



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

**Improvisert samvirke
Den Norske Redningstjeneste og Forsvaret**

Master i samfunnssikkerhet og kriseledelse

HR310S

Våren 2015

av

Martin Eriksen og Tomas Ringen



Sammendrag

Samarbeidet mellom Den Norske Redningstjenesten og Forsvaret, som på operativt nivå utgjør samvirke mellom Hovedredningsentralen og Forsvarets Operative Hovedkvarter, utgjør i dag en del av den norske dugnadsånd som i fellesskap er gitt ansvaret for å berge liv og helse, i situasjoner der søk og redning er påkrevd. I oppgaven ser vi på utfordringer og muligheter som ligger i samvirket, for å ivareta handlingsrommet gjennom optimal utnyttelse av Forsvarets kapasiteter, gjennom felles engasjement, situasjonsforståelse, organisering og ledelse.

Vi analyserer disse aspektene i lys av teori som omhandler høypålitelige organisasjoner, improvisasjonsevne og situasjonsforståelse. Resultatet er en bedre forståelse for relevante faktorer som påvirker samvirket. Endringer i den enkelte organisasjonen påvirker også samvirket.

På grunn av omorganisering de senere år har det skjedd endringer i samvirket, som i dag utgjør noen utfordringer, men også muligheter. Relasjoner og tillitt mellom enkeltindivider, forståelse og toleranse, samt evne til informasjonsutveksling utgjør et stort potensiale til et godt samvirke. Dette både i forhold til forebyggende beredskap og dynamisk krisehåndtering, uavhengig av hendelsens karakter eller omfang, tid eller sted.

I konklusjon peker vi på at bedre forberedelser i forkant av kriser kan være en viktig faktor for å kunne håndtere og improvisere når hendelsene oppstår.

Forord

Endelig fikk vi anledning til å undersøke noe vi virkelig bryr oss om. I så måte dreier oppgaven seg om Forsvarets mulighet og evne til å bistå det sivile samfunn i høye nord, og i gravgrendte strøk. Dette i tillegg til Forsvarets mulighet til å trygge livet på havet, for de mange som har det som sin kjære og nære arbeidsplass, eller sitt fristed.

Før vi slippe deg videre til innledningen vil vi benytte anledningen til å takke vår engasjerte veileder, professor Stig O. Johannessen ved fakultet for samfunnsvitenskap ved UiN. Han har sendt oss tidsriktig og relevant tilbakemelding, og bidratt med sin kunnskap, innsikt og positive innstilling.

Vi ønsker også å takke våre kjære koner og små barn, som har stått oss bi i en hektisk arbeids- og studietid. Uten dem hadde det verken blitt mat eller rene klær til heltene!

Vi må også rette en stor takk til vår felles arbeidsgiver, nå Luftforsvaret som har gitt oss permisjon i håp om å få et lite bidrag tilbake, noe vi håper denne oppgaven er.

Innholdsfortegnelse

Liste over figurer	v
Liste over forkortelser	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tema	1
1.3 Problemstilling	2
2 Den Norske offentlige Redningstjeneste.....	4
2.1 Nordområdene	4
2.2 Redningstjenesten.....	4
2.2.1 HRS Ledelse.....	5
2.2.2 Fremtidig organisering	6
2.2.3 Bistand til politiet vs. deltakelse i redningstjenesten	7
2.3 Forsvaret.....	8
2.3.1 Hovedkvarteret	8
2.3.2 Kystvakten.....	9
2.3.3 Luftforsvaret.....	10
2.3.4 Kontaktflaten mot HRS	10
2.4 Oppsummering	11
3 Metode.....	13
3.1 Tilnærming til oppgaven	13
3.2 Design.....	14
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide.....	15
3.4 Dybdeintervju.....	15
3.5 Egenart dybdeintervju	16
3.6 Transkribering og tekstnær koding.....	17
3.7 Kategorisering	17
4 Teori	18
4.1 HRO og kollektiv oppmerksomhet.....	18
4.1.1 Anticipation - Forventinger	19
4.1.2 Containment - Håndtering av hendelser	19

4.2 Improvisasjon	21
4.3 Situasjonsforståelse	23
5 Kategorisert empiri	29
5.1 Organisasjon og ledelse	29
5.2 Ansvar, myndighet og plikt	30
5.3 Kontaktflater og rutiner	31
5.4 Kunnskap og erfaringer	33
5.5 Holdninger og tillit	34
5.6 Situasjonsforståelse og beslutningsprosess	34
5.7 Trening, øving og erfaringsoverføring	37
6 Analyse - Teorien brukes til å analysere (tolke) data	39
6.1 HRO	39
6.1.1 Forventninger	39
6.1.2 Hendelseshåndtering	43
6.2 Improvisasjon	47
6.3 Situasjonsforståelse	48
7 Drøfting	53
7.1 Relasjoner i samvirke	53
7.1.1 Kompetanse og erfaring	53
7.1.2 Kontaktflater og rutiner	55
7.1.3 Delkonklusjon	56
7.2 Beslutningsprosesser	56
7.2.1 Informasjonsutveksling i kriser	57
7.2.2 Situasjonsforståelse og improvisert samhandling	57
7.2.3 Delkonklusjon	57
7.3 Organisasjon og ledelse i et pålitelig samvirke	58
7.3.1 Ansvar, myndighet og plikt	60
7.3.2 Delkonklusjon	61
8 Konklusjon	62
9 Litteratur- og referanseliste	64
Tabell over vedlegg	69

Liste over figurer

Figur 1 - Daglig drift i Kollektiv Redningsledelse (KRL) ved HRS.....	5
Figur 2 - Organisering og plassering, HRS og Forsvaret, før og etter 2009.....	9
Figur 3 - Forsvarets Ressursoversikt ved FOHK og LDKN vs. FOH.....	9
Figur 4 - FOH Vaktorganisering fom. 2009 og fom. 2014.	11
Figur 5 - Graden av improvisasjon.....	23
Figur 6 - Model of Situation Awareness (Endsley, 1995, 2012).....	25
Figur 7 - Model of team Situation Awareness (Endsley & Jones, 2012).....	27

