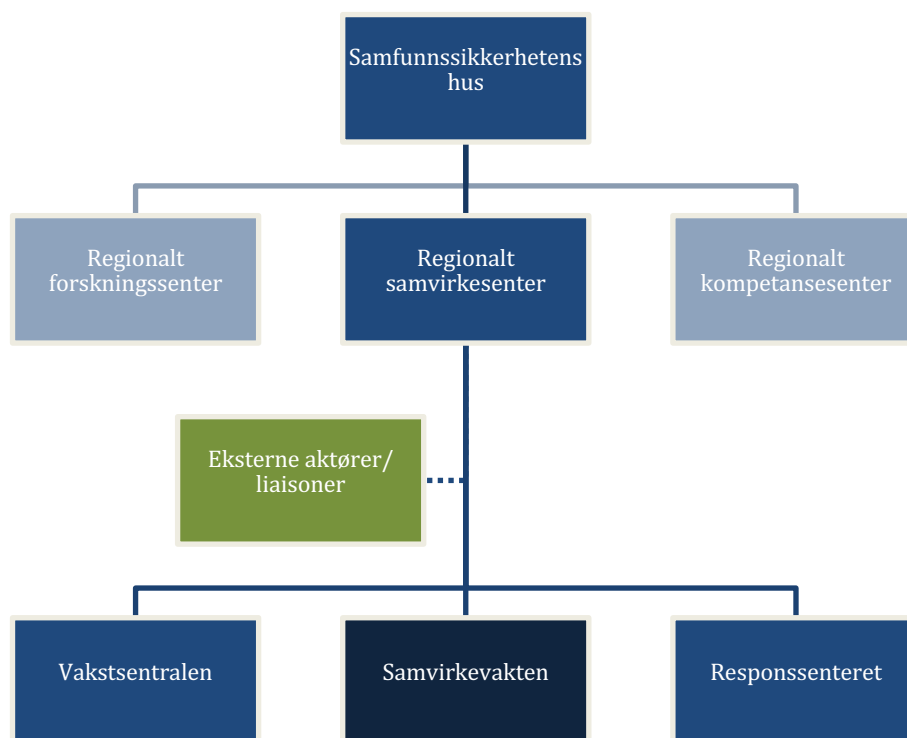
Ivaretagelse av forskningsetikken har vært viktig gjennom alle delene av studien. Det ble tydeliggjort for informantene som deltok i studien at det var frivillig å delta og at de hadde mulighet til å trekke seg fra studien når som helst. I tillegg la vi vekt på å informere informantene om at anonymiteten deres ville bli sikret i alle delene av studien. Det ble også spurt om tillatelse fra respondentene til å ta lydopptak, som ble slettet med en gang det ikke var behov for dem lengre. Dette ble også tydeliggjort gjennom samtykkeskjemaet som alle informantene måtte signere i forkant av intervjuet. På dette skjemaet hadde vi alle kontaktopplysningene til forskerne slik at informantene kunne ta kontakt hvis de hadde behov for dette. I den videre håndteringen av dataene brukte vi koder for de ulike informantene slik at vi kunne skille mellom dem, men samtidig sikre anonymiteten.

Ettersom det er et begrenset antall mennesker som arbeider ved samvirkesenteret i Bergen kommune har det vært utfordrende å sikre fullstendig anonymitet. Vi har derfor valgt å oppgi så lite informasjon som mulig om de ulike informantene og kun tatt med det mest nødvendige for studien. Det er likevel mange nok informanter innenfor hver kategori til at det ikke vil være mulig å vite hvilke sitater som tilhører hvilken informant. Vi har også bevisst utelatt enkelte sitater eller deler av sitater som kunne bidratt til å identifisere informanten. Forskningsetikken har stått i sentrum, og vi har vært veldig opptatt av å sørge for at informantenes anonymitet blir ivaretatt. Det at vi har vært bevisste på de etiske utfordringene studien fører med seg, og gjort tiltak for å håndtere disse, mener vi bidrar til at studiens forskningsetikk er ivaretatt.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene vi har innhentet til studien gjennom de semistrukturerte intervjuene med våre informanter. Funnene som presenteres her er basert på kodingen av dataene vi har hentet inn. Vi har valgt å organisere funnene etter hvilken fase i en kriseprosess de tilhører, i tillegg til en kategori om måloppnåelse og organisering. Vi begynner med å presentere funnene fra førkrisefasen, deretter tar vi for oss den akutte krisefasen, før vi presenterer funnene knyttet til etterkrisefasen. Til slutt vil vi i presentere funn knyttet til måloppnåelse og organisering. Funnene vil bli illustrert med sitater hentet fra intervjuene.

Gjennom vår sekundære datainnhenting fremkom det at prosjektet Samfunnssikkerhetens hus vil bidra til å operasjonalisere det nyeste beredskapsprinsippet om samvirke uten å endre på strukturen som allerede foreligger med roller og ansvar i beredskapsarbeidet. I 2019 ble det vedtatt at Samfunnssikkerhetens hus skulle etableres og det har vært i drift siden 2021. Vi finner det hensiktsmessig for den videre lesingen med en fremstilling av hvordan Samfunnssikkerhetens hus er organisert, som illustreres i figur 2.



Figur 2: Visuell fremstilling av Samfunnssikkerhetens hus

Samfunnssikkerhetens hus består av tre senter, og i denne studien har vi sett nærmere på regionalt samvirkesenter. Samvirkesenteret består av de tre vaktfunksjonene vaktentralen, samvirkevakten og responscenteret, som vi i denne studien referer til som de interne aktørene. Disse har sine egne arbeidsoppgaver og ansvarsområder, men er samlokalisert for å legge til rette for effektivt samarbeid i situasjoner hvor det er behov for dette. I tillegg til disse tre vaktfunksjonene, kan eksterne aktører og liaisoner komme til samvirkesenteret når det er behov for det. Ettersom disse ikke sitter fast i samvirkesenteret, er deres relasjoner til samvirkesenteret illustrert med en stiplet linje. Samvirkevakten er fremhevet da de får en helt spesiell rolle når det mobiliseres samvirkesenter med eksterne aktører og liaisoner. Videre vil vi se på hvordan det jobbes for samvirke nå som Samfunnssikkerhetens hus er etablert. Ettersom det har vært i drift i kort tid finnes det mest informasjon om det forberedende arbeidet, og funnene er derfor mer inngående i førkrisefasen enn de resterende kategoriene.

4.1. Førkrisefase

I tabell 3 nedenfor har vi listet opp funnene som omhandler førkrisefasen. Vi har kategorisert funnene etter de tre hovedkategoriene som vi har identifisert i førkrisefasen. Vi vil nå gå dypere inn i hver av disse kategoriene.

| Førkrisefase | |
|--|--|
| Relasjonsbygging | <ul style="list-style-type: none"> - Tettere samarbeid - Bygge relasjoner gjennom liaisonkurs - Kjennskap til hverandre |
| Rolle- og forventningsavklaring | <ul style="list-style-type: none"> - Aktørenes autonomi - Samvirkekoordinatoren fasiliterer - Avklare roller og forventninger gjennom liaisonkurs |
| Trening og øving | <ul style="list-style-type: none"> - Viktig å forberede seg via øvelser - Egentrening - Tabletop og scenario-øvelser |

Tabell 3: Funn førkrisefase

4.1.1. Relasjonsbygging

I dette avsnittet presenteres de empiriske funnene fra intervjuene knyttet til relasjonsbygging. Vi vil først presentere funnene knyttet til relasjonsbyggingen innad på samvirkesenteret blant de som jobber der, før vi går dypere inn på relasjonsbyggingen ut mot de samarbeidende beredskapsaktørene.

Gjennom samvirkesenteret på Samfunnssikkerhetens hus har Bergen kommune nå samlokalisert sine 24/7-sentraler i form av vaktcentralen, responscenteret og samvirkevakten, som beskrevet tidligere. Noe av hensikten med dette er å få til tettere samarbeid mellom de ulike delene. For at dette skal fungere er det viktig at man faktisk kjenner til hverandre, det holder ikke å kun sitte samlokalisert, man må også lykkes i å etablere relasjoner innad på samvirkesenteret. Det blir trukket frem at ved å ha knyttet en relasjon og blitt kjent, blir terskelen lavere for å snakke sammen, stille spørsmål og be om hjelp. Dette arbeidet med å bli bedre kjent gjøres på flere områder, blant annet gjennom sosiale middager, men også ved etablerte felles møtepunkter som møter og liknende. Imidlertid blir det også trukket frem at dette er noe som fortsatt jobbes med, da det på grunn av koronapandemien er blitt vanskeligere å få til de møtepunktene som gjerne ønskes.

Men, av de som er fast 24/7 her, altså vaktcentral, samvirkevakt og responscenteret, så har vi jo regelmessige møter, vi har fast ukes-brief hvor vi oppsummerer på en måte høydepunkter innenfor hver av oss sin sfære. Vi har gjerne felles middager, ja, så vi gjør noen sånne felles aktiviteter da som gjør at relasjonene blir tettere enn hvis vi hadde sittet på hver vår tue. Og jeg tror nok at det oppleves lettere og lettere å kunne gå til hverandre og stille spørsmål fordi at vi begynner å kjenne hverandre.

Informant 3

Vi har nettopp hatt en sånn der sosial greie, med litt sånn bli kjent, men du vet, på grunn av den der koronaen så har jo ting blitt, det har ikke blitt helt sånn som det gjerne hadde vært hvis vi ikke hadde hatt den, det har vært så mye begrensninger. Informant 10

Det blir også trukket frem av flere av informantene at det kan være vanskelig å få til relasjonsbyggingen, spesielt blant de som jobber i samvirkevakten, da turnusjobbingen og måten ting er organisert på gjør at det jobbes på mange ulike tidspunkter og det dermed blir

færre naturlige møtepunkter i arbeidshverdagen. Det blir vanskelig å få til et fellesskap og det blir vanskelig å få til et godt samarbeid når man i stor grad ikke møtes på jobben fordi man enten sitter på vakt eller er hjemme for å hvile mens andre jobber. Det trekkes imidlertid også frem at ting er i oppstarten og må gå seg litt til, noe det fokuseres på for å kunne lykkes i å bygge de gode relasjonene innad på samvirkesenteret.

Og det gjør jo at vi er et begrenset antall mennesker som gjør at det fellesskapet gjerne uteblir, eller det er mindre felles møtepunkter da enn det som er ønskelig. Fordi at vi har organisert oss på den måten vi har. Så det er veldig krevende, og det er noe vi jobber kontinuerlig med for å forbedre for det kjenner alle på, at det kan ta lang tid. [...] Og vi tar jo noen grep sant. Vi har prøvd å få til noen felles møtepunkter og fagdager og sånne ting, der alle blir tatt ut av turnus, og ja, vi har noen felles samlingspunkter da. Men det kan vi definitivt bli bedre på. Informant 4

De fleste av informantene vi har snakket med trekker frem at noe av det viktigste de gjør nå i begynnelsen er å bli kjent med og knytte relasjoner til beredskapsaktører i kommunen. Samvirkesenteret har ikke vært i drift lenge, og det meste av arbeidet frem til nå har vært en del av oppstartsfasen, der fokuset hovedsakelig har vært innad. Nå som arbeidet har gått over i en driftsfase har derimot fokuset blitt rettet mot å knytte relasjoner utad. Noen aktører har de allerede begynt å få en god relasjon til, mens med andre aktører vil det fortsatt stå igjen mye arbeid før man faktisk har klart å etablere en god relasjon.

Vi ønsker jo å knytte til oss egentlig alle aktører som har en rolle i en hendelse og vi er jo i en oppstartsfasen, vi har egentlig akkurat gått over i en driftsfase. Ser vi det litt over tid, så er vi veldig i en begynnelse og derfor gjør vi en prioritering av hvilke aktører vi ønsker å knytte til oss umiddelbart og hvem vi kan se på, på lenger sikt, litt mer sånn strategisk. Informant 4

Vi har jo på en måte, som jeg sa invitert oss inn og invitert de inn, det handler om relasjoner, og det er viktig at vi bruker tid på å etablere relasjoner og i fredstid da. Og vi har og invitert inn brannvesenet, og 110-sentralen og ja. Så vi ja, jobber jo på en måte med det hele tiden, med å bruke anledninger som vi kan på en måte invitere de inn. Informant 8

For å opprette disse relasjonene jobbes det nå mye med å møte folk. Noe av det viktigste som flere av informantene trekker frem er at man trenger å ha snakket med hverandre før. Når man har en relasjon til noen og et kjent fjes, så er det lettere å få til et godt samarbeid og terskelen for å ta kontakt blir lavere. Det brukes derfor mye tid nå i begynnelsen på å bli kjent med ulike aktører slik at disse relasjonene som nå opprettes kan brukes i det videre arbeidet.

Sånn innledningsvis så handler det mye om å egentlig bygge relasjoner, og vi er veldig ivrige på å invitere folk inn her og tilbyr de plass å sitte [...] så innledningsvis så bruker vi mye tid på å møte folk, prate med dem, fortelle om hva vi gjør og hva vi kan tilby, også da nøste litt i hva de har å tilby. Informant 4

Har du og jeg sett hverandre, og jeg vet hvem du er og du vet hvem jeg er, så er det lettere å samhandle. Så av oss faste vakt, samvirkekoordinatorer, så har vi oppfølging med de hovedsamarbeidspartnerne våre [...] noe av poenget for å lykkes er jo faktisk at vi har sett hverandre og at vi har snakket sammen, sånn at ikke det blir første gang. Informant 2

Det er et stort ansvar på samvirkekoordinatorerne når det kommer til relasjonsbygging ut mot eksterne aktører. Det er viktig at relasjonene ikke bare opprettes, men at de også pleies. De ulike samvirkekoordinatorerne har derfor ansvar for å følge opp hver sine aktører slik at det blir kontinuitet og at man fortsatt har en relasjon selv om det ikke nødvendigvis har vært behov for å samvirke like mye en periode.

Så er det nettverksbygging opp mot de aktørene som er aktuelle for å komme inn hit, for det er jo en del avklaringer som må gjøres, så det er liksom det med å holde det nettverket varmt, sant, i forhold til hva de kan tilby og vi kan tilby. Informant 6

Og så har vi samvirkeaktørene, nei våre koordinatorer, som ikke bare går i turnus, de har også noen sideoppgaver, og deriblant også følge opp de enkelte aktørene. Det å pleie forholdet til de gjennom året. Informant 9

Flere av informantene trekker frem at noe av utfordringen med å knytte relasjoner er at det kan være vanskelig å vise sin verdi og sørge for at aktørene skal synes det er nyttig å samarbeide

med dem. Samvirkesenteret er det første av sitt slag, og det er derfor lite annet å vise til, det må jobbes opp fra grunnen. Samtidig kommer det frem av intervjuene at mange aktører er nysgjerrige og gjerne vil finne ut mer og bli bedre kjent med hvilke muligheter som ligger i samvirkesenteret. Det blir spesielt trukket frem at relasjonen til politiet allerede har blitt veldig god, og at man videre ønsker å få til en god relasjon på samme måte med flere aktører.

For det er klart, vi må jo og vise vår verdi sant. For å gjøre det er vi avhengige av de eksterne aktørene, så det der er ikke helt lett altså. Informant 4

Vi har nok brukt litt tid og jeg tror ennå vi har en vei å gå på at vi faktisk er her, det er nytt for mange, sant. Men jeg merker bare i løpet av det siste halve året, blant annet politiet, hvordan de har begynt å bruke oss. Og så skjer det vel oftere og oftere at de fort ringer hit, nettopp fordi de trenger noen av våre ressurser, og det er bra at terskelen er lav for de, selv om de kan finne ut mye selv, for det gjør at det er lettere å bruke hverandre mer og mer også i mer intense perioder. Informant 5

Etter hvert som man har begynt å knytte relasjoner til andre aktører, har det vært viktig å få en mer formell relasjon også. Dette gjøres blant annet ved at de ulike aktørene sender en liaison til samvirkesenteret for å delta på liaisonkurs. Liaisonen sin oppgave er å være et bindeledd mellom samvirkesenteret og sin egen organisasjon. På denne måten er det en utnevnt person som er den det er kontakt med fra den samarbeidende organisasjonen. Liaisonkursene fungerer også som en god måte å bli bedre kjent med ulike aktører på og å knytte relasjoner.

Ja, det er litt tilbake på det med at vi nå er i en oppstartsfasen og en av de prioriteringene vi gjør nå er å knytte til oss såkalte liaisoner da. Og liaisonene er jo egentlig, er representant fra egen organisasjon, så nå etablerer vi et liaisonkurs [...] Og på den måten så knytter vi både gode bånd til den aktøren vi ønsker å samarbeide med, men det skal også være dedikerte personer som kommer inn og bistår i hendelse, eller bistår i samvirke da. Så vi får forhåpentligvis og en relasjon til den enkelte. Informant 4

Også er det litt sånn, det tar jo tid å opprette et samarbeid, sant, og vi har jo nå, vi har jo hatt disse liaisonkursene for å på en måte få flere inn, ha liksom nøkkelpersoner ute i de andre enhetene som vet hva dette handler om. Informant 8

Det er jo mye av det samme som vi gjør, vi blir kjent med hverandre. Det er jo faktisk hele kjernen i det. [...] så har vi selvfølgelig det som heter liaisoner [...] de kommer til oss, vi blir kjent med hvilke kapasiteter og ressurser de enkelte har, vi har et navn og ansikt på, vi har drukket kaffe sammen, det er den gode måten å gjøre det på. Så holde den relasjonen tett og varm og sørge for at vi hele tiden sammen utvikler oss og lærer av hverandre sine kapasiteter, sant. Informant 9

Noe som også blir trukket frem av flere informanter er at det er helt sentralt at det ikke bare er samvirkesenteret som skal knytte relasjoner til andre aktører. Det er vel så viktig at de ulike aktørene også knytter relasjoner seg imellom. For at et samvirke skal kunne foregå på en god måte er det viktig at alle de ulike involverte aktørene har kjennskap til hverandre og at det er lagt til rette for at man skal kunne kontakte hverandre. Det trekkes derfor frem at gjennom ulike kurs og møtepunkter som benyttes for å skape relasjoner, fokuseres det like mye på relasjonene mellom aktørene som relasjonen samvirkesenteret skal knytte til de eksterne aktørene.

For det er jo og en viktig ting å ta med, dette med i samvirke og disse forskjellige aktørene at de aktørene som kommer inn må jo og knytte relasjoner og bli kjent med hverandre både i forhold til arbeidsmetodikk og [...] hva de andre gjør eller hvilken myndighet de har. Og det er en viktig ting å avklare i et mobilisert samvirkesenter da. Så det ikke bare vi som skal knytte relasjoner til de andre aktørene, de andre aktørene må knytte relasjoner seg imellom. Informant 4

For å skape relasjoner mellom ulike beredskapsaktører gjennomføres det beredskapsklyngesamlinger for alle i regionen som arbeider med samfunnssikkerhet og beredskap. Denne samlingen brukes både til litt faglig påfyll, men viktigst av alt i følge flere av informantene er å benytte disse samlingene til å knytte relasjoner mellom aktørene. Beredskapsklyngesamlingene er derfor en viktig del av arbeidet med relasjonsbygging mellom ulike beredskapsaktører og mellom beredskapsaktørene og samvirkesenteret.

Også arrangerer vi, én gang i året er det vel, så har vi denne beredskapsklyngesamlingen, hvis dere har hørt om den. Men da inviterer vi rubbel og bit, altså alle som har en eller annen interesse eller en aksje i samfunnssikkerhet og

beredskapsarbeid i regionen. Og det er et veldig fint samlingspunkt. [...] Mye mingling og nettverksbygging. Informant 4

Nå har jo vi tatt initiativet her fra denne seksjonen før vi ble Samfunnssikkerhetens hus også, til å lage beredskapsklynge hvor aktører som jobber med beredskap på hele Vestlandet er med da og har fagdager sammen. Og da er minglingene i pausene like viktig, sant, hvor man blir kjent og har møtt navn før. Informant 5

4.1.2. Rolle- og forventningsavklaring

I dette avsnittet presenteres funnene fra intervjuene knyttet til rolleavklaring og forventningsavklaring. Først vil vi se nærmere på rollene i samvirkesenteret og hvordan disse avklares, før funnene angående forventningsavklaring vil bli presentert.

Til tross for at det når denne studien ble gjennomført ikke hadde vært mobilisert samvirkesenter ved en hendelse, kom det klart frem fra intervjuene at det er en felles oppfatning av hva som inngår i rollen som samvirkekoordinator i en slik situasjon. Rollen innebærer å understøtte, fasilitere, loggføre og være bindeleddet mellom kommunens kriseledelse (KKL) og samvirkesenteret. I tillegg vil samvirkekoordinatoren legge til rette for metode og prosess.

Det blir en mer koordinerende rolle da. Og det er å sørge for at informasjonsflyten går sånn som den skal etter planen, og i tillegg da være det bindeleddet mellom den kommunale kriseledelsen og samvirkesenteret, det mobiliserte samvirkesenteret. Informant 4

Tanken er jo at vi skal ha en koordinerende rolle, en styrende rolle i forhold til prosess, sant, og metode. Informant 8

Samvirkeleder har en spesiell rolle for det går på fasilitering og sørge for at alle får gjort det de skal. Informant 9

Flere av informantene trekker frem at det er viktig at samvirkekoordinatorene ikke skal overstyre autonomien til den enkelte aktør. Det er viktig at de ikke påtar seg et ansvar eller

oppgaver som ikke inngår i rollen. De eksterne aktørene kommer inn i samvirkesenter med sine egne definerte oppgaver fra sin egen organisasjon.

Så må vi være tydelige på at vi ikke trækker opp i andre sitt ansvar, for vi er ikke noe nødetat eller noe, vi skal, «serve and protect» sier politiet, sant, men vi skal understøtte, fasilitetere, koordinere. Brann, helse og politiet, frivillige, norsk hundetjeneste, alle har helt definerte oppgaver og de har sin egen kommandolinje. Informant 9

Men i samvirkesenteret så er det ingen som sitter som en konge på toppen og sier sånn, for autonomien til aktørene den er ivaretatt. Informant 2

Men vi må jo hele tiden si at vi er jo bare de som tilrettelegger, vi er en fasilitator [...]. Så vi bare legger til rette for metode og prosess, men at det er de som må, det er de som skal gjøre jobben. Informant 6

Til tross for at det ikke har vært mobilisert et fullsatt samvirkesenter enda, har det vært gjennomført noen mindre mobiliseringer i forbindelse med planlagte arrangementer hvor eksterne aktører har blitt invitert inn til samvirkesenteret. Dette blir også gjort i forbindelse med årets 17. mai-feiring. I forkant av disse mobiliseringene har det vært et planleggingsarbeid hvor det blant annet har blitt avklart hvem som har ansvar for hvilke oppgaver.

Da har vi planleggingsarbeid i forkant hvor vi prater om hvem har ansvar for hvilke oppgaver. Informant 3

[...] de kommer jo til oss i forbindelse med gjennomføringen med klart definerte roller. Informant 9

Vaktsentralen og responscenteret sine roller er å støtte samvirkevakten på de områdene hvor de har mulighet til det for at jobben kan bli lettere for samvirkevakten. Fra intervjuene kom det imidlertid også frem at rolleavklaringen ikke er helt tydelig i forskjellige hendelser. Det trekkes frem at grunnen til dette trolig er fordi Samfunnssikkerhetens hus er såpass nytt og at ting faller på plass etter hvert.

[...] og hva som på en måte er vår oppgave, for det er jo litt sånn, «er det noe dere kan bidra med?», sant, «kan dere ...», ja, sånn er det foreløpig da, det er ikke helt sånn, vi er ikke helt sånn på plass med hvilken rolle vi har i forskjellige hendelser. Informant 10

Videre kom det frem fra flere av intervjuene at liaisonkurset vil være viktig både i forbindelse med å få avklart rollefordelingen og forventninger. Ved å gjennomføre slike kurs i forkant av mobiliseringer av samvirkesenter får man drøftet hva som ligger i rollene både som liaison, men også som samvirkekoordinator slik at alle har en felles oppfatning av dette. Videre vil det bli avklart hvilke forventninger samvirkesenteret og de eksterne aktørene har til hverandre. Det trekkes frem at det er viktig å ha hatt en forventningsavklaring i forkant av mobilisering av samvirkesenter slik at man slipper å bruke tid på det når en hendelse skal håndteres.

Men der tror jo vi og håper at dette liaisonkurset og skal være med på å avklare denne rollefordelingen da. [...] Og da tror jeg man minimerer akkurat det der da, med at noen tar styringen helt. Fordi at det er jo meningen at vi skal drive i samvirke i ordets rette forstand. Informant 4

Så har vi sagt noe om, ja, hva vi anser som ligger i denne rollen og det å komme inn her som en liaison, og drøfting rundt det. [...] Og vårt mål med de kursene det er jo på en måte litt hva forventninger vi har til de når de kommer her, og så skal de få lov til å si noe om hvilke forventninger de har. Informant 6

Nå driver vi og utvikler et liaisonkurs, som alle aktørene må ha for å komme inn her, som sier noe om hvorfor er vi her, altså det er rett og slett en forventningsavklaring. Hvilke forventer har jeg til deg og hvilke forventninger har du til meg. Sånn at det er sorta ut på forhånd. Informant 2

4.1.3. Trening og øving

I dette avsnittet vil vi presentere de empiriske funnene fra intervjuene knyttet til trening og øving. Først vil vi legge frem funnene knyttet til interne øvelser for de som jobber på Samfunnsikkerhetens hus, før vi går videre inn på funnene knyttet til øving sammen med andre aktører og hvordan dette legges opp.

Alle informantene vi har snakket med har trukket frem at noe av det som står mest sentralt i arbeidet de driver med er å øve. Det legges vekt på at det vil være helt essensielt å øve for å klare å håndtere en hendelse på en god måte når den først inntreffer.

Men det handler jo om opplæring og trening og metode, sant, for å håndtere en krise best; øvet, trenet. Informant 9

Det øves på flere ulike måter i samvirkesenteret, og de som jobber ved samvirkevakten forteller at det er viktig at de gjennomfører egentreninger. Hver gang de er på vakt skal de trene, slik at de hele tiden utvikler seg og er forberedt til å handle om noe skjer. Poenget med å gjennomføre trening på egenhånd er at samvirkekoordinatorene skal bli sikre på rollen sin, at de skal være stødige i metodikken som benyttes, og at de skal ha tenkt gjennom ulike scenarier som kan oppstå slik at de har en plan på hvordan de skal agere i ulike typer situasjoner.

Vi har flere sånne øvelsesmetoder, eller typer da. Helt nede på sånn kall det enkeltmannsferdigheter så er det krav til at den som er på vakt skal gjennomføre en egen øvelse da i løpet av vekten. [...] da knytter man gjerne et scenario til det [...] man tenker at det brenner et sted eller det er overvann på Bryggen eller det har gått et ras også tar man med seg det også over i den proaktive stabsmetodikken da. Informant 4

Og vi og jobber jo med å finne rutiner for å trene selv, sant, det at vi hele tiden må drive egentrening, er viktig. Informant 8

I tillegg til at hver enkelt person må øve på egenhånd, trekkes det frem av samtlige informanter viktigheten av å øve sammen. Det er da gjerne to ulike aspekter som trekkes frem når det kommer til trening og øving. Det ene aspektet går ut på at det må øves på de tekniske tingene som må være på plass når man skal samhandle. Dette er alt fra å komme seg inn på bygget til å koble seg på systemene og benytte loggføringsverktøyet. Dette ble i første omgang arrangert innad på Samfunnssikkerhetens hus for å teste at alt fungerte som det skulle.

Så langt så har vi kjørt en del tabletop-øvelser, og det har egentlig handlet mest om at vi skal jo jobbe i et felles loggverktøy så vi prøver å finne ut av hvordan loggverktøyet virker for den enkelte aktøren og for samvirkekoordinator som skal sitte med en

totaloversikt. [...] Forrige uke så hadde vi en øvelse hvor vi hadde alt fra å skanne oss inn på samvirkesenteret og registrere oss i adgangssystemet til å sette oss ned på en arbeidsstasjon, bruke brukernavn og passord til den enkelte aktøren, opprette logger og loggføre i systemet og dele informasjon til de andre aktørene. Informant 3

Når de helt grunnleggende tingene har vært på plass, har det blitt gjennomført spilløvelser innad på Samfunnssikkerhetens hus. Dette dreier seg i større grad om å trene på ulike scenarier som kan oppstå og spille ulike aktører for å trene mer på samhandlingen og samspillet inne på samvirkesenteret. Samtidig skal disse typer øvelser også bidra til at man skal være bedre rustet og forberedt til å håndtere hendelser som man kan komme til å oppleve. Dette har i stor grad blitt gjennomført med interne som arbeider på Samfunnssikkerhetens hus.