Liste over forkortelser

ACO	Aircraft Coordinator
FOH	Forsvarets Operative Hovedkvarter (ved Reitan utenfor Bodø)
FOHK	Fellesoperativt Hovedkvarter
HRO	High Reliability Organisation
HRS	Hovedredningsentralen
HRS N	Hovedredningsentralen Nord-Norge (lokalisert i Bodø)
HRS S	Hovedredningsentralen Sør-Norge (lokalisert i Stavanger)
HV	Heimevernet
JD	Justis Departementet
JOC	Joint Operation Center
Kgl. res.	Kongelig resolusjon
KRL	Kollektiv Redningsledelse
KV	Kystvakt
LDKN	Landsdelskommando Nord Norge
LRS	Lokale redningsentraler
MPA	Maritime Patrol Aircraft
NORTG	Norwegian Task Group
OS	Overvåkingscenteret
OSC	On-Scene Commander/ Coordinator
SAR	Search And Rescue
VO	Vaktoffiser

1 Innledning

Med denne oppgave ønsker vi å gi innsikt i hvordan to av organisasjonene i samvirket Den Norske Redningstjenesten evner å løse hendelser og kriser i fellesskap.

Dette mener vi spesielt de omtalte organisasjonene kan ha nytte av, og andre som interesserer seg for beslutningstaking og krisehåndtering i samvirke mellom to offentlige etater.

1.1 Bakgrunn

Vi har begge operativ erfaring og bakgrunn fra Luftforsvaret, og jobber i dag sammen ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) på Reitan, utenfor Bodø. Vi er begge krigsskoleutdannede offiserer med militær bachelorgrad fra Luftkrigsskolen i Trondheim. Tomas har bred erfaring fra overvåkning og innsamling fra nasjonale operasjoner med norsk P-3C Orion fra Andøya, og fra NATO E-3A AWACS operasjoner, både i og utenfor Europa. Martin er tidligere flysystemtekniker og jagerflykontrollør, men har de siste ti årene vært jagerflyger og instruktør i Luftforsvaret, og har også operativ erfaring fra inn- og utland.

Vi er to offiserer som er opptatt av hvordan Forsvaret med dets ofte unike ressurser kan, og bør kunne bistå det sivile samfunn i ulike krisesituasjoner. Stikkord som situasjonsforståelse, handlingsrom, evne og improvisasjon er begreper som diskuteres med innlevelse i vår hverdag. Begrepene alene gir liten mening uten ledelse og styring, eller kommando og kontroll i militære termer. Der organisasjonen evner å utnytte ressursene på en effektiv og integrert måte, der doktrine eller operasjonskonsept og intensjonen er kjent for hele organisasjonen, og ikke bare strategisk- eller operativt nivå. Og der organisasjoner evner å samarbeide på tvers av hierarkier, for å løse en krise i fellesskap.

1.2 Tema

Utfallet av en søk- og redningsaksjon avhenger ofte at det tas tidskritiske og korrekte beslutninger i en tidlig fase. Dette for å bevare handlingsrommet og den muligheten som i kort tid eksisterer for å oppnå optimalt resultat, tatt utgangspunktet i betraktning.

Forsvaret er, spesielt i nordområdene en svært viktig og betydelig bidragsyter, med kapasiteter som kan utgjøre en stor forskjell i søk- og redningsoperasjoner i disse områdene.

Redningstjenesten og andre offentlige etaters innslagspunkt for å be om bistand fra Forsvarets ressurser, er i hovedsak gjennom Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH). Samvirket mellom Hovedredningssentralene (HRS) og FOH vil derfor kunne påvirke utfallet av en søk- og redningsaksjoner, hvor Forsvarets kapasiteter er i posisjon og egnet til å redde menneskers liv og helse.

Vår oppgave har til hensikt å utforske hvordan dette samvirket fungerer i dag.

Regjeringen kom 1 des. 2006 ut med nordområdestrategien. Regjeringens strategiske mål hva gjelder redningstjenesten lød da som følger;

“Vårt mål er å være ledende på sjøsikkerhet, redningstjeneste og oljevernberedskap i nord”.

Vi ønsker med denne oppgaven å komme med et bidrag som strekker seg etter regjeringens strategiske mål, i forhold til redningstjenesten.

For oss er spesielt utfordringer knyttet til begrenset tilgang på redningsressurser i nord, i forhold til økende aktivitet og trafikkgrunnlag av interesse, der Forsvaret ofte blir en større del av redningsapparatet ved ulike hendelser.

Valget av tema falt etter hvert på Forsvarets bistand til Hovedredningssentralen i Nord-Norge, med hovedfokus på nordområdene og de utfordringene som knytter seg til situasjonsoversikt og ressurstilgang.

Avgrensning

I oppgaven ser vi på organisering og ledelse av redningstjenesten i skillet mellom Redningstjenesten og Forsvaret. Hovedfokus er på samvirket mellom Hovedredningssentralen i Nord-Norge (HRS N) og Forsvaret Operative Hovedkvarter (FOH).

1.3 Problemstilling

Hvilke utfordringer og muligheter eksisterer i samvirket mellom Hovedredningssentralen i Nord-Norge og Forsvarets Operative Hovedkvarter?

Delspørsmål 1:

Hvilken betydning har relasjon for samhandlingen?

Delspørsmål 2:

Hva kjennetegner beslutningsprosessene?

Delspørsmål 3:

Hvordan har endringer i organisasjonene påvirket samvirket mellom HRS og FOH?

For å besvare disse spørsmålene vil vi i noen grad også måtte se på organisasjon og ledelse av HRS og FOH, og hvordan dette påvirker samvirket mellom organisasjonene. Dette i mål mot å oppnå optimal utnyttelse av Forsvarets ressurser når situasjon påkrever det.

Begrepsavklaring

Med dette kapittelet ønsker vi å gi leseren en innsikt i hva vi legger i ulike begreper, som går igjen i oppgaven. Dette for å gi leseren større forståelse for sammenhengen, når begrepene blir brukt.