Ja vi har hatt en sånn fellesøvelse da hele Samfunnssikkerhetens hus var med. Men det blir jo en sånn spilløvelse [...] det blir laget et øvelsesscenario og så inntar vi de rollene som er relevante å få med [...] Så da ringer vi hverandre og så later vi som at vi er enten ordfører eller statsforvalter eller kommunaldirektør eller Skyss eller politiet. Så vi har jo sånne spilløvelser i relativt, nei ikke relativt ofte, men vi har i alle fall det innimellom. Informant 1

Ja, altså vi har hatt øvelser hos, vi har øvd mye da vi som jobber i vekten her, og det har vært, og da har vi jobbet sammen på selvlagde øvelser, scenarioer som vi tenker kan være realistiske kan oppstå. Mye diskusjonsøvelser da, sant, på og hvordan det kan være hensiktsmessig å reagere på en situasjon vi får, hvem vi skal kontakte og diverse. Informant 6

Det mest sentrale alle nevner når de snakker om øvelser er at hele poenget med å gjennomføre øvelser er å bli god på det man driver med, slik at man har forutsetningene til å håndtere ting på best mulig måte og være godt forberedt når noe skjer. Grunnen til at det har vært mye interne øvelser foreløpig er at Samfunnssikkerhetens hus enda er i en startfase, og etter hvert er ønsket også å inkludere eksterne aktører i øvelsene i større grad.

Så har det jo vært planlagt at vi skal ha øvelser sammen med disse, men så langt har vi ikke kommet. Det krever planlegging og det har det ikke vært tid til enda. Informant 6

Arbeidet med å inkludere eksterne aktører i arbeidet med øvelser begynte i løpet av perioden vi gjennomførte intervjuer, og har derfor så vidt kommet i gang. Det trekkes da særlig frem viktigheten av å trene og øve så nært opp til virkeligheten som mulig, da det er slik man øver man også vil håndtere hendelser som skjer på ekte. Noe annet som også trekkes frem er viktigheten av at aktørene trener før de kommer på øvelser, slik at de er forberedt og det blir gjennomført gode øvelser når man først samles.

Øving og trening er kjempeviktig for sånn som vi trener, sånn vil vi håndtere virkeligheten. Og da er det viktig at vi trener og øver på samme måte. [...] vi trener hver for oss og så øver vi sammen, men hvis noen ikke har trent og så skal de komme og øver, så blir det vanskelig å skulle ha en god øvelse. Så skal dette samvirkesenteret fungere så er vi avhengige av at aktørene trener på sine beredskapsplaner og sine tiltakskort, sånn at vi kan øve sammen og da blir vi gode til å håndtere skarpe hendelser.
Informant 2

Selv om det ikke har blitt gjennomført spesifikke øvelser med de eksterne aktørene enda, har likevel øvingen begynt gjennom at de første kursene med liaisons fra de ulike aktørene har blitt gjennomført. Det har blitt gjennomført øvelser i form av å koble seg på systemene og komme i gang, i tillegg til at det er gjennomført øvelser der ulike scenarier blir gått igjennom.

Og så får de innføring i metode og prosess her, og så får de innføring i loggføringsverktøyet som for de fleste er nytt. Men det er enkelt å sette seg inn i og vi håper at vi har lagd en god brukermanual til de som de kan bruke. Informant 6

Vi bør sitte fysisk sammen i samvirkevakten og øve på ting vi gjør, og litt av det gjør de på liaisonkurset. De snakker seg gjennom caser, og det er kjempeviktig. Og det er så god trening, selv om det er, altså bare det å (...) tabletop hvor alle partene sitter, hva gjør du og hva skal vi gjøre, sant, hvor trækker vi for mye på andre sine ting og hvor blir det noen hull. Informant 5

Og så får man opplæring i å sette opp sin arbeidsstasjon, vet hvor de finner tingene sine, vet hvor de skal logge seg på de forskjellige systemene, sånn at det er gjort på

forhånd. Så når «the shit hits the fan», så sitter ikke vi med sånne ting, da kan vi begynne med arbeidsoppgavene. Informant 2

Ved å øve på disse tingene vil liaisonene være bedre forberedt til å komme på fremtidige øvelser, de vil være bedre forberedt på å samvirke med hverandre, og de vil være bedre forberedt når det faktisk skjer en hendelse. Videre planlegges det for at man skal kunne gjennomføre flere typer øvelser med aktørene, og da er det gunstig at liaisonene allerede har vært med på et kurs og noen enkle øvelser, slik at de er klare til flere øvelser i tiden som kommer.

Men så er jo planen at vi skal kunne ha, bruke disse liaisonene, og ha jevnlig øvelser etter hvert, men der har vi ikke kommet enda. Informant 8

Oppsummert kan vi si at øvelser og trening vil være helt essensielt for at samvirkesenteret skal fungere slik det er ment å fungere. Når en hendelse inntreffer, er det helt essensielt å være forberedt for å klare å håndtere det på en god måte. Det som er viktig er å bruke tiden man har når det ikke skjer noe til å bli klare til å håndtere det som kan komme til å skje.

Men den store krisen har jo ikke inntruffet enda, den kommer jo den, det vet vi jo, og da skal jo folkene sitte her, så vi bruker jo det mulighetsrommet vi har nå til å være forberedt på det, det er jobben vår, sant, å være beredt. Informant 9

Så er jo det å være sammen og ha øvd, og at vi da klarer å håndtere det på best mulig måte, så det er jo det som er helheten med hele Samfunnssikkerhetens hus, det er jo at når ting skjer så skal vi være best mulig forberedt. Informant 7

4.2. Akutt krisefase

I tabell 4 nedenfor blir funnene fra akutt krisefase listet opp. Vi har kategorisert funnene etter tre hovedkategorier vi har identifisert i den akutte krisefasen. Videre vil vi gå dypere inn på hver av disse kategoriene.

| Akutt krisefase | |
|---|--|
| Informasjonssystemer og verktøy | <ul style="list-style-type: none"> - Dashbord - Loggføring- og krisehåndteringsverktøy - Dobbel loggføring |
| Informasjonsflyt og situasjonsforståelse | <ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsutveksling - Felles bilde av situasjonen - Felles språk |
| Beslutningstaking | <ul style="list-style-type: none"> - Beslutningsmyndighet - Autonomi - Godt informasjonsgrunnlag - Beslutningsstøtte |

Tabell 4: Funn akutt krisefase

4.2.1. Informasjonssystemer og verktøy

I dette avsnittet vil vi presentere de empiriske funnene våre knyttet til informasjonssystemer og verktøy som benyttes av de ansatte ved Samfunnssikkerhetens hus og de eksterne aktørene som kommer inn når de skal samhandle.

Til arbeidet i samvirkesenteret har det blitt utviklet et dashbord som samvirkekoordinatorene benytter i arbeidet sitt. I dette verktøyet har de koblet inn all mulig informasjon fra åpne kilder som det vil være hensiktsmessig for dem å monitorere og ha en oversikt over. Dashbordet blir trukket frem av flere av informantene som et veldig nyttig verktøy å bruke for å skaffe seg et oversiktsbilde og for å følge med når det oppstår endringer.

Vi monitorerer i all vesentlighet åpne kilder. Og i den kontekst har vi utviklet et dashbord hvor vi har tilgjengelig en del kommunal data, i form av kartlag, også har vi koblet inn værdata, Twitter fra nødetater, et sånn her søk på media hvor vi er knyttet til bestemte ord som skal trigges, veitrafikk, altså fra vegvesenet, og farevarsler, ja og litt andre kilder som er knyttet inn i et dashbord som gir ifra seg lydsignaler og litt sånn når det kommer nye ting vi bør ha oppmerksomhet på. Ja, også følger vi jo med på, koblet inn i det dashbordet så har vi jo koblet inn en fil knyttet til arrangementer som skjer i Bergen og sånn, sånn at vi på en måte kan prøve å se litt frem i tid på hva er det som kommer. Informant 3

Når andre aktører kommer inn i samvirkesenteret er det viktig at man legger til rette for samhandling på en god måte. Til dette benyttes krisehåndteringsverktøyet RAYVN, der det er stort fokus på loggføring for informasjonsdeling. Med en gang aktører kommer inn til samvirkesenteret vil de kunne logge seg på dette systemet for å få tilgang til felles informasjon og for å kunne dele informasjon fra sin organisasjon.

Også benytter vi oss selvfølgelig av forskjellige datasystemer som skal gjøre samvirke lettere, vi har et eget loggføring- og krisehåndteringsverktøy der vi har muligheten til å dele informasjon til alle involverte. Informant 4

Så har vi en felles logg, alle kobler seg på den loggen, så alle er medlem av den loggen, de har sin egen, disse koblingene her de kan både koble seg på sitt eget system og til hovedloggen. Informant 9

[...] og så fasiliterer vi både loggføring og iverksetting av tiltak, fordele oppgaver og det bruker vi RAYVN, det systemet vårt til. Så når samvirkeaktørene kommer inn så kobler de seg opp, og da har de sitt, da jobber de fortsatt i sine egne systemer, men de har og tilgang til informasjon som vi deler. Informant 2

Flere av informantene trekker imidlertid frem et poeng om at mange av aktørene som kommer inn også driver med loggføring i sin egen organisasjon og i sine egne systemer, og at det derfor kan ende opp med at noen må føre dobbelt. Dette kan føles tungvint for enkelte aktører, og kan være med på at kanskje ikke all informasjon blir delt i det felles loggsystemet. I tillegg trekkes det frem viktigheten av at aktørene stoler på systemene og at det som deles der ikke kommer på avveie, da det kan være sensitiv informasjon. Loggføringsverktøyet som benyttes er laget på en slik måte at det skal være sikkert for aktørene å dele informasjon. Det har blitt fokusert på dette da man er helt avhengige av at systemet benyttes.

Også er det jo opp til aktørene i hvilke omfang de ønsker å benytte de. Fordi de fleste har jo egne fagsystemer, men vi har jo fått på plass en plattform som gjør at vi kan jobbe sammen om oppdateringer. Så for noen vil jo det bli dobbeltføring. Informant 3

Men så ser vi jo at de er jo godt dekket fra sin egen side, for eksempel loggføringsverktøy, fordi at de fleste aktørene som vi har inn her de er jo underlagt

egen loggføring, sant, de må loggføre i egen organisasjon. Så, og da blir de jo skeptiske og, sant, det er jo noe på en måte med å skape det så sikkert som mulig her. Er man villig til å dele informasjon? [...] Samtidig er våre loggføringsverktøy så sikre som de kan være. [...]. For vi er jo avhengige av at det blir en deling. Informant 6

4.2.2. Informasjonsflyt og situasjonsforståelse

I dette avsnittet presenteres de empiriske funnene knyttet til informasjonsflyt, samt situasjonsforståelse. Vi vil først presentere hvordan det jobbes for god informasjonsflyt i samvirkesenteret, før vi ser nærmere på hvordan deling av informasjon hjelper aktørene med å få en felles situasjonsforståelse.

Da vi spurte informantene om hva som er fordelene med å sitte samlokalisert i et samvirkesenter, svarte samtlige at informasjonsutvekslingen er en stor fordel.

De gode erfaringene er jo at informasjonsutvekslingen går veldig, veldig kjapt og man får håndtert hendelser som har et potensiale i seg før de får utvikle seg. Informant 4

Fordelene ser vi jo at lett kan, altså, det er jo noe med å kunne snakke med hverandre, [...] selyfølgelig mye kan jo gå digitalt, men jeg ser jo at det er en fordel å kunne se de som på en måte først gir informasjon. Informant 10

Det trekkes blant annet frem at samlokaliseringen og det å samle ressursene gir god informasjonsflyt som vil være helt essensielt ved håndteringen av store hendelser. Da unngår man at de involverte aktørene kun ser på hvordan hendelsen vil påvirke deres egen organisasjon. I tillegg vil relevant informasjon tilfalle aktørene raskere enn hvis de sitter på hvert sitt sted og eventuelle misforståelser vil oppklares raskere.

Det ser man både etter større hendelser som Gjerdrum og disse virkelig store hendelsene, at det å samle ressursene og ha god felles situasjonsforståelse og god informasjonsflyt, det er helt essensielt. Eller så bli man sittende på hver sin tue, og ja, løpe litt rundt. Informant 4

Men den relasjonen, det at jeg kan snu meg også kan jeg spørre deg «Hva var det egentlig du mente her?», «Hvorfor mener du det her?», den interaksjonen mellom mennesker fysisk var nok kanskje mye større enn det vi hadde tenkt, vi tenkte kanskje at systemene skulle løse alt (under sykkel-VM 2017). Men det å kunne snakke sammen er utrolig viktig, og da unngår man og i større grad misforståelser eller ja. Så det å sitte sammen, ikke bare virtuelt, men og fysisk det gjør at man blir mer robust. Informant 2

Gjennom intervjuene fikk vi vite at det er utarbeidet et system og lagt opp prosedyrer for hvilken informasjon som skal deles ved samvirkemobiliseringer. Dersom det er informasjon som kan påvirke andre aktører eller bysamfunnet bør det deles. Dersom det kun er internt for egen organisasjon kan det være at det ikke er nødvendig å dele denne informasjonen med hele samvirkesenteret. Selv om det er utarbeidet et slikt system, vil aktørene også kunne få hjelp av samvirkekoordinatoren til å vurdere hvilken informasjon som bør prioriteres. Det trekkes også frem at hvilken informasjon som er relevant er veldig avhengig av situasjonen.

Nå har vi laget et sånn her trafikklys-system da, med grønt, gult og rødt som på en måte med en tilhørende beskrivelse sier om det er noe som påvirker andre aktører eller bysamfunnet, om det er noe som kanskje påvirker hverandre eller noe som bare er internt for egen organisasjon. Også er det i utgangspunktet det prinsippet de kan følge, også vil jo de jo alltid ha samvirkelederen i rommet, eller samvirkekoordinatoren til å hjelpe dem med de vurderingene. Informant 3

I et mobilisert samvirkesenter, det er jo veldig situasjonsavhengig hva, men der er det lagt opp prosedyrer for hvilken informasjon som skal deles og ikke, så man regulerer det på en måte, eller prioriterer det er mer riktig å si. Informant 4

Da vi spurte informantene hva det er viktig å fokusere på for å oppnå en felles situasjonsforståelse, var det flere som trakk frem informasjonsflyten og -utvekslingen som en viktig faktor. For at man skal kunne ha lik forståelse av situasjonsbildet er det viktig at relevant informasjon blir delt til fellesskapet. Samtidig må alle aktørene dele hva som er deres situasjonsbilde for at det skal bli et felles situasjonsbilde i samvirkesenteret.

*Det at vi deler opplysningene. Og det som skjer i hver aktørs sfære til fellesskapet.
Informant 3*

*Men til situasjonsbildet så handler det om at vi alle da sitter på den samme, i størst mulig grad, sitter på den samme informasjonen om det som har betydning [...].
Informant 9*

Det handler jo om at alle som har en del i en hendelse må på en måte dele det som er deres situasjonsbilde for at man sammen skal få et felles situasjonsbilde, sant. Og det er jo det det handler om, det handler om å dele informasjon. Som kan være viktig for andre enn bare den aktøren å vite om. Så det er jo ikke egentlig så mye, det er jo egentlig det vi driver med, det er å dele informasjon. Informant 8

For å kunne oppnå felles situasjonsforståelse vil det være hensiktsmessig å ha noen møter underveis hvor hendelsen drøftes. Aktørene kan da snakke sammen om hva de forventer at kan oppstå, samt diskutere konsekvenspotensialet til hendelsen. Videre kan de bli enige om hva de skal fokusere på frem til et eventuelt nytt møte. De ulike aktørene har forskjellige erfaringer og ressurser, og kan i tillegg ha ulike syn på hendelser. Drøfting rundt dette kan bidra til å oppnå felles situasjonsforståelse.

Det også gå sammen og ha noen møter hvor vi snakker om situasjonsbildet, det er viktig. Informant 5

Det vi kan drøfte det er jo hva vi eventuelt ser for oss i forhold til hendelsen som har oppstått, eller hva vi kan forvente vil oppstå, i forhold til eventuelt konsekvenspotensiale, og sammen kan vi fundere på hva er det vi skal ha fokus på framover nå frem til neste møte. Og så må de bringe det ut til sine organisasjoner. Så det blir jo egentlig bare et fellesskap og prøve å se et større bilde, for alle kommer med sitt syn på hendelsen og sine erfaringer og sine ressurser, så det er jo egentlig bare for å sitte her for at flere kan tenke sammen. Informant 6

Videre trakk flere av informantene frem at det er viktig å ha et felles språk for å kunne få en felles situasjonsforståelse. De bør unngå å bruke fagspråk og forkortelser som ikke er kjent for

alle aktørene, da de kommer inn i samvirkesenteret med ulik bakgrunn. Det kan eventuelt føre til forvirring og misforståelser.

Ja, og felles språk, felles forståelse av ord og begreper og uttrykk og ha forståelse for hverandre, så vi er jo rett og slett på grunnleggende kommunikasjonsforståelse [...].

Informant 2

Når du skal bygge et felles situasjonsbilde så må du hvert fall ha et felles språk, sant.

Informant 9

Og så er det viktig å avdekke språk, for det merker jeg at vi har en vei igjen å gå, egentlig alle som jobber beredskap da, sant, det blir mye sånn trebokstavsforkortelser eller forkortelser eller sånn fagspråk. Informant 5

4.2.3. Beslutningstaking

I dette avsnittet vil vi presentere de empiriske funnene knyttet til beslutningstaking. Vi vil presentere hvilken beslutningsmyndighet samvirkekoordinatorerne har, hva meningen med samvirkesenteret er når det kommer til beslutningstaking, samt hvordan beslutninger tas når det er behov for det.

Gjennom intervjuene har det kommet tydelig frem fra alle som arbeider som samvirkekoordinator at de ikke har noen beslutningsmyndighet. Jobben deres er å fungere som en tilrettelegger og et koordinerende ledd, ikke en som skal bestemme og fatte beslutninger.

Men vi må jo hele tiden si at vi er jo bare de som tilrettelegger, vi er en fasilitator, vi har ingen beslutningsmyndighet over noen. Informant 6

Samvirkesenteret tar jo ingen beslutninger, sant [...] så det er litt sånn viktig å understreke at det er ikke et sted hvor beslutninger tas. Informant 8

Det som derimot kommer frem som ekstremt viktig når det kommer til beslutningstaking i forbindelse med samvirkesenteret er at gjennom å være et koordinerende ledd slik at aktører får samhandlet og delt informasjon og kunnskap, kan det bidra til at hver aktør tar gode og

gjennomtenkte beslutninger, med et så godt informasjonsgrunnlag som mulig. I tillegg kan samvirkekoordinatorerne hjelpe liaisonene og aktørene med beslutningstøtte og råd i ulike situasjoner, da de ofte sitter på et godt bilde av situasjonen.

Vi er bare et koordinerende ledd. Så på samme måte som aktørene uansett om de hadde sittet her eller hadde sittet et annet sted, så tas beslutninger innenfor hver aktørs sfære. Vi er ikke inne og preger det. Men målet er jo å gi de beslutningsstøtte, sånn at når den ene eller andre aktøren skal ta en beslutning så sitter de med så god informasjon som mulig på forhånd før de skal ta den beslutningen. Informant 3

Gjennom intervjuene kommer det også i denne sammenhengen frem viktigheten av at hver enkelt aktør får være autonom og at samvirkekoordinatoren ikke skal blande seg inn i hvilke beslutninger den enkelte aktør fatter. Det kan også være flere eiere i en hendelse, og det er da viktig at hver aktør tar sine beslutninger, men at dette gjøres på et så godt grunnlag som mulig gjennom kommunikasjon med de andre eierne i samvirkesenteret.

Nei altså, hver aktør er autonom, det vil si at BKK tar sine beslutninger, Vestland fylkeskommune, Tide, Telenor, de frivillige [...] Samvirkesenteret er ikke et organ som skal fatte overordnede beslutninger for alle. Autonomien ligger fortsatt i samvirkeaktørenes sin linje, men de får bedre beslutninger fordi de sitter på bedre informasjon og de har en større helhetsforståelse for de problemene som oppstår. [...] Så mange av de problemstillingene som står opp er det mange eiere i, og her ligger noe av nøkkelen da, da kan disse snakke sammen her og så kan de da gi ordre eller beslutninger i sin linje. Informant 2

Hvis det oppstår en stor eller kompleks hendelse, vil ofte kommunens kriseledelse (KKL) bli mobilisert. Da vil samvirkekoordinatoren komme med en anbefaling om at KKL skal mobiliseres, men har igjen i denne sammenhengen heller ikke noen beslutningsmyndighet. I stedet må samvirkekoordinatoren presentere sitt situasjonsbilde og sine anbefalinger, og så fatter byrådsleder eller kommunaldirektør en beslutning basert på dette. Dette gjøres i hovedsak når det er behov for kjappe avgjørelser og større beslutningsmyndighet. Det er da KKL som vil sitte med beslutningsmyndighet, mens samvirkekoordinatoren fremdeles vil fungere som en fasilitator.

I og med at det er vi som sitter som eneste 24/7 tilstedeværende vakt, så er det og vi som kommer med anbefalinger om det skal mobiliseres en kommunal kriseledelse. Beslutningen den tas da av byrådsleder og kommunaldirektør, vi har ingen beslutningsmyndighet i så måte. Informant 4

Nei, altså prinsippet man følger når man mobiliserer kriseledelsen er jo når de ordinære linjene og de ordinære myndighetene ikke er tilstrekkelige til å kunne håndtere den krisen man står overfor. Det er da man beslutter å sette den ekstraordinære organisasjonen for å kunne ha kjappe nok linjer og nok myndighet til å fatte beslutningene. Informant 3

Har vi satt KKL, altså kommunens kriseledelse, så er det de som fatter beslutninger, og så fasiliteter vi. Informant 2

4.3. Etterkrisefase

I tabell 5 nedenfor listes funnene fra etterkrisefasen opp. Vi har ikke like mange funn i denne fasen og har derfor identifisert en hovedkategori i etterkrisefasen. Videre går vi dypere inn på denne kategorien.

| Etterkrisefase | |
|--------------------------------------|--|
| Erfaringsutveksling og læring | <ul style="list-style-type: none"> - Dele erfaringer - Lære av erfaring - Beredskapsklyngesamling |

Tabell 5: Funn etterkrisefase

4.3.1. Erfaringsutveksling og læring

I dette avsnittet vil vi trekke frem de empiriske funnene fra intervjuene knyttet til erfaringsutveksling og læring. Vi vil gå inn på funnene knyttet til erfaringer i etterkant av ulike hendelser, i tillegg til å presentere funnene som handler om erfaringer som er tatt med fra øvelser og som deles på samlinger.

Flere informanter trekker frem viktigheten av å bruke erfaringene man tar med seg fra ulike hendelser og bruke disse for å lære slik at en hendelse kan håndteres bedre i fremtiden. Hva

som ble gjort bra og hva som kunne vært gjort annerledes er viktige aspekter å drøfte i etterkant av en hendelse. For de som arbeider ved samvirkevakten vil også de som har vært på ulike vakter ha vært med på forskjellige hendelser og dermed ikke fått de samme erfaringene. Det å i etterkant sette seg ned og drøfte med kollegaene rundt hva man gjorde vil føre til at alle kan få bedre forutsetninger for å håndtere en lignende hendelse i fremtiden.

For du har kanskje vært borte i noe på din vakt som jeg ikke har vært gjennom, og så har du erfart noe og kanskje du ville gjort noe annerledes, men det at vi deler på den erfaringen, det er viktig. Informant 5

Så det er jo litt sånn vi jobber nå, med å på en måte kunne høste erfaringer fra de hendelsene som har vært, til å kunne gjøre det enda bedre neste gang da. Informant 8

Siden oppstarten av senteret så har det jo vært over 300 hendelser, små og store, sant, ekstremværet Gyda, gassbrannen på Bryggen, det er både på en måte litt sånne mindre, mye mindre hendelser enn Gjerdrum, men fortsatt er det også på en måte litt sånn øvelse på det store som kanskje kommer. Så vi bruker jo de veldig aktivt, sant, både erfaringsoverføring og ta lærdom ut av de hendelsene der. Informant 9

I tillegg til å ta med seg lærdom fra hendelser som håndteres når man sitter på vakt i samvirkevakten, har man også tatt med seg erfaringer fra ulike øvelser og gjennomganger, slik at ulike aspekter kan jobbes med og forbedres. Dette handler i større grad om hva som må på plass for at aktører skal kunne sitte i samvirkesenteret, og hvordan det fungerer å få til samvirke når man sitter samlet.

Og det er fungert veldig bra, vi har gjort oss mange gode erfaringer allerede på det som vi tar med oss videre. [...] Det er mye administrative ting som må på plass. Alt fra tilgang til både datasystemer, men og til bygget generelt. Altså det er veldig mye sånn, kall det småplukk da. Og de gode erfaringene er jo at informasjonsutvekslingen går veldig, veldig kjapt og man får håndtert hendelser som har et potensiale i seg før de får utvikle seg. Informant 4

Når det kommer til erfaringsutveksling trekkes det også frem av flere informanter viktigheten av at ulike aktører som sitter på forskjellig kunnskap og har ulik bakgrunn deler av sin kunnskap og sine erfaringer. Dette kan både gjøres på øvelser, men det trekkes også frem at Beredskapsklyngesamlingen er et egnet sted for dette. I tillegg har det på disse samlingene blitt gått gjennom store hendelser som har skjedd tidligere som man kan ta lærdom fra, eller det er gjennomgang av temaer som kan være relevant for samvirke.

Men det vi har gjort til nå det er jo å invitere til disse beredskapssamlingene da, sant [...] at vi kan bli et sted hvor folk føler det er naturlig å etterspørre kunnskap som går på samvirke. Informant 5

Men vi har hatt noe som vi kaller for beredskapsklynger som og er en veldig, veldig god arena hvor vi prøver å samle alle til å ha litt faglig innhold som er relevant for alle [...] også vet jeg vi har hatt gjennomgang av den vannsituasjonen på Askøy hvor de fortalte om det for noen år siden, så det er på en måte relevante tema da, som, og det er jo veldig stor interesse for disse klyngesamlingene. [...] «Kan standarder bære samfunnssikkerhet og beredskap? Har vi noe å lære av hverandre?». Informant 8

4.4. Måloppnåelse og organisering

I tabell 6 presenteres en oversikt over funnene om måloppnåelse og organisering. Denne kategorien er i likhet med etterkrisefasen noe mindre omfattende enn de andre kategoriene. Videre vil vi gå nærmere inn på disse funnene.

| Måloppnåelse og organisering | |
|-------------------------------------|--|
| Måloppnåelse og organisering | <ul style="list-style-type: none"> - SSH et godt tiltak - Ressurskrevende ordning - Mer ressurser til forebyggende arbeid |

Tabell 6: Funn måloppnåelse og organisering

I tillegg til å arbeide i samvirkevakten er organiseringen slik at samvirkekoordinatorene også har en halv stilling som rådgivere. Dette går ut på at de skal drive med analysearbeid og være med på å utarbeide risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyser), drive med kursvirksomhet

og annet som kan bidra forebyggende til beredskapsarbeidet i kommunen. Dette skal være med på å bidra til at man i større grad forhindrer at krisesituasjoner utvikler seg.

Og det er jo da en tilsvarende 50 % vaktordning, eller stilling i vaktordning, og resterende går til rådgivning og prosjekter, veiledning og kursing og så videre. Bygge faglig kompetanse egentlig. Informant 4

[...] lager ROS-analyser, så kommunal ROS-analyse eller arrangements-ROS. Informant 5

Altså det går jo mye på igjen at vi deltar i risiko- og sårbarhetsanalyser, det kan være opp mot kommunale ROS eller at det er ROS på etatsnivå eller opp mot enkeltinstitusjoner. Det kan være utarbeidelse av planverk og ressursplaner, kjøre beredskapsøvelser. Det er undervisning, vi har jo mye kurs, så der er jo alle oss som jobber her vi har også, vi er også kursholdere, ja. Informant 6

Alle informantene vi har snakket med i forbindelse med studien mener at det at Samfunnssikkerhetens hus har blitt opprettet er et godt tiltak for innbyggerne i Bergen og i regionen. På spørsmål om informantene tror at Samfunnssikkerhetens hus og samarbeidet med de andre aktørene vil gjøre en forskjell når det kommer til krisehåndtering i kommunen, så er det stor enighet om at det er tilfellet.