Hendelse:

En situasjon som løses ved bruk av dagligdags rutiner og innenfor normal organisering, og som ikke får negative konsekvenser for organisasjon. Inkluderer bruk av stående beredskap, men kan også inkludere dynamiske kapasiteter som normalt ikke inngår i beredskapen.

Krise:

En krise er aldri lik en annen, den er dynamisk og uoversiktlig av natur, og kommer sjeldent alene. En krise kan betegnes som en eller flere hendelser der situasjonen er uoversiktlig, der beslutninger må tas under tidspress og med begrenset forståelse for konsekvensene av beslutningene som tas (Weiseth & Kjeserud, 2007).

I forhold til en organisasjon er krisen av krisens natur, en eller flere hendelser som en organisasjon selvstendig ikke klarer å løse, det vil si organisasjonen må improvisere og samvirke med andre for å oppnå tilfredsstillende resultater.

En krise for en sjarkfisker og hans nærmeste familie, når båten forliser og han må bli reddet, er ikke nødvendigvis en krise for Den Norske Redningstjenesten. For redningstjenesten vil det være en dagligdags hendelse, såfremt de løser den etter forventning.

Ressurs vs. kapasitet

Ressurs hva angår en enhet, betegner f.eks. en båt (fartøy), et fly eller en stridsvogn, kan også betegne ett jegerlag eller én bataljon for den del. Ressursoversikt beskriver, eller gir kun et begrenset bilde av et fartøys, eller en stridsvogns posisjon og identitet. I noen tilfeller også med en vektor (hastighet og kurs), det vil si med muligheten til å forutsi bevegelsesmønster. For å ha ressursoversikt når hendelser inntreffer må ressursstatusen, primært posisjon over relevante enheter, oppdateres kontinuerlig.

En ressurs er for oss rådata, det er kun skall uten innhold. For å gi mening trengs det en forståelse av kapasiteten til den enkelte ressurs.

Kapasitetsbeskrivelse forteller hva fartøyet, flyet eller stridsvognen er i stand til å utføre, hvilke muligheter og begrensninger som følger med den aktuelle plattform eller våpensystem. Kapasitetsoversikt og forståelse betyr kontinuerlig oversikt, og innsikt i hvordan ressursen kan utnyttes best mulig, i positiv forstand.

2 Den Norske offentlige Redningstjeneste

Før vi startet med oppgaven hadde vi en grunnleggende oppfatning og erfaring med hvordan Den Norske Redningstjeneste er ment organisert og hvordan Forsvarets deltakelse har vært knyttet til redningstjenesten. For å gjøre dette til mer enn en utalt erfaring ønsket vi å systematisere og forankre vår forståelse av samhandlingen i formelle overordnede dokumenter. Dette ga oss en dypere forståelse av de siste endringer i og grunnlaget for samhandlingen vi hadde erfaring fra i jobben. I tillegg ga det oss informasjon, med kildehenvisninger, til å presenter konteksten samhandlingen utføres i for leseren.

2.1 Nordområdene

Med nordområdene tenker vi primært på områdene som strekker seg fra nord av 65' nord, mer enn en times flytid fra de to faste redningsbasene (i nord), i tillegg til hav- og landområdene som inkluderer og omslutter Bjørnøya, Svalbard, Jan Mayen og området opp mot pol-punktet. I hovedsak de områdene der det kan tenkes at folk ferdes eller vil ferde i fremtiden, og der søk- og redningsressursene tidvis og stedvis er ikke eksisterende. Dette er også områder det normalt vil ta mer enn en time før redningsressurser er på plass.

Av havområder snakker vi om Barentshavet, nordlige deler av Norskehavet, deler av Grønlandshavet, Polhavet og de områdene på havet der fiskeflåten ofte befinner seg relativt langt til havs (Smuthullet, Fiskevernesonen, Smutt-havet, med mer).

Dette er også deler av ansvarsområdet til Hovedredningssentralen i Nord-Norge, som strekker seg fra 0 meridianen (Greenwich meridianen i England) til ca. 35' øst utenfor Varanger, fra 65' nord og opp til Nordpolen (90' nord), se vedlagt kartutsnittet (vedlegg 1).

2.2 Redningstjenesten

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) er den administrative ansvarlige etat og beskriver sammen med Forsvarsdepartementet (2015) den offentlige organiserte redningstjenesten slik:

“Redningstjenesten i Norge er organisert etter det såkalte samvirkeprinsippet. Dette prinsippet ligger til grunn for alt arbeid med beredskap og krise håndtering, jf kapittel 4.1, men for redningstjenesten gir det den særskilte konsekvens at alle offentlige etater, herunder Forsvaret, plikter å delta i redningsaksjoner med egnede og tilgjengelige ressurser. Videre skal alle offentlige etater som deltar i redningsaksjoner selv dekke utgiftene over sine alminnelige budsjetter.”

2.2.1 HRS Ledelse

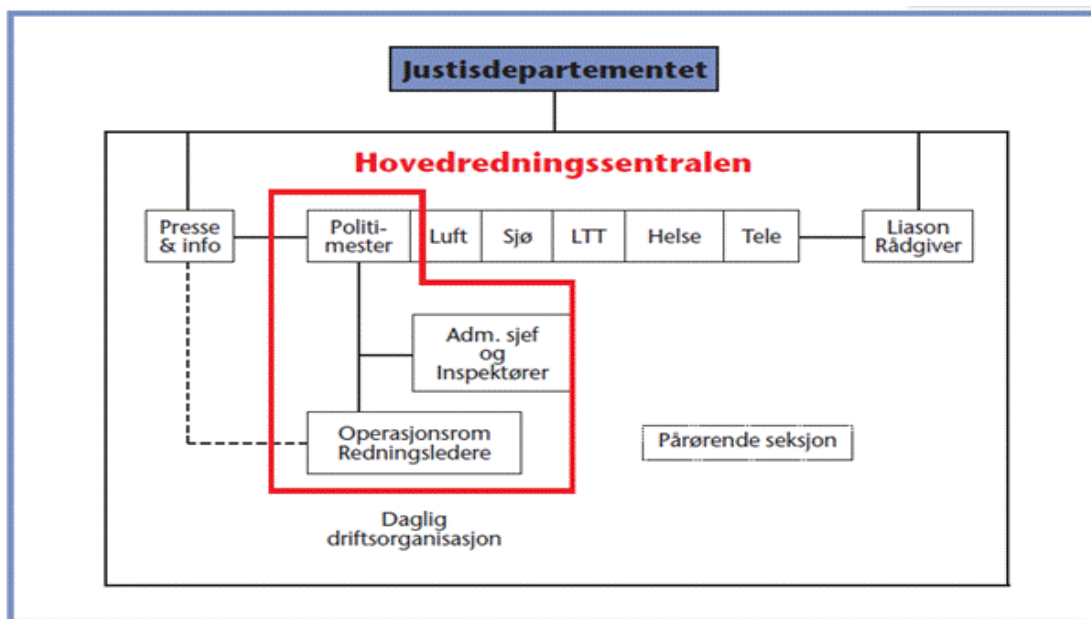
Den kongelig resolusjon av 4 juli 1980 sier at redningstjenesten;

“...utøves som et samvirke mellom offentlige og private institusjoner under ledelse av to hovedredningssentraler, femtifire underordnede lokale redningssentraler og seksten underordnede flyredningssentraler.”

JD har valgt å organisere operativ ledelse av redningstjenesten til HRS og LRS. HRS er lokalisert i Bodø (Salten) og Stavanger (Rogaland), LRS tilsvarer politidistriktene (27 distrikt per 2015) og Sysselmannen.

Daglig driftsorganisasjon består av Politimesteren, redningslederne og administrasjon ved HRS. Ved større redningstilfeller innkalles den kollektive redningsledelsen (KRL) med representanter fra Luftforsvaret, Sjøforsvaret, Telenor, Lufttrafikkjenesten og Helse.

Når LRS innkaller KRL stiller stort sett representanter fra Heimevernet (JD 1999).



Figur 1 - Daglig drift i Kollektiv Redningsledelse (KRL) ved HRS.

HRS har døgnbemannet operasjonsrom med normalt to redningsledere i sør og i nord. Grensen for ansvarsområdene går ved 65. nordlige breddegrad i sjøområdene, og på land langs grensen mellom Namdal og Helgeland politidistrikt. Det er i praksis forskjell på redningsaksjoner på land, sjø og luft. HRS leder normalt søk- og redning på sjøen og søk etter luftfartøy. LRS som er underlagt HRS og utfører normalt søk og redning over land og redning av luftfartøy over land.

For å lede og koordinerer aksjoner ute på havet og i luften utpeker HRS ved behov On-scene Coordinator og Aircraft Coordinator (IMO & ICAO, 2008). Forsvaret har ressurser som blir benyttet og egner seg til en slik funksjon i redningstjenesten. Skadestedsledelse på land ledes primært av politiet med fagrepresentanter fra andre nødetater (FD & JD, 2015).

Hovedprinsipper for redningstjenesten

Det er to hovedprinsipper i redningstjenesten, dugnadsprinsippet og samvirkeprinsippet;

Dugnadsprinsippet har den grunnleggende ide at alle ressurser i vårt land, offentlige, private og frivillige som er egnet for akuttinnsats skal kunne mobiliseres for innsats i den koordinerte redningstjenesten (JD 1999).

Samvirkeprinsippet er en av bærebjelkene i redningstjenesten og inneholder følgende føringer; *“Alle offentlige etater med ressurser egnet for søk og redning formål plikter å delta i redningstjenesten, og ikke bare dekker utgifter som påløper til personell, materiell, planlegging og øvelser, men stiller også ulike rådgivningsfunksjoner og redningsrelevante data mv. kostnadsfritt til disposisjon ovenfor hovedredningssentraler og de lokale redningssentraler”* (JD 1999).

For Forsvaret, som offentlige etat, betyr det at de plikter å delta, dekke utgiftene, stille rådgivere og data tilgjengelig, kostnadsfritt til HRS og LRS.

2.2.2 Fremtidig organisering

Ny organisering av redningstjenesten har lenge vært diskutert. Ny instruks for redningstjenesten ble vedtatt 13. september 2013, men er ikke iverksatt pga. av ulike oppfatning av høringsinstansene.

Justis- og beredskapsdepartementet kom med et nytt forslag til Kgl. res. som var ute med høringsfrist 20.03.2015, med mål om fastsettelse før sommeren 2015. Hvis den nye Kgl. res. blir fastsatt oppheves den gamle av 4 juli 1980, og instruks fra september 2013.

Formålet med den nye Kgl. res.; *“...er å ivareta en integrert redningstjeneste basert på nasjonal dugnad og samvirke mellom offentlige, frivillige og private aktører.”*

Bærebjelkene i det nye forslaget er fortsatt dugnad og samvirke. Samvirkeprinsippet i det nye forslaget er endret og i tillegg er ansvars- og koordineringsprinsippet med;

Samvirkeprinsippet: *“Redningstjenesten utøves som et samvirke mellom offentlige organer, frivillige organisasjoner, private virksomheter og personer. Alle offentlige organer som har kapasitet, informasjon eller kompetanse egnet for redningsformål, plikter å bidra i redningstjenesten med til enhver tid tilgjengelige kapasiteter, kompetanse og fullmakter.*

Samvirkeprinsippet innebærer at alle aktører har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke både i det forberedende arbeid og under redningsaksjoner.”

Ansvarsprinsippet: *”Det organ som har ansvar for funksjoner eller oppgaver til daglig, har også ansvaret for disse under en redningsaksjon, uavhengig av omfang og årsak til denne.”*

Koordineringsprinsippet: *”Redningstjenesten koordineres i forberedelser og innsats gjennom hovedredningssentralene og underlagte lokale redningssentraler.”*

Samvirke- og ansvarsprinsippet gjenspeiler regjeringens ønske om å løfte frem disse to samfunnssikkerhetsprinsippene som overordnet og styrende (Høyre og FRP, 2013). Redningstjenestens nye samvirkeprinsipp, i det nye forslaget, har deler av intensjon i samfunnssikkerhetsprinsippet av 2012 i seg;

“...alle aktører har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke både i det forberedende arbeid og under redningsaksjoner.”