Ja. Definitivt. Og det handler jo om at vi må vite om hverandre i fredstid for at vi skal kunne bruke hverandre i når det virkelig smeller. Informant 8

Men vi vil nok bli mye mer rustet til å håndtere en del hendelser på en helt annen måte og de store hendelsene vil mest sannsynligvis få et redusert omfang fordi at vi tidligere identifiserer ting. Informant 2

Imidlertid kommer det frem fra flere av informantene at ordningen som benyttes i dag er veldig ressurskrevende og kanskje ikke fungerer så hensiktsmessig som man hadde tenkt. Det er flere informanter som trekker frem at det å ha en vakt som er bemannet hele døgnet er veldig

ressurskrevende både når det gjelder det økonomiske og det menneskelige aspektet, og at det kanskje kunne vært hensiktsmessig å organisere arbeidet på en annen måte.

Man ser at det der er ressurskrevende og mange av de tingene kan vi gjøre på en enklere måte. Men det koster mer å ha et menneske fysisk sittende både for mennesket, men og i økonomi, fremfor at å, å ha for eksempel sånn som vi, når vi gikk den beredskapsvakten. Informant 5

Jeg tror ressursene kunne vært brukt på en mye bedre måte hvis vi hadde omstrukturert og omorganisert oss. Informant 6

Den er veldig ressurskrevende i den formen den er nå. Informant 8

Det flere av informantene trekker frem er at målet med å være proaktive i håndteringen av situasjoner gjennom å kontinuerlig monitorere ikke fungerer som det skal. Man vil ikke klare å fange opp ting raskt nok, og kan dermed ende opp med å være reaktiv i stedet. Det trekkes da frem at fokuset i større grad burde bli flyttet til å arbeide forebyggende gjennom blant annet ROS-analyser og annet forebyggende arbeid. Det poengteres av flere av informantene at dette hadde vært en bedre måte å utnytte den kompetansen som finnes, og at det vil være mer nyttig og hensiktsmessig arbeid for samfunnssikkerhet og beredskap. Det kommer frem av intervjuene at det brukes for lite ressurser på det forebyggende arbeidet i dag, og at det kunne vært en bedre løsning å i større grad sette søkelys på det forebyggende arbeidet og ikke fullt så mye på monitorering og å sitte på vakt.

Men så er det en sånn balansegang det der, hvor kan vi gjøre mest med å sitte å, når du sitter og monitorerer noe, da er du veldig klar for å redusere barrierene for konsekvens, sant, men når man sitter og jobber på dagtid og får disse kommunene inn, da kan vi velge også bruke masse ressurser på å jobbe mer mot å redusere sannsynligheten, sant. Så må man liksom se hva som er smartest av det da, så det er to veldig ulike måter å jobbe på, og jeg er veldig for og mener, og det står jo på en måte og i det kommunale, at vi skal jo prøve å redusere sannsynligheten for at noe skjer. Og det er ikke sikkert at når man sitter der så kan det også bety at man reagerer fort når det først har skjedd, men vi vil jo helst ikke at det skal skje. Informant 5

[...] det de trenger oss til det er mye det forebyggende arbeidet. Så jeg synes Samfunnssikkerhetens hus skulle hatt mye mer fokus på forebyggende arbeid, ikke sitte og vente på å være reaktiv som vi da blir, for jeg synes ikke vi har grunnlag godt nok til å kunne si at vi kan klare å være proaktive nok. Det er mye som vi ikke klarer å stoppe, så ja, så det. Men at det ligger et potensiale i huset tror jeg, sant, men det måtte vært en omdisponering. Informant 6

Så det har vært en utfordring, at vi rett og slett ikke har hatt nok folk, og at folk ikke får vært nok på jobb for å lage, for å på en måte gjøre den rådgivningsbiten på en god måte da, så det har vært utfordrende og det må nok gjøres noe der fremover uten at det er helt landet på hva som skjer, men det hvert fall, man har hvert fall erkjent at det er et problem. Informant 8

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene som ble presentert i kapittel 4 opp mot litteraturen som er presentert i kapittel 2, med den hensikt å presentere ny innsikt. Diskusjonen tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet til studien:

Hvordan arbeider samvirkesenteret for å sikre god krisehåndtering?

Vi vil i drøftingen både fokusere på hvordan det arbeides med eksterne og interne aktører, samt hvordan det arbeides i de ulike krisefasene, som delforskningsspørsmålene våre fokuserer på. Vi starter med å diskutere tiltak som gjøres i førkrisefasen for å sikre god krisehåndtering. Videre går diskusjonen dypere inn på hvordan god krisehåndtering sikres i den akutte krisefasen. Vi vil så diskutere hvordan erfaringsutveksling kan bidra til god krisehåndtering. Avslutningsvis drøftes måloppnåelse og organisering kort opp mot relevant teori.

Samvirkesenteret er organisert på en måte som skiller seg fra mange organisasjoner. Hvem som jobber sammen i team vil være avhengig av situasjonen, samt hvem som er på vakt når situasjonen oppstår. Aktørene jobber heller ikke like mye eller ofte sammen, sammenlignet med mange team fra den tradisjonelle teamlitteraturen. Aktørene samarbeider på en måte som minner mer om litteraturen om moderne team, da teamet i større grad består av skiftende medlemskap i tillegg til at grensene er mer flytende (Wageman et al., 2012; Schei et al., 2019). I tillegg til å være en del av samvirkesenteret ved mobiliseringer, representerer de eksterne aktørene i hovedsak organisasjonene de kommer fra. Det kan derfor sies at aktørene deltar i flere team innenfor samme tidsrom, altså at de har multiple teammedlemskap (O'Leary et al., 2011). Ifølge teorien blir medlemskap som dette stadig mer vanlig, men er likevel lite forsket på (O'Leary et al., 2011; Schei et al., 2019). I tillegg til at samvirkesenteret skiller seg ut og er noe helt eget og nytt, gjør dette casen denne studien ser på veldig spennende å utforske.

5.1. Hvilke tiltak gjøres i førkrisefasen for å sikre god krisehåndtering?

Litteraturen vektlegger at det i perioden før en krise inntreffer er viktig å forberede seg så man kan håndtere krisen best mulig når den inntreffer (Coombs, 2007; Engen et al., 2016; Kruke, 2012).

Fra litteraturen om team fremkommer det at teamarbeid kan gi flere fordeler og skape mange ønskede resultater dersom man får til et samarbeid som er effektivt (Northouse, 2019; Eriksen, 2017; Thompson, 2015). Et aspekt som blir trukket frem som en pådriver for effektivt teamarbeid er psykologisk trygghet (Schulte et al., 2012; Kahn, 1990; Edmondson, 1999). Det fremkommer av funnene våre at det vil være forskjeller i hvilke tiltak som er viktige for å skape psykologisk trygghet avhengig av om man er interne aktører som til daglig sitter på samvirkesenteret eller om man er eksterne aktører som kun kommer inn når det mobiliseres et samvirkesenter (se figur 2). Ut fra beskrivelsene vil det da være et skille mellom de eksterne og interne aktørene, og måten psykologisk trygghet oppnås på vil også skille seg fra hverandre ettersom forutsetningene er ulike. Dette er et viktig skille å være bevisst på i arbeidet med psykologisk trygghet i en setting der teammedlemmene i ulik grad er til stede og har varierende muligheter til interaksjon seg imellom.

For å oppnå psykologisk trygghet trekkes det frem av flere forskere at det er viktig å jobbe for gode relasjoner mellom teammedlemmene (Newman et al., 2017; Schulte, 2012; Frazier et al., 2017). Funnene våre viser at det innad på samvirkesenteret jobbes med å etablere relasjoner og få kjennskap til hverandre på tvers av de tre vaktfunksjonene. Dette gjøres blant annet ved å ha noen felles aktiviteter, som felles middager. Det trekkes frem at å bygge relasjoner er svært viktig for å få til et samarbeid som fungerer og er effektivt. Det fremkommer av funnene våre at det å knytte relasjoner fører til at det blir lavere terskel for å snakke sammen, be om hjelp og stille spørsmål inne på samvirkesenteret. Dette samsvarer godt med litteraturen som viser at høy grad av psykologisk trygghet i team fører til at medlemmene blir mer komfortable med å spørre om hjelp, innrømme feil og dele informasjon (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017). Relasjonsbyggingen oppnås også i stor grad av at de ulike vaktfunksjonene daglig interagerer med hverandre. Dette bidrar til at de blir bedre kjent med hverandre og blir tryggere på hverandre. I tillegg vil møtene som gjennomføres ukentlig bidra til faste møtepunkter som også er med på å bidra til relasjonsbygging. Fra funnene våre fremkommer det imidlertid at relasjonsbyggingen kan by på utfordringer, særlig for de som jobber i samvirkevakten. På grunn av turnusjobbingen blir det færre naturlige møtepunkter i hverdagen, og relasjonsbyggingen kan derfor ta lang tid. Funnene viser at dette er noe de jobber med, og de har blant annet arrangert fagdager for å få til noen felles samlingspunkter. Dette trekkes frem som et viktig fokus ettersom de ser viktigheten av å kjenne hverandre for å kunne få til et godt samarbeid, noe som samsvarer godt med litteraturen (Newman et al., 2017).

Funnene våre viser videre at relasjonsbygging ut mot de eksterne aktørene er noe som prioriteres nå i begynnelsen av driftsfasen. Dette må gjøres på en annen måte enn relasjonsbyggingen mellom de interne aktørene ettersom de eksterne aktørene ikke møtes fast og dermed ikke bygger opp relasjonene gjennom naturlige møtepunkter. Litteraturen trekker nettopp frem at psykologisk trygghet blir bygget gjennom interaksjoner på arbeidsplassen (Edmondson, 2002). En av måtene dette da blir gjort på er å legge noen formelle rammer rundt relasjonsbyggingen i form av liaisonfunksjonen. Denne funksjonen sørger for at det blir noen satte møte- og samlingspunkter hvor de interne og eksterne aktørene kan interagere og bli kjent med hverandre. Funnene trekker frem hvor viktig det er at aktørene har kjennskap til hverandre før en krise oppstår ettersom det legger til rette for et godt samarbeid når en krise inntreffer. Det er i tillegg viktig at de eksterne aktørene får kjennskap seg imellom, slik at samvirke kan foregå på en god måte når det skal mobiliseres samvirkesenter i fremtiden. Viktigheten av denne relasjonsbyggingen samsvarer godt med teorien om psykologisk trygghet, som viser at kjennskap og interaksjon mellom teammedlemmene i forkant av oppgaven de er satt til å gjøre, kan være en driver for å oppnå psykologisk trygghet i team (Roberto, 2002), og derav bedre samarbeidet.

Litteraturen viser imidlertid at i moderne team, og spesielt i team hvor medlemmene har multiple teammedlemskap (MTM), brukes det mindre tid på de sosiale relasjonene sammenlignet med tradisjonelle team (O’Leary et al., 2011). Grunnen til dette er at når teamet først møtes blir møtene ofte mer oppgaveorienterte og fokuset ligger på arbeidsoppgaven. Vi ser fra funnene våre at dette også er tilfellet hos samvirkesenteret, og at de ved mobilisering av samvirkesenter har fokus på den aktuelle situasjonen og hvordan den skal håndteres best mulig. Med tanke på at det i litteraturen trekkes frem at gode relasjoner blant medlemmene som har MTM kan bedre samarbeidet (Mortensen et al., 2007), kan dette sies å være et paradoks. Dette underbygger hvor viktig det er å jobbe med relasjonsbyggingen blant aktørene i førkrisefasen, da det kan øke den psykologiske tryggheten og legge til rette for godt samarbeid når de samles for å gjennomføre arbeidsoppgaven de er satt til å gjøre.

Det fremkommer videre fra litteraturen at støttende omgivelser kan være en forløper til psykologisk trygghet (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017). Særlig vil en inkluderende og støttende leder påvirke hvilken grad av psykologisk trygghet de ansatte opplever (Kahn, 1990; Lei & Edmondson, 2014). Samvirkesenteret skiller seg imidlertid i stor grad fra andre organisasjoner ettersom det inkluderer eksterne aktører som er autonome og tilhører sine egne

organisasjoner. I det daglige jobber ikke de eksterne aktørene sammen inne på samvirkesenteret under samme leder, og det kan dermed være en hindring for å oppnå psykologisk trygghet. Fra funnene våre fremkommer det imidlertid at samvirkekoordinatorene har et ansvar for å følge opp hver sine aktører, slik at relasjonene ikke bare blir opprettet, men også pleiet gjennom perioder hvor det ikke er behov for å samvirke like mye. Til tross for at samvirkekoordinatoren ikke er en leder, kan denne delen av jobben bidra til at de eksterne aktørene i større grad føler seg inkludert. Som allerede nevnt viser også funnene våre at det er viktig at de eksterne aktørene knytter relasjoner seg imellom. Samvirkesenteret tilrettelegger for dette gjennom ulike kurs og møtepunkter. Et slikt arbeid i førkrisefasen kan bidra til at de eksterne aktørene opplever omgivelsene som støttende når de faktisk skal samhandle, ettersom de blir bedre kjent og får opparbeidet tillit seg imellom i forkant. Dette samsvarer godt med litteraturen som peker på at støtte fra, og tillit til, de andre teammedlemmene er en driver for psykologisk trygghet (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017).

Funnene våre viser at både roller og forventninger bør avklares i førkrisefasen slik at det ikke er nødvendig å bruke tid på når en krise oppstår. Dette samsvarer med litteraturen som peker på viktigheten av forberedelser for å håndtere en krise best mulig når den oppstår (Coombs, 2007). Internt på samvirkesenteret har alle de tre vaktfunksjonene sine tydelige og klare oppgaver i det daglige. Dersom det skjer noe som det er nødvendig å informere de andre om blir dette gjort, ellers arbeider de tre vaktfunksjonene i stor grad hver for seg med sine spesifikke arbeidsoppgaver. Når det oppstår hendelser der det er behov for samhandling kommer det imidlertid frem av funnene at rolleavklaringen innad på samvirkesenteret er noe uklar. Dette fører til at noen av teammedlemmene er usikre på hva de kan bidra med når en hendelse oppstår. Litteraturen peker på viktigheten av rolleklarhet for å sikre psykologisk trygghet i et team (Edmondson, 1999). Det kan dermed være fordelaktig om det settes av tid på samvirkesenteret til å få mer klarhet i rollefordelingen, da dette kan føre til bedre samarbeid i krisesituasjoner ettersom det kan bidra til at de ansatte opplever større psykologisk trygghet.