Her legges et større selvstendig ansvar også på Forsvaret som relevant aktør, for å sikre samvirke i redningstjenesten, også i forberedende arbeid.

Politireformen:

Som tidligere nevnt i innledningen er LRS samlokalisert med politidistriktenes operasjonssentraler. I Regjeringens Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen) foreslås en justering av dagens 27 politidistrikt redusert til 12. Det slås fast at driftsenhetene/ tjenestestedene vil i større utstrekning enn i dag måtte ivareta kontakten med andre offentlige etater og frivillige organisasjoner. Det foreslås videre å opprette rednings- og beredskapsråd i alle politidistriktene/ LRS-områdene, for å styrke samarbeidet mellom aktørene i redningstjenesten.

2.2.3 Bistand til politiet vs. deltakelse i redningstjenesten

I den nye bistandsinstruksen 2012, “instruks om forsvarets bistand til politiet”, tydeliggjøres skillet på bruk av Forsvarets ressurser og maktmidler til bistand til politiet og bistand til redningstjenesten. Instruksen beskriver i kort hvordan forskjellige bistand skal skriftlig anmodes, godkjennes og bekostes gjennom direktorat og departement. Men i §2 sjette (6) ledd tas deltakelse i redningstjenesten ut av denne instruksen.

“§2 ...Instruksen gjelder ikke dersom annet følger av eller besluttes ved:

6.	<i>Forsvarets deltakelse i den organiserte offentlige redningstjeneste, jf. kgl.res. av 4. juli “1980.” (Forsvarsdepartementet, 2012)</i>
----	---

Redningstjenesten trenger fortsatt ikke skriftlig anmode om bistand fra Forsvarets ressurser.

2.3 Forsvaret

Forsvaret har siden starten av den kalde krigen støttet seg på *totalforsvaret*, hvor tanken er at Forsvaret skal kunne rekvirere ressurser fra det sivile i krise og krig. Etter den kalde krigen har dette konseptet blitt forandret og blir kaldt *“Det moderniserte totalforsvarskonseptet”*. FD kom i 2007 ut med en publikasjon *“Støtte og samarbeid. Det moderniserte totalforsvarskonseptet, en oversikt over viktige ordninger og retningslinjer”*, som beskriver det moderniserte totalforsvarskonseptet slik: *“Forsvaret skal som en av sine oppgaver bidra til samfunnssikkerhet i forbindelse med alvorlige hendelser hvor det sivile samfunn har behov for støtte. Det moderniserte totalforsvarskonseptet vektlegger i større grad enn tidligere Forsvarets støtte til det sivile samfunn. Forsvaret skal som en av sine oppgaver bidra til samfunnssikkerhet i forbindelse med alvorlige hendelser hvor det sivile samfunn har behov for støtte”*.

Forsvaret har også under den kalde krigen bidratt med ressurser til redningstjenesten. Den moderniserte totalforsvars-konseptbeskrivelsen er derfor, sett opp mot redningstjenesten, en svak skjerpning og tydeliggjøring av den støtten Forsvaret også tidligere har bidratt med.

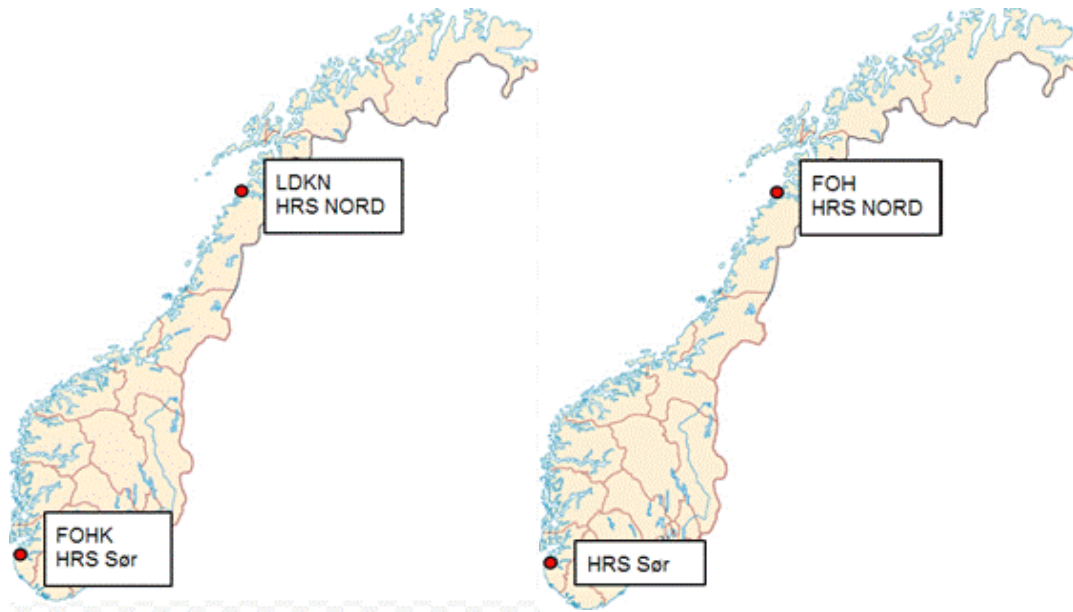
I april 2015 har FD fått med seg JD til å utgi revidert utgave av 2007 publikasjonen som i dag heter; *“Støtte og samarbeid. En beskrivelse av totalforsvaret i dag”*. Den nye utgaven legger økt vekt på forebygging, beredskapsplanlegging, krisehåndtering og konsekvenshåndtering.

Redningshelikopteret *Sea King*, og i fremtiden *AW101 Merlin*, er den eneste offentlige dedikerte redningsressursen som er stilt til direkte disposisjon til redningstjenesten.

“Forsvaret kan i tillegg utføre redningstjeneste med alle sine helikoptre, fartøy og maritime overvåkingsfly, og øvrige ressurser, når dette er påkrevet” (FD & JD, 2015).

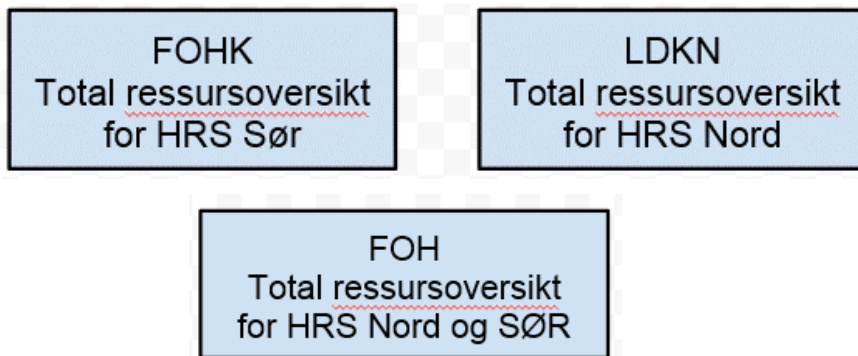
2.3.1 Hovedkvarteret

Organiseringen av Forsvaret har vært gjennom flere omorganiseringer. Frem til 2009 hadde Forsvaret en egen krisestyringskommando for nordområdene, Landsdelskommando Nord-Norge (LDKN) ved Reitan, som var underlagt Fellesoperativt Hovedkvarter (FOHK) ved Jåtta. Disse ble slått sammen til Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) ved Reitan som ble åpnet i 2009 (Regjeringen, 2009).



Figur 2 - Organisering og plassering, HRS og Forsvaret, før og etter 2009.

HRS har behov for å vite hvilke egnede ressurser Forsvaret har som kan benyttes ved redningsaksjoner. FOHK hadde oversikt på alle militære ressurser som på anmodning kunne stilles til disposisjon til sivile aktører. I nord var det i LDKN som hadde ressursoversikten som HRS N i hovedsakelig støttet seg på (FD, 2007). Etter 2009 har FOH oversikten over militære ressurser som til enhver tid kan gjøres tilgjengelig for redningstjenesten (FD, JD 2015).



Figur 3 - Forsvarets Ressursoversikt ved FOHK og LDKN vs. FOH

2.3.2 Kystvakten

Kystvakten er en viktig aktør for redningstjenesten som bidrar i mange HRS ledede redningsaksjoner. I 2010 besluttet Forsvarsministeren å legge ned Kystvaktsskvadron Sør ved Bergen og Kystvaktsskvadron Nord ved Sortland. I tillegg flyttet ministeren Sjef Kystvakten fra Oslo til Sortland og samlet hele kystvaktens ledelseelement i Vesterålen (FD, 2010). Før 2009 brukte HRS N å ringe direkte til Kystvaktsskvadron Nord ved Sortland.

2.3.3 Luftforsvaret

Fra 2009 har en integrert avdeling, J3 Luft ved FOH vært bemannet av personell fra Luftforsvaret for å lede å koordinere luftoperasjoner for Sjef FOH. Før 2009 var det en lignende avdeling og element i FOHK og LDKN.

Fra 1 aug. 2014 fikk Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL) overført avdelingen J3-Luft til Luftforsvaret, og i oppgave å opprette en lufttaktisk kommando. Dette er i dag National Air Operation Center ved Reitan. Luftforsvarets vaktoffiser som sitter i NAOC, satt fra 2009 i FOH sammen med Sjø- og Land-vakten. HRS kunne ringe direkte til Luft-vakten ved behov for luftressurser.

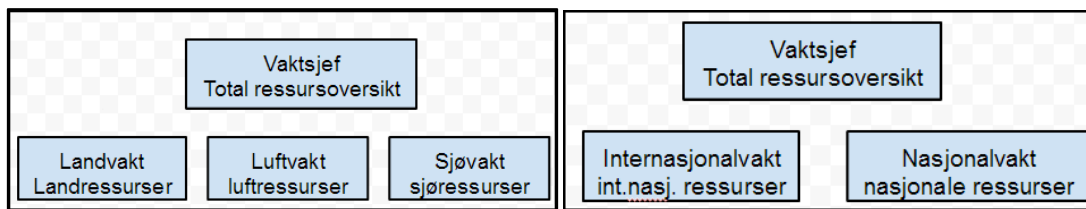
2.3.4 Kontaktflaten mot HRS

FOHK hadde representanter i kollektiv redningsledelse som skulle til HRS Sør, mens LDKN hadde det samme opp mot HRS Nord. I dag er det FOH ved Reitan som døgnet rundt planlegger og koordinerer sivil støtte og har full ressursoversikt. FOH har representanter som skal inn i kollektiv redningsledelse for både HRS nord og sør.

I aug. 2009 flyttet Forsvaret FOHK sin vaktstyrke til Reitan og slo den sammen med LDKN som er utgangspunktet til den vaktstyrken FOH har i dag. FOHK hadde delt nasjonalt og internasjonalt ansvar mens LDKN hadde nasjonalt nordområde ansvar. FOH har både internasjonalt og nasjonalt ansvar.

Standard vaktstyrke ved FOH i dag består av en overordnet vakt sjef (VS), en nasjonal vakt som har ansvaret for nasjonale operasjoner, og en internasjonal vakt med ansvar for de internasjonale operasjonene. FOH skal sitte på ressursoversikten i Forsvaret og melde inn ressurser til disposisjon for redningstjenesten. FOH ble erklært åpnet av Kong Harald 1. aug. 2009, men var først selverklært fullt operativ høsten 2014.

Midlertidig ble luftvakta igjen ved Jåtta i påvente av tilstrekkelig tilrettelegging. Luftvakta kom til Reitan i 2010 og ble samlokalisert med resten av vaktstyrken. Landvakten hadde oversikt på landressursene, luft-vakten på luftressursene og sjøvakten på sjøressursene. Disse skapte tilsammen total ressursoversikt til vakt sjefen (VS) i Joint Operation Center (JOC).