Liaisonkurset trekkes frem som en god arena for å avklare roller og forventninger med de eksterne aktørene. I litteraturen blir teamtrening og gjennomføring av øvelser trukket frem som en forløper til psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). Ved å trene og gjennomføre øvelser kan teamet avdekke hva som kreves av hvert medlem, samt diskutere hva som ligger i de forskjellige rollene og hvordan medlemmene skal samhandle (Edmondson, 2004; Sjøvold,

2014). Dette kan føre til at medlemmene blir tryggere både i sine egne roller og på de andre teammedlemmene, noe som kan øke den psykologiske tryggheten (Edmondson, 1999). Det å arrangere og delta på liaisonkurs for å blant annet avklare roller og forventninger kan dermed ifølge litteraturen øke den psykologiske tryggheten blant teammedlemmene og derav gjøre teamet mer effektivt, noe som samsvarer med funnene. Litteraturen om team trekker i tillegg frem at dersom det er avklart hva som ligger i de ulike rollene, kan det føre til at teamet bedre håndterer skiftende medlemskap (Higgins et al., 2012). Dette vil være svært aktuelt for samvirkesenteret, da det er helt situasjonsavhengig hvem som jobber sammen. Dersom det er en felles oppfatning blant alle medlemmene av hva som inngår i de ulike rollene, hva som forventes av de ulike rollene, og at alle vet at rollene vil bli fylt av kompetente personer, kan det være mindre viktig akkurat hvem som fyller rollen. Dette er et viktig poeng da det vil være veldig varierende hvor mye enkelte av aktørene har samhandlet før de skal samarbeide. En avklaring av roller og forventninger i førkrisefasen kan dermed føre til at medlemmene blir tryggere på teamet, selv i et team med skiftende medlemskap, og da øke den psykologiske tryggheten.

Litteraturen peker på viktigheten av trening og øving for å bedre jobberelaterte kunnskaper og ferdigheter (Mathieu et al., 2008). Det kommer frem av funnene våre at det internt på samvirkesenteret er viktig med egentrening, da spesielt for samvirkekoordinatorene som skal ta på seg en mer fremtredende rolle når det mobiliseres samvirkesenter. Dette gjøres for at samvirkekoordinatorene skal få til å utvikle ferdighetene sine og være godt forberedt når noe skjer og når det mobiliseres samvirkesenter. Gjennom dette kan de bli tryggere i rollen sin ved at de gjennom egentrening opparbeider seg den kompetansen de behøver for å utføre jobben sin på en god måte, noe litteraturen også trekker frem som viktig (Salas et al., 2012).

Videre peker litteraturen på at god opplæring i forkant av en krise vil være med på å bedre krisehåndteringen (Bjelland & Nakstad, 2021). I teamlitteraturen kommer det også frem at trening og øving er helt sentralt for godt teamarbeid og god krisehåndtering (Campion et al., 1996; Eriksen, 2017). I samsvar med dette peker funnene våre på at øving står helt sentralt for å klare å håndtere ulike situasjoner både de interne og eksterne aktørene står overfor. Vi finner at øvelser vil være viktig for å avdekke ulike utfordringer, både de rent tekniske utfordringene ved å samle ulike aktører på et sted, men også de større utfordringene knyttet til blant annet koordinering og kommunikasjon. Vi ser at litteraturen også setter søkelys på at øving er viktig å fokusere på nettopp for å avdekke slike utfordringer (Engen et al., 2016; Salas et al., 2012).

Det fremkommer av litteraturen om trening og øving at det at teammedlemmer får øvd i trygge omgivelser kan avdekke nyttig informasjon om hva som fungerer og ikke, og hva som kreves for å få til et godt samarbeid (Edmondson, 2004). Dette vil bidra til at man blir tryggere i rollen sin og på en bedre måte vet hvordan hendelser som oppstår skal håndteres. Våre funn viser at det ved samvirkesenteret er en enighet om at slik det øves vil også virkeligheten håndteres. De er derfor opptatt av å øve med realistiske scenarier og situasjoner det faktisk er sannsynlig at vil oppstå, for å være forberedt når en kritisk situasjon skal håndteres. Det fokuseres da på samspillet mellom alle aktørene og at man skal bli gode på det man driver med. Uten øvelser vil det være vanskelig å vite hvordan ting skal gjøres, og det kan fort oppstå kaos hvis man ikke er forberedt når en krisesituasjon skal håndteres. Trening og øving er derfor en stor del av arbeidet som gjennomføres på samvirkesenteret, slik at hvordan ulike hendelser skal håndteres kan læres. Dette trekkes også frem som viktig i litteraturen (Engen et al., 2016; Edmondson, 2004). Funnene våre viser at øvelsene i stor grad har foregått med de interne aktørene foreløpig, ettersom samvirkesenteret er veldig nytt. De er imidlertid bevisste på at dette er vel så viktig for de eksterne aktørene, og det kommer frem at det fremover vil være stort fokus på å i større grad involvere eksterne aktører i øvelsene.

Funnene våre viser videre at det er viktig at de eksterne aktørene som kommer inn til samvirkesenteret har trent på sine roller på egenhånd. Det pekes på at det er vanskelig å gjennomføre øvelser hvis ikke hver enkelt aktør vet hva de skal gjøre og er trygge på sitt arbeid. Dette bidrar også til at det vil være lettere for aktørene å finne sin rolle i samvirkesenteret. Funnene våre viser at det dermed er veldig viktig med trening og øving, både individuelt og på gruppenivå. Dette sammenfaller med litteraturen som peker på viktigheten av systematisk trening for å utvikle de individuelle ferdighetene, samt øving for å effektivere samhandling (Mathieu et al., 2008; Sjøvold, 2014). Vi ser også både i litteraturen og i funnene våre at arbeidet kan forbedres gjennom øving ved at alle aktørene blir tryggere på hverandre og dermed klarer å arbeide sammen på en bedre måte (Salas et al., 2012).

5.1.1. Delkonklusjon

I dette avsnittet har vi sett nærmere på hvilke tiltak som gjøres i førkrisefasen for å sikre god krisehåndtering når en hendelse oppstår. Det fremkommer av diskusjonen at det er svært viktig med relasjonsbygging ettersom det gjør teammedlemmene tryggere på hverandre, noe som

bidrar til økt psykologisk trygghet. Diskusjonen viser imidlertid at det gjøres ulike tiltak for dette avhengig av om aktørene er interne eller eksterne. Mangelen på den daglige interaksjonen og naturlige møtepunkter for de eksterne aktørene gjør at samvirkesenteret må benytte andre metoder for relasjonsbygging med disse. Videre vil også avklaring av roller og forventninger være viktig for å øke den psykologiske tryggheten. Diskusjonen viser at avklaring av hva som inngår i de ulike rollene også kan bidra til at teamet bedre håndterer skiftende medlemskap, noe som vil være aktuelt for aktørene i samvirkesenteret. Gjennomføring av øvelser blir i diskusjonen trukket frem som en god arena for rolle- og forventningsavklaring, i tillegg til å være en god arena for å skape psykologisk trygghet. Teamtrening og øving kan også føre til bedre krisehåndtering ettersom teamet får avdekket både hva som fungerer bra, men også hvor det er forbedringspotensiale.

5.2. På hvilken måte sikres god krisehåndtering i den akutte krisefasen?

Litteraturen vektlegger at når en krise først har inntruffet er det sentralt å innhente informasjon slik at man klarer å skape en forståelse av krisen og bruke forståelsen som grunnlag for beslutningstaking (Boin et al., 2005; Coombs, 2007; Engen et al., 2016).

Ved samvirkesenteret vil en akutt krise innebære alt fra de mindre hendelsene som samvirkekoordinatorene i stor grad håndterer på egenhånd og som ikke krever at det mobiliseres samvirkesenter, til de veldig store hendelsene som krever et fullsatt mobilisert samvirkesenter. Uansett omfanget av krisen som skal håndteres vil grunnlaget man har lagt i førkrisefasen være viktig for hvor god håndteringen av krisen blir. Selv om det er forskjeller i hvordan psykologisk trygghet opparbeides avhengig av om aktørene er interne eller eksterne, vil de viktige aspektene i den akutte krisefasen i større grad være sammenfallende for de ulike aktørene.

Innhenting av informasjon står sentralt i krisehåndtering, da man er helt avhengig av informasjon for å skaffe seg et bilde av situasjonen og fatte beslutninger. I tillegg peker litteraturen på viktigheten av å plukke opp signaler som kan varsle om en mulig krise (Engen et al., 2016; Wang, 2008). Fra funnene våre ser vi at de innad på samvirkesenteret har utarbeidet et dashboard som skal hjelpe samvirkekoordinatorene med akkurat dette. Vi finner at dashboardet

både bidrar til informasjonsinnhenting og til å kunne følge med på endringer, altså disse små signalene som kan varsle om at noe er i ferd med å utvikle seg, og dette samsvarer derfor godt med litteraturen. På denne måten fungerer dashbordet som et godt verktøy i krisehåndteringen innad, da informasjonsinnhenting vil foregå mye mer effektivt og man vil ha større mulighet til å danne seg et overblikk og evne å se når bildet endrer seg.

Det fremkommer videre av litteraturen at effektiv krisehåndtering i stor grad kan knyttes til effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling, og at dette muliggjøres gjennom formelle informasjonssystemer (Goretzki & Kraus, 2020; Simons 1995; Kloot, 1997). Våre funn viser at bruken av informasjonssystemer for loggføring og informasjonsdeling er helt avgjørende for arbeidet som gjøres i samvirkesenteret. De interne aktørene benytter informasjonssystemene i sitt daglige arbeid. I tillegg vil de eksterne aktørene som kommer inn til samvirkesenteret koble seg på de samme systemene og dele informasjon med hverandre gjennom disse systemene. Uten denne informasjonsdelingen hadde ikke samvirkesenteret hatt noen hensikt, og bruken av informasjonssystemene står derfor helt sentralt. Dette samsvarer derfor godt med Simons (1995) sin litteratur som peker på viktigheten av bruken av interaktive styringssystemer under kriser. Samtidig skiller vår case seg noe fra litteraturen fordi informasjonssystemet blir brukt på tvers av organisasjoner, som ofte har sine egne interne informasjonssystemer i tillegg. Det kan derfor føles tungvint for enkelte eksterne aktører å skulle bruke to ulike informasjonssystemer. Funnene våre viser at bruken av informasjonssystemer av denne grunn kanskje ikke fungerer like optimalt som de gjør innad i en organisasjon der man kun må forholde seg til ett system. En potensiell fare da er at viktig informasjon kan utebli fra det felles informasjonssystemet, og at dette kan bidra til et skjevt situasjonsbilde.

Litteraturen om felles situasjonsforståelse vektlegger viktigheten av å oppnå den felles situasjonsforståelsen for å evne å håndtere krisesituasjoner (Boin et al., 2005; Kristiansen et al., 2017; Haddow et al., 2017). Funnene våre peker på at en av de store fordelene med å sitte samlokalisert i samvirkesenteret, slik at aktørene fungerer mer som et team, er at man får en mer effektiv informasjonsflyt og at det går kjapt å dele informasjon. Dette gjelder både for aktørene som sitter fast i samvirkesenteret og for aktørene som kommer inn når det mobiliseres samvirkesenter. Litteraturen peker samtidig på viktigheten av psykologisk trygghet for deling av informasjon (Frazier et al., 2017). Når det mobiliseres samvirkesenter, står samvirkesenteret overfor komplekse arbeidsoppgaver og usikkerhet, og ifølge litteraturen vil psykologisk

trygghet i særlig grad kunne legge til rette for bedre prestasjoner i situasjoner som dette (Edmondson & Lei, 2014; Sanner & Bunderson, 2015). Det vil derfor være av stor betydning at dette har blitt opparbeidet i førkrisefasen.

I tillegg kommer det frem fra funnene våre at det er viktig at hver aktør deler informasjon om sitt situasjonsbilde slik at dette kan brukes til å oppnå en felles situasjonsforståelse. Stanton et al. (2017) legger frem nettopp dette poenget i sin litteratur som peker på at situasjonsforståelse oppstår når alle innehar den samme informasjonen og dermed de samme forutsetningene for å kunne danne et bilde av situasjonen. Det er nettopp dette felles situasjonsbildet som vektlegges som viktig i funnene våre. Det vil være umulig å få til god samhandling hvis ikke alle aktørene innehar den samme informasjonen og gjennom dette klarer å etablere felles situasjonsforståelse på tvers. Litteraturen om distribuert situasjonsforståelse setter søkelys nettopp på hvordan den ulike informasjonen hver aktør innehar kan utfylle hverandre og dermed bidra til å oppnå felles situasjonsforståelse (Artman & Garbis, 1998). Det er derfor kritisk for samvirket at alle aktørene er villige til å dele informasjonen de sitter på. Samlokalisering vil i stor grad bidra til dette, da hele meningen med å sitte samlokalisert er å få til god informasjonsdeling.

Det kommer frem av funnene våre at det ikke bare er bruken av informasjonssystemene som er viktig for informasjonsdelingen, men også den direkte kommunikasjonen. Den mellommenneskelige kommunikasjonen mellom ulike aktører kan bidra til at misforståelser blir oppklart og at man i større grad kan få en forståelse for hverandres informasjon, og det kommer frem av funnene våre at dette faktisk kan være vel så viktig som bruken av informasjonssystemer. Dette gjelder både for de mindre usikkerhetene de interne aktørene trenger å få avklart i hverdagen, men også for det som må avklares mellom alle aktørene ved et mobilisert samvirkesenter. Dette samsvarer med litteraturen som peker på at situasjonsforståelse i stor grad knytter seg til kommunikasjon og samhandling (Stanton et al., 2017; Kristiansen et al., 2017). Det å sitte samlokalisert og kunne kommunisere hurtig har stor betydning for informasjonsdelingen i vår case. Ved opparbeidelse av psykologisk trygghet i førkrisefasen vil man oppnå bedre kommunikasjon som hindrer misforståelser og vegring fra å delta i diskusjoner (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Litteraturen samsvarer dermed i stor grad med våre funn. Funnene våre viser i tillegg viktigheten av at aktørene har utarbeidet et felles språk slik at man unngår misforståelser, da de ulike aktørene ofte har sitt eget fagspråk og forkortelser som kanskje ikke er intuitivt for alle. Litteraturen om

kommunikasjon trekker også frem at det er viktig med et felles språk for å få effektiv kommunikasjon og da en felles situasjonsforståelse (Lunde, 2014; Bjelland & Nakstad, 2021).

Selv om litteraturen legger vekt på at det er viktig å dele informasjon er det ikke alltid man besitter så mye informasjon under en krisesituasjon. Litteraturen vektlegger derfor viktigheten av at en leder under en krise innehar noen spesielle egenskaper, som handler om å evne å prosessere informasjon, samt skaffe seg et overblikk raskt slik at det kan fattes raske beslutninger (Bjelland & Nakstad, 2021; Aarseth & Glomseth, 2019). Fra funnene våre fremkommer det at det ikke alltid er en utpekt leder i samvirkesenteret. Likevel utpekes samvirkekoordinatorene som viktige og sentrale personer, som bør inneha mange av de samme egenskapene som en leder under kriser. Ettersom de fungerer som en beslutningsstøtte for de andre aktørene er det viktig at de evner å håndtere all informasjonen og klarer å skaffe seg forståelse for situasjonen basert på dette, som er egenskaper funnene våre viser at samvirkekoordinatorene ofte har. På denne måten kan de i stor grad være til hjelp for de andre aktørene når de skal fatte sine beslutninger. Vi ser at selv om samvirkekoordinatoren ikke er en leder i samvirkesenteret, er det en person som bør inneha de samme egenskapene som en god kriseleder har, og bruke disse egenskapene til å hjelpe de andre aktørene.

Litteraturen om beslutningstaking vektlegger fordelene med å ta beslutninger i fellesskap, da diskusjoner kan bidra til flere ideer og man kan komme frem til flere mulige løsninger enn enkeltindivider (Forsyth & Burnette, 2010). Fra funnene våre ser vi at samvirkesenteret ikke er et sted det fattes beslutninger, men et sted for å få til en informasjonsflyt slik at hver enkelt aktør skal få bedre grunnlag til å fatte beslutninger i sin organisasjon. Samvirkesenteret skiller seg derfor her fra den klassiske teorien, da de ikke opererer på samme måte som et team i en organisasjon. Likevel samsvarer mange av funnene våre med prinsippet om at aktørene gjennom diskusjon og informasjonsdeling i samvirkesenteret kan komme frem til felles og gode løsninger, som den enkelte aktør kanskje ikke hadde klart å komme frem til på egenhånd. Det er likevel viktig at det ved samvirkesenteret er deling av informasjon som står sentralt, slik at de som har beslutningsmyndighet hos hver enkelt aktør kan fatte bedre beslutninger.

5.2.1. Delkonklusjon

I dette avsnittet har vi sett på hvordan god krisehåndtering sikres i akuttkrisefasen. Det kommer frem fra diskusjonen at det som står helt sentralt i akuttkrisefasen er at det sikres god informasjonsflyt og informasjonsutveksling. Uten delingen av informasjon vil samvirkesenteret ikke ha en funksjon og alle aktørene vil handle på sine egne premisser. Informasjonsdeling mellom de ulike aktørene bidrar til at man oppnår en felles situasjonsforståelse og på bakgrunn av dette kan fatte gode beslutninger, da man sitter på et bedre beslutningsgrunnlag enn man ville gjort alene. Den psykologiske tryggheten som blir utviklet i førkrisefasen er helt avgjørende for at dette skal foregå på en god måte. Disse prinsippene gjelder både mellom de interne aktørene og når de eksterne aktørene kommer inn. På denne måten jobber samvirkesenteret slik at kriser som oppstår skal håndteres på en god måte i den akutte krisefasen.

5.3. Hvordan bidrar erfaringsutveksling og læring til bedre krisehåndtering?

Litteraturen vektlegger viktigheten av læring og evaluering i etterkant av en krise. Ved å aktivt bruke erfaringene man tar med fra seg fra krisen kan man sikre bedre håndtering i fremtiden både på individnivå og på teamnivå (Kruke, 2012; Coombs, 2007).

Funnene våre viser at det er stor enighet om viktigheten av å drøfte hendelser i etterkant av at de har skjedd. Det å lære av hendelser, både hva som ble gjort bra og hva som kunne vært gjort bedre, kan være med på å sikre enda bedre håndtering i fremtiden. Funnene våre peker også på viktigheten av å dele erfaringene man har gjort seg personlig under en hendelse, slik at også andre kan lære av det en person har erfart. Dette samsvarer med teorien om læring i team, der debrief er en viktig del av læringen. Teorien peker både på refleksjon over egen innsats, men også diskusjon i fellesskap for å få til teamlæring (Eddy et al., 2013; Lacerenza et al., 2018). Dette gjøres mellom samvirkekoordinatorene slik at de kan lære av hverandre, men også når det gjennomføres møter med alle de interne aktørene. Funnene våre sa ingenting om dette gjøres med de eksterne aktørene, men dette kan sannsynligvis ha noe å gjøre med at samvirkesenteret kun har vært i drift i kort tid og ikke har hatt så mange eksterne aktører inne enda. Teorien peker imidlertid også på viktigheten av at dette gjøres på en systematisk måte (Lacerenza et al., 2018), mens funnene våre ikke sier noe om at debrief er satt i system enda.

Det er noe samvirkesenteret bør sette større fokus på etter hvert, spesielt når man kommer utfor større hendelser der mange eksterne aktører er involvert og kommer inn til samvirkesenteret. Det kommer frem av funnene våre at arbeidet med de mindre hendelsene i hverdagen er viktige for å være forberedt når de store hendelsene kommer, og det kan derfor være lurt å fokusere på gode debriefer også i etterkant av håndteringen av mindre hendelser slik at man har gode rutiner for dette før de store hendelsene inntreffer.

Litteraturen fokuserer i tillegg på viktigheten av at teamet har opparbeidet seg psykologisk trygghet slik at man får en læringsatferd, og at den psykologiske tryggheten er veldig viktig for at team skal evne å lære av sine feil (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Tynan, 2005; Edmondson, 1999). Dette er spesielt viktig når det arbeides under usikre forhold, slik det gjøres ved samvirkesenteret. Vi ser dermed at den psykologiske tryggheten som bygges opp i førkrisefasen er viktig for alle deler av krisehåndteringen, og det vil være viktig for samvirkesenteret å fortsette arbeidet med den psykologiske tryggheten også når de går fra etterkrisefasen og tilbake til en ny førkrisefase, slik at den opprettholdes og man fremdeles klarer å jobbe sammen på gode måter over tid. Det vil gjelde både for de interne og eksterne aktørene ved samvirkesenteret.

Litteraturen viser at øvelser også er en viktig arena for læring fordi man også her kan evaluere resultatene fra øvelsen slik at forbedringspotensialer fra det man har vært gjennom kan identifiseres (Engen et al., 2016). Fra funnene våre fremkommer det at samvirkesenteret sine erfaringer stemmer overens med dette. Erfaringer fra øvelser brukes til å finne ut hva som må jobbes med og forbedres for at samvirke skal fungere på en god måte når eksterne aktører kommer inn til samvirkesenteret. Øvelser er derfor en viktig del av prosessen med å skaffe seg erfaringer og lære av disse. De gode erfaringene høstes for å underbygge viktigheten av samvirkesenteret, mens de dårligere erfaringene brukes for å forbedre prosesser. Vi ser at samvirkesenteret blant annet også benytter samlinger og øvelser til å dele erfaringer og på den måten lærer av hverandre.

Som vi har vært inne på tidligere finnes det fortsatt noen usikkerheter innad på samvirkesenteret blant annet når det kommer til rolleavklaringer, og det er ikke sikkert det alltid er like lett å enes om hvem som har hvilket ansvar og hva som skal prioriteres. Litteraturen sier at debrief er et veldig nyttig verktøy å bruke i denne sammenhengen. Debrief kan bidra til at forståelsen

av roller og ansvar blir styrket, og at man kan avdekke ulike syn på prioriteringer, samt styrker og svakheter i teamet (Eddy et al., 2013). Dette viser at mange uklarheter kunne vært løst ved å i større grad systematisere debriefer og erfaringsutveksling, slik at usikkerheter kan bli avklart i større grad. Dette gjelder både når det kommer til rolleavklaringer mellom de interne aktørene ved samvirkesenteret og mellom de eksterne aktørene når de kommer inn. I det videre arbeidet sitt er dette derfor noe det kan være gunstig for samvirkesenteret å sette et større fokus på.

5.3.1. Delkonklusjon

I dette avsnittet har vi sett på hvordan erfaringsutveksling og læring bidrar til bedre krisehåndtering. Den psykologiske tryggheten i teamet vil også ha en betydning i denne krisefasen. Som det fremkommer av diskusjonen er det veldig viktig å bruke erfaringer for å utvikle seg og lære, noe samvirkesenteret er bevisste på. Det vil da være viktig at de ikke bare er de interne aktørene som involveres i dette, men også de eksterne aktørene. Samtidig ser vi at det kunne blitt gjort mer systematisk for å oppnå større effekt av erfaringslæringen, og på denne måten rydde opp i uklarheter og usikkerhet som eksisterer.

5.4. Hvordan bør arbeidet organiseres for å nå målene?

Hensikten bak opprettelsen av Samfunnssikkerhetens hus er blant annet å identifisere og forebygge uønskede hendelser. Fra funnene våre ser vi at samvirkesenteret har fokus på forebyggende arbeid for å oppnå dette målet. Litteraturen viser at en viktig del av krisehåndtering er å drive med forebyggende arbeid, og at dette er en veldig effektiv form for kriseledelse (Coombs, 2007; Kruke, 2012). I dette ligger det både ulike former for analysearbeid, planlegging og å skaffe oversikt over trusselbildet, og bruke dette til å utvikle preventive tiltak (Engen et al., 2016; Perry & Lindell, 2003; Wang, 2008). Samvirkekoordinatorene, i tillegg til andre som jobber ved Samfunnssikkerhetens hus, har arbeidsoppgaver knyttet til analysearbeid, kursing og forberedelser knyttet til beredskap i kommunen. Vi finner derfor at samvirkesenteret også har satt fokus på denne viktige delen av kriseledelsesarbeidet. På denne måten har det forebyggende arbeidet funksjonen til å kunne bidra til at man i større grad har oversikt over hvilke trusler som eksisterer slik at man kan planlegge preventive tiltak.

Funnene våre viser imidlertid at dagens organisering bruker for lite tid og ressurser på det forebyggende arbeidet, som er essensielt for at Samfunnssikkerhetens hus skal kunne oppnå målet om å identifisere og forebygge uønskede hendelser. Flere av informantene våre mener at de har for lite tid til å jobbe med det forebyggende arbeidet, da det går med mye tid til å sitte på vakt. Vi finner også at disse informantene mener at det forebyggende arbeidet er det viktigste de driver med, og at det derfor burde stå mer i fokus. Dette samsvarer med litteraturen som sier at forebyggende arbeid er en av de mest effektive formene for kriseledelse (Kruke, 2012). På bakgrunn av funnene våre kan det derfor tyde på at mer av ressursene til samvirkesenteret burde brukes på det forebyggende arbeidet, og dermed mindre ressurser på å ha mennesker sittende på vakt. Dette kan potensielt muliggjøre at kommunen er bedre forberedt og rustet til å møte kriser, da man i større grad har analysert hvilke trusler som finnes og hvordan man bør arbeide for å håndtere disse truslene.

5.4.1. Delkonklusjon

I dette avsnittet har vi gått kort inn på hvordan Samfunnssikkerhetens hus jobber for måloppnåelse. Diskusjonen viser at forebyggende arbeid er viktig for å oppnå god krisehåndtering, men at dagens organisering setter av for lite ressurser til det forebyggende arbeidet, og at ordningen med samvirkevakten bør revideres.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi besvare studiens forskningsspørsmål og presentere den viktigste nye innsikten vi har funnet. Vi vil også komme med anbefalinger for videre forskning, i tillegg til å trekke frem mulige begrensninger ved studien.

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan Samfunnssikkerhetens hus og samvirkesenteret i Bergen kommune bidrar til et tryggere bysamfunn gjennom å besvare forskningsspørsmålet:

Hvordan arbeider samvirkesenteret for å sikre god krisehåndtering?

For å svare på forskningsspørsmålet fokuseres det på temaene som kommer frem av delspørsmålene: *Hvordan arbeider samvirkesenteret med interne og eksterne aktører?* og *Hvordan arbeider samvirkesenteret i de ulike krisefasene?* For å få undersøkt dette gjennomførte vi ti semistrukturerte intervjuer for å tilegne oss kunnskap om hvordan Samfunnssikkerhetens hus og hovedsakelig samvirkesenteret er organisert og hvordan de jobber. Dette ga oss en dyptgående innsikt i hvordan arbeidet med krisehåndtering fungerer i Bergen kommune.

Funnene fra denne studien viser at grundig arbeid i alle de tre krisefasene vil bidra til god krisehåndtering. I førkrisefasen blir relasjonsbygging, rolle- og forventningsavklaring, samt trening og øving trukket frem som viktige områder å fokusere på. I samsvar med litteraturen finner vi at disse aspektene er forløpere til psykologisk trygghet, noe som kan gjøre teamet mer effektivt og bedre rustet til å håndtere krisesituasjoner. Imidlertid kommer det frem at det vil være et skille mellom hvilke tiltak som er nødvendige avhengig av om aktørene sitter fast i samvirkesenteret eller kommer inn som eksterne aktører. De interne aktørene, samvirkevakten, responscenteret og vaktcentralen, sitter samlokalisert noe som skaper naturlige møtepunkter for å bygge relasjoner og få kjennskap til hverandre. De eksterne aktørene sitter derimot ikke i samvirkesenteret til daglig, og mangler derfor denne hverdagslige interaksjonen. Ettersom kjennskap mellom teammedlemmene og gode relasjoner blir trukket frem som svært viktig for å få effektive team, er dette noe samvirkesenteret er bevisst på. For å bygge relasjoner til, og blant, de eksterne aktørene gjennomføres det derfor øvelser og samlinger med jevne mellomrom. Disse øvelsene og samlingene vil i tillegg bidra til økt avklaring rundt roller og

forventninger, noe som også har vist seg å være viktig å få på plass i førkrisefasen. Det blir særlig lagt vekt på at i team med skiftende medlemskap og flytende grenser, kan tydelige beskrivelser av hva som inngår i de ulike rollene bidra til at det er mindre viktig akkurat *hvem* som fyller rollene.