Figur 4 - FOH Vaktorganisering fom. 2009 og fom. 2014.

I forbindelse med opprettelsen av den nye vaktordningen i 2014, flyttet luft-vakten ned i organisasjon, til lufttaktisk kommando ved den nyopprettede National Air Operation Center (NAOC), samlokalisert med FOH på Reitan. Fysisk ligger dette i et eget operasjonsrom ved siden av JOC.

Nasjonalvakten (tidligere J3-Sjø) ble initialt bemannet med en miks av offiserer fra forskjellige forsvarsgrener. Men ble etterhvert bemannet med bare sjøoffiserer, da denne kompetansen ble anset som viktigst. Fra og med jan. 2015 er den gjenværende Nasjonalvakta igjen bemannet med blanding av Sjø-, Hær- og Luftforsvarsbakgrunn.

Heimevernet har både før og etter 2009 utpekte representanter til kollektiv redningsledelse i LRS. Et unntak er LRS på Svalbard hvor det ikke er etablert heimevern og militære ressurser.

2.4 Oppsummering

Redningstjenesten utøves som et samvirke. Hovedaktøren er JD som administrativt ansvarlig og HRS som høyeste operative myndighet. HRS utøver den daglige ledelse og koordinering av redningstjenesten for sjø og luft. LRS, politidistriktene og Sysselmann, står for ledelse og koordinering av landredning, men er underlagt overordnet operativ ledelse av HRS.

I fredstid er en av Forsvarets oppgaver å støtte det sivile samfunn og bidra til samfunnssikkerhet, og deriblant redningstjenesten innenfor rammen av ressurser og kompetanse. Gjennom Kgl. res. av 4. juli 1980 og samvirkeprinsippet plikter Forsvaret å delta kostnadsfritt med egnede ressurser, rådgivere og data til rådighet for HRS og LRS. Hvis HRS og LRS innkaller KRL er Forsvaret representert i redningsledelsen gjennom Luftforsvaret, Sjøforsvaret og heimevernet. Til KRL ved HRS stiller i dag luft og sjørepresentantene fra FOH og NAOC.

Forsvarets operasjonelle nivå, LDKN og FOHK, ble i 2009 slått sammen til FOH i Bodø. FOHK representantene som skulle innkalles til KRL i sør falt bort. FOH representantene ved Reitan skulle dekke KRL for både HRS sør og nord. Politireformen vil

reduserer antallet politidistrikt og LRS fra 27 til 12. Det vil bli opprettet rednings- og beredskapsråd i alle LRS områdene.

Forsvarets interne vaktpersonell som før 2009 hadde daglig kontakt med HRS ble gradvis byttet ut. Antallet vaktfunksjoner i JOC ble også gradvis redusert fra fire til tre. Den nasjonale ressursoversikten HRS hadde behov for fra Forsvaret var før 2009 samlet på flere hovedkvarter og flere vaktfunksjoner. I dag er den samlet på et sted og på en vaktfunksjon, vaktoffiser Nasjonal ved FOH. FOH skal styre underlagte enheter gjennom taktiske kommandoer eller direkte.

Kystvakta fikk i 2012 samlet ledelsen i en taktisk kommando ved Sortland. Luftforsvaret fikk egen taktisk kommando, NAOC, ved Reitan i 2014. HRS benyttet tidligere det som i dag har blitt taktiske kommandoer som første kontaktpunkt.

Redningstjenesten trenger ikke skriftlig og formelt anmode om bistand av Forsvaret slik politiet må. Forsvaret plikter, ifølge samvirkeprinsippet i Kgl. res. av 4 juli 1980, å bidra hvis de er egnet.

3 Metode

Dette kapitlet presenterer metoden som ligger til grunn for å besvare oppgavens problemstilling. Først vil valg av forskningsstrategi og forskningsdesign bli presentert og så blir metodevalget for oppgaven beskrevet. Videre vil vi forklare hvordan vi har gått frem for å samle inn og analysere data.

3.1 Tilnærming til oppgaven

Vårt utgangspunkt til å besvare oppgaven var å utforske en problemstilling uten klar årsak-virkning og vi kunne ikke benytte en positivistisk tilnærming som ofte forbindes med kvantitativ forskning. Vi hadde til hensikt å forstå fenomen gjennom det interpretivistiske, fortolkende, paradigmet som forbindes med kvalitativ forskning.

Wright og Losekoot (2014) beskriver to relativt like men likevel forskjellige retninger innenfor det interpretivistiske paradigmet. Disse er hermeneutikk som fokuserer på hva skjedde og sosial interaksjonsforskning som fokuserer mer på hvorfor. Wright et al. anbefaler en kombinasjon av disse og er det vi har endt opp å gjøre. Disse tilnærmingene mener å kunne finne regulariteter i samfunnet uten at det er det forskningen skal resultere i. Forskerens tidligere erfaring vil etter hermeneutikkens syn påvirke tolkning og resultatet. Tidligere forståelse vil gradvis påvirkes av ny erfaring. Meningsdannelsen vil gjennom hele forskningen gradvis forandres.

Vi har bakgrunn og erfaring fra tidligere hendelser gjennom jobben. Gjennom dette studiet og denne oppgaven har vi reflektert og tolket egne erfaringer på en lærende måte. Å "erfare" kan beskrives som å ta et steg tilbake fra den opprinnelige opplevelsen, for så å tolke den på forskjellige måter. En refleksjon av en opplevelse. I studiet og denne oppgaven gjør vi akkurat det. Vi tar et steg ut av jobben og ser på oppsamlede opplevelser med forskjellige akademiske vinkler og får forskjellige utfall gjennom tolkningene av opplevelsene. Gjennom å "trene" på dette skal man enklere kunne anta et mer objektivt syn på hvem man selv er. Og for oss i oppgaven også "hvem" vår organisasjon er. Mot oss selv og vår egen organisasjon har vi forsøkt å identifisert trekk som kan predikere fremtidige valg. Egil Olsvik (2013) omtaler slik selvevaluering som erfaringshermeneutikk.