I den akutte krisefasen vil informasjonsflyt og informasjonsutveksling være svært viktig, da det fører til en felles situasjonsforståelse og et bedre beslutningsgrunnlag. Dette vil være kritisk for at en krise skal kunne håndteres på best mulig måte. Det kommer frem av studien at bruken av informasjonssystemer ved samvirkesenteret kan oppleves tungvint for enkelte av aktørene, ettersom de ender opp med å måtte loggføre dobbelt. Dette er noe samvirkesenteret bør jobbe med, slik at dette ikke går ut over informasjonsflyten mellom aktørene. Videre kommer det frem at erfaringer fra de mindre krisene som håndteres brukes til å være forberedt når de store krisene inntreffer, og det vil derfor være viktig å etablere gode rutiner i møte med de mindre hendelsene. I denne krisefasen ser vi at tiltakene i stor grad er sammenfallende mellom interne og eksterne aktører ved samvirkesenteret.

Diskusjonen viste at det i etterkant av en krise vil være svært fordelaktig med erfaringsutveksling ettersom det fremmer læring og utvikling. Det kommer frem at dette er noe som bør gjøres mer systematisk for å få utnyttet potensialet, og at man i større grad bør involvere de eksterne aktørene i dette etter hvert som de involveres i flere hendelser. Erfaringsutveksling i etterkrisefasen kan bidra til at aktørene kommer inn i en ny førkrisefase med mer kunnskap, noe som gjør aktørene bedre forberedt til å håndtere neste krise.

Avslutningsvis har vi kort diskutert måloppnåelse og organisering, hvor det kommer frem at forebyggende arbeid er en viktig del av arbeidet som gjøres ved Samfunnssikkerhetens hus. Studien avdekker imidlertid at det bør brukes mer ressurser på det forebyggende arbeidet, da det er helt essensielt for effektiv kriseledelse ved at man potensielt kan forutse mulige trusler og utfordringer. Dagens ordning med samvirkevakten får kritikk for at den er ressurskrevende og kan gjøre at de på vakt blir reaktive, fremfor proaktive.

Denne casestudien kan tilføre verdifull innsikt ettersom den avdekker fordeler og utfordringer som oppstår når kommunen samarbeider med beredskapsaktører. Funnene viser at det kan oppnås store gevinster ved å sikre at samvirke fungerer på en god måte. Samtidig avdekkes

utfordringer knyttet til både hvordan ressurser skal utnyttes og hvordan arbeidet skal legges opp. Dette kan det være nyttig for andre kommuner å ta med seg når de skal utvikle sine beredskaps- og samvirkefunksjoner. Samvirkesenteret er en helt unik måte å strukturere samvirkearbeidet på, og det er derfor mye som fortsatt må utforskes og finnes ut av. Samtidig avdekker studien allerede flere momenter som kan være nyttig for andre kommuner å ta til seg. Studien viser at samvirkesenteret allerede har håndtert en rekke mindre hendelser og vi finner at nettopp dette er en av de viktige funksjonene til samvirkesenteret.

Gjennom arbeidet med studien har det blitt avdekket områder der det kan være behov for videre forskning. Ettersom samvirkesenteret har vært i drift i kort tid har denne studien i stor grad fokusert på arbeidet i førkrisefasen. Når senteret har vært i drift lengre og det er opparbeidet mer erfaringer vil det derfor være interessant å i større grad fokusere på arbeidet som gjøres når det settes samvirkesenter under akutte hendelser. I tillegg har studien avdekket at det er diskusjoner rundt hva som er den beste utnyttelsen av ressursene ved Samfunnssikkerhetens hus, og dette er noe det kunne vært interessant å forske mer på og få belyst i større grad.

Avslutningsvis vil vi trekke frem begrensninger ved studien. Samvirkesenteret har vært i drift i kort tid, og samarbeidet med de eksterne aktørene er dermed i en oppstartsfasen. Dette førte til at informantene måtte svare spekulativt på enkelte av spørsmålene vi stilte under intervjuene, og vi kunne dermed ikke undersøke alle momentene vi egentlig ønsket i like stor grad. Samtidig gjorde dette at fokuset til studien i større grad dreide seg til å fokusere på førkrisefasen, noe som også bidro til interessante funn.

7. Litteraturliste

- Aarseth, M. & Glomseth, R. (2019). Police leadership during challenging times. I J. F. Albrecht, G. D. Heyer & P. Stablas (Red.), *Policing and minority communities* (s. 29-53). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Artman, H. & Garbis, C. (1998). Team communication and coordination as distributed cognition. I T. Green, L. Bannon, C. Warren & Buckley (Red.), *Proceedings of 9th conference of cognitive ergonomics: cognition and cooperation* (s. 151-156).
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 272-286. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>
- Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. Public Relations Review. JAI Press Inc.
- Bergen kommune (2022). *Responscenter - Om oss*. Bergen kommune. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/responscenter/om-oss>
- Bjelland, B. & Nakstad, E. S. (2021). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. 2. utgave. Gyldendal Akademisk.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, E. S. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Journal of Personnel Psychology*, 49(2), 429-452. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x>
- Coombs, T. (2007). *Crisis management and Communications*. Institute for public relations.
- Coutu, D. (2009). Why teams don't work. *Harvard Business Review*, 87(5), 98-105.
- DSB (2017). *Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen*. Direktoratet for Samfunnssikkerhet og beredskap. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/nasjonal_veileder_for_liaisonfunksjonen.pdf
- DSB (2021). *Veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt*. Versjon 2. Direktoratet for Samfunnssikkerhet og beredskap. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/veileder_til_forskrift_om_kommunal_beredskapsplikt.pdf
- Eddy, E. R., Tannenbaum, S. I. & Mathieu, J. E. (2013). Helping teams to help themselves: Comparing two team-led debriefing methods. *Personnel Psychology*, 66(4), 975-1008. <https://doi.org/10.1111/peps.12041>

-
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://www.jstor.org/stable/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches*, (s. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ellis, S. & Davidi, I. (2005). After-event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857–871. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.857>
- Engen, O., Pettersen, K., Kruke, B., Lindøe, P., Olsen, K. & Olsen, O. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Eriksen, J. (2017). *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Forsyth, D. R., & Burnette, J. (2010). Group processes. I R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Red.), *Advanced social psychology: The state of the science* (s. 495–534). Oxford University Press.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytical review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Goretzki, L. & Kraus, K. (2020). Balancing diagnostic and interactive control systems. I *Sweden Through the Crisis*. Stockholm School of Economics Institute for Research. Hentet fra https://www.hhs.se/contentassets/a365750b7c8e4f13ab02a16a1bd57a59/a23-2.pdf?fbclid=IwAR0MH3HSemwuw4YoztnZ5kWnTF18VcruGULjkyrv7UsaFlSi_BK11SiDh4
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. utgave. Cappelen Damm.

-
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G. (1981). *Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries*. ECTJ, 29(2). <https://www.jstor.org/stable/30219811?origin=JSTORpdf&seq=1>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (Red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Hentet fra [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-\(1987\).design-of-work-teamspdf.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-(1987).design-of-work-teamspdf.pdf)
- Haddow, G., Bullock, J. & Coppola, D. P. (2017). *Introduction to Emergency Management*. Butterworth-Heinemann.
- Halvorsen, S. (2019). *Prospekt: Samfunnssikkerhetens hus*. Bergen kommune. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/1521834/Prospekt-Samfunnssikkerhetens-hus>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Higgins, M. C., Weiner, J. & Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 366-388. <https://doi.org/10.1002/job.1773>
- Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (1996). *Communication and group decision making*. 2. utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2016). *Meld. St. 10 (2016-2017). Risiko i et trygt samfunn - Samfunnssikkerhet*. Regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47–73. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>
- Kristiansen, E., Magnussen, L. I. & Carlström, E. (2017). *Samvirke. En lærebok i beredskap*. Universitetsforlaget.
- Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og Krisehåndtering: Relevans for 22. Juli*. 22. Juli Kommisjonen.

-
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Larssen, A. K. & Dyndal, G. L. (2020). *Strategisk ledelse i krise og krig. Det norske systemet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications
- Lovdata (2021). *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>
- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse: etablering av beredskap - potensialbasert beredskapsledelse - proaktiv stabsmetodikk*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(4), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *J. Occupational Organ. Psych.*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Milgrom, P.R. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mortensen, M., Woolley, A.W. & O’Leary, M. (2007). Conditions Enabling Effective Multiple Team Membership. I K. Crowston, S. Sieber & E. Wynn (Red.), *IFIP International Federation for Information Processing, Volume 236, Virtuality and Virtualization* (s. 215-228). Boston: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-73025-7_16
- Nesse, S. (2016). Et helhetlig perspektiv på rekruttering, seleksjon og utvikling av kriseledelseskompentanse. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), 56-68. Hentet fra <https://old.magma.no/et-helhetlig-perspektiv-pa-rekruttering-seleksjon-og-utvikling-av-kriseledelseskompentanse>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership theory & practice*. UK: Sage Publications.
- O’Leary, M. B., Mortensen, M. & Woolley, A. W. (2011). Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams. *The Academy of Management Review*, 36(3), 461-478. <http://www.jstor.org/stable/41319181>

-
- Perry, R. W. & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process. *Disasters*, 27(4), 336-350.
<https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2003.00237.x>
- Roberto, M. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136–158.
<https://doi.org/10.2307/41166157>
- Roberto, M. (2009). *The Art of Critical Decision Making*. USA: The Teaching Company
- Rosenthal, U., Charles, M. T. & 't Hart, P. (1989). *Coping with Crisis. The management of disaster, riots and terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7. utgave. Essex: Pearson Education Limited.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., Heiene, M. & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling. Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (7), 48-60. Hentet fra <https://old.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk>
- Schulte, M., Cohen, N. A. & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564–581.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Simons, R. A. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88. <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>
- Simons, R. (1995b). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smith, D. (2004). For whom the bell tolls: Imagining accidents and the development of crisis simulation in organizations. *Simulation & Gaming*, 35(3), 347-362.
<https://doi.org/10.1177/1046878104266295>

- Sommer, M. (2018). *Nytteverdien av et samvirkesenter: Vurdering av samvirke før og under sykkel-VM 2017 i Bergen*. Hentet fra <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2504630/Rapport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stanton, N., Salmon, P. M., Walker, G. H., Salas, E. & Hancock, P. A. (2017). State-of-science: situation awareness in individuals, teams and systems. *Ergonomics*, 60(4), 449-466. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1278796>
- Tannenbaum S. I., Beard R. L. & Cerasoli C. P. (2013). Conducting team debriefs that work: Lessons from research and practice. I E. Salas, S. I. Tannenbaum, D. Cohen & G. G. Latham (Red.). *Developing and enhancing high-performance teams: Evidence-based practices and advice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thompson, L. (2015). *Making the team: A guide for managers*. 5. utgave. New York: Pearson.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2007). Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. *Management Science*, 53(6) 894–907. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0692>
- Tynan, R. (2005). The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315. <https://doi.org/10.1002/job.1775>
- Walle, A. H. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Cambridge Scholars Publishing.
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425-445. <https://doi.org/10.1177/1523422308316464>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method*. 5. utgave. Sage.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. 8. utgave. Boston, MA: Pearson.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Intervjuguide 1

Innledende spørsmål

1. Vil du fortelle kort om deg selv og hva din rolle innebærer?
 - a. Tidligere erfaring
 - b. Arbeidsoppgaver

Samvirkesenteret

2. Hvem samarbeider dere med? Og hvem ønsker dere å samarbeide med?
3. Hvor ofte samarbeider dere?
4. Gjør disse samarbeidene en forskjell når det kommer til krisehåndtering i kommunen?

Kriseledelse og styring

5. Vil du fortelle litt om hva dere gjør for å tilrettelegge for godt samarbeid?
6. Hvordan arbeider dere for å oppdage potensielle kriser før de inntreffer?
7. Hva jobber dere med i det daglige for å sikre god håndtering når en krise inntreffer?
8. Hvordan tas beslutninger i samvirkesenteret? Hvem har beslutningsmyndighet og hvordan fungerer beslutningsmyndigheten på tvers av aktørene?
9. Hva er det viktig å fokusere på for å oppnå felles situasjonsforståelse? Hvordan jobber dere med dette?

Team og teamledelse

10. Hva er de største utfordringene dere møter på når dere samarbeider? Hvordan jobber dere for å håndtere disse utfordringene?
11. Hvordan jobber dere for å skape en fellesskapsfølelse?
12. Hvordan er rolleavklaringen når dere setter samvirkesenter? Hvem tar en ledende rolle?
13. Hvordan gjennomfører dere øvelser? Hva ønsker dere å oppnå ved å gjennomføre øvelser?

Avsluttende spørsmål

14. Er det noe du vil legge til som du mener vi har glemt eller tenker kan være viktig?
15. Har du noen spørsmål til oss?

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Intervjuguide 2

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om hva din rolle innebærer? Og hva dere jobber med?

Spørsmål

2. Hva er fordelene med å sitte samlet her på SSH?
3. Hva er forskjellen på å sitte samlet her sammenlignet med slik dere jobbet før?
4. Hvordan er samarbeidet med de andre enhetene på SSH?
5. Samarbeider dere med andre aktører? Hvordan fungerer dette samarbeidet?
6. Hva er de største utfordringene dere møter på når dere samarbeider? Hvordan jobber dere for å håndtere disse utfordringene?
7. Hvordan jobber dere for å skape en fellesskapsfølelse?
8. Hva jobber dere med i det daglige for å sikre god håndtering når en krise inntreffer?
9. Er dere med når det mobiliseres samvirkesenter?
10. Er dere med når det arrangeres øvelser? Hvordan gjennomfører dere øvelser? Hva ønsker dere å oppnå ved å gjennomføre øvelser?
11. Hva er det viktig å fokusere på for å oppnå felles situasjonsforståelse? Hvordan jobber dere med dette?

Avsluttende spørsmål

12. Er det noe du vil legge til som du mener vi har glemt eller tenker kan være viktig?
13. Har du noen spørsmål til oss?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Denne forskningen er en del av RaCE programmet på NHH og SNF. Formålet er å undersøke hvordan Bergen kommune arbeider med beredskapsarbeidet i kommunen gjennom Samfunnssikkerhetens hus. Vi henvender oss til personer med sentral informasjon om dette.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil ta maks en time. Dersom du godkjenner det, vil vi ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene. Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet. Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte:

- Telefon:
- E-post:

Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud (personvernombud@nhh.no). På oppdrag fra NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av informant, dato)