Vi skal begge fortsette å jobbe i Forsvaret og bidra i redningstjenesten i fremtiden slik vi tenker nå. Gjennom studiet og oppgaven kan vi derfor ikke si at hovedpoenget har vært å lære seg noe helt nytt. Vi har gjennom erfaringslæring blitt mer klar over hva man faktisk allerede har lært på en dypere måte. Med slik innsikt ønsker vi i fremtiden å kunne handle fornuftig og effektivt og bidra til at vår organisasjon skal kunne gjøre det samme.

Vårt hovedfokus har vært forskning på dynamikken mellom HRS og FOH. Vi har valgt casestudie som forskningsstrategi for denne oppgaven. Da den form for strategi anses å være nyttig når en studerer virkelige fenomener i en sosial verden, slik som organisatoriske prosesser i og mellom organisasjoner. Yin (1990) hevder at casestudie er å foretrekke der hvor forsknings subjekter ikke kan skilles fra den kontekst som de befinner seg i.

“Selv om casestudiet bare tar for seg en enkelt enhet, brukes metoden som regel til å kaste lys over en hel klasse av viktige fenomener ut fra en grundig, helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfelle. For eksempel kan man forsøke å si noe om dynamikken i familier generelt ved å studere en enkelt familie” (Store Norske Leksikon 2014).

Ved å gjennomføre vår casestudie, og grundige og helhetlige beskrivelse av enhetene ønsket vi å kaste lys over flere viktige fenomener og forsøke å si noe om dynamikken i redningstjenesten generelt.

Svakheten med denne metoden er at det er utfordrende å utlede generelle betraktninger om gruppen med bakgrunn av studien på en enhet. Det er også utfordrende å trekke en klar årsak-virkning til fenomenet da det er mange faktorer som påvirker et gitt utfall.

Som hjelp til å utforske årsak-virkning sammenhenger som gir forskjellige, men også like utfall, benyttet vi teoretiske perspektiver.

3.2 Design

Forskningsdesign skal forklare og forsvare hvilke data som skal samles og hvordan de samles og av hvem. I starten viste vi ikke hvilket resultat vi skulle ende opp med samtidig som vi hadde jobberfaring som ga oss en antakelse på hvilken retning resultatet ville ta. Vi kan derfor ikke si at vi hadde en ren induktiv tilnærming. Vi startet heller ikke med teorier eller hypoteser som skulle testes og kan derfor ikke si at vi var rent deduktiv. Vår tilnærming er en veksling av åpenhet for informantenes erfaring og teorien.

For å samle data benyttet vi beskrivende, og eksplorativt design. Beskrivende design har til hensikt å kartlegge å beskrive og kartlegge forhold. Eksplorativt design benyttes når man ønsker økt innsikt i et fenomen. Vi har benyttet et beskrivende design for å finne ut hvordan de formelle føringene i organisasjonene påvirker påliteligheten og hvordan organiseringen påvirker individenes evne til krisehåndtering og improvisasjon. I oppgaven har vi også brukt eksplorativt design for å finne ny kunnskap om hvordan redningslederne og vaktpersonell i FOH opplever samhandlingen mellom organisasjonene.

Vi gjennomførte intervju, dokument- og forskningsstudie, og knyttet dette videre til teoriperspektiver, for å få en dypere innsikt. Ved å intervju fire informanter fikk vi, sammen

med vår erfaring, oversikt over ulike sammensatte fenomener. Ved å gjennomføre flere intervju, hadde vi muligens funnet flere fenomener, men flere intervju hadde sannsynligvis ikke løst utfordringen med å finne sammenhengen mellom årsak-virkning. Vi valgte derfor å øke fokuset på teoretiske perspektiver, forskning og dokument-studie.

3.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi ønsket å forholde oss strengt nøytrale under utformingen av undersøkelsen, dette i og med at vi jobber ved FOH og i funksjoner som understøtter HRS. Vi måtte med andre ord forsøke å legge vekk egne erfaringer, og forsøke å være nysgjerrige og åpne i spørsmålsformuleringen.

Hovedformålet med intervjuguiden var å utforme spørsmålene slik at de kunne besvares av begge organisasjoner, og uten at enkelte spørsmål var rettet mer mot den ene organisasjon enn den andre. Spørsmålene ble i første omgang utformet individuelt, uten noen form for dialog mellom oss. Dette gjorde vi for å tvinge oss selv til å utforske forskjellige muligheter, og for å se hvor lik eller forskjellig vi var i tankegang. Etter første individuelle utkast, utformet vi i fellesskap spørsmålsguiden med utgangspunkt i en kvalitativ grunntanke om at spørsmålene skulle utformes mest mulig åpne, og uten mål om å svare noen hypotese. Det vil si, gi intervjuobjektet muligheten til å reflektere over spørsmålet og mulige svar, muligheten til å utdype og snakke fritt rundt tema fremfor å gi et konkret ja eller nei svar, eller føle at vi var ute etter å bekrefte eller avkrefte noe. Dette gjør at vi i ettertid av intervjuene føler at vi sitter igjen med en spennende dialog, der informasjon som blir gitt kommer som følge av informantens genuine engasjement og personlige preferanser.

3.4 Dybdeintervju

Vi har gjennomført fire dybdeintervju (Tjora, 2012 s. 105-122) med to informanter ved HRS Nord-Norge og to informanter ved FOH. Dette ble gjennomført i desember 2014.

Ved FOH valgte vi en vakt sjef (sjef JOC) og en fra Nasjonal vakt. Det er disse vaktfunksjonene som normalt utgjør kontaktflaten mot HRS, ved daglige hendelser. Den ene av disse informantene er i tillegg utpekt til å stille i kollektiv redningsledelse ved større hendelser. Begge har erfaring fra faktiske redningsaksjoner i tidligere tjeneste, og har erfart omorganiseringen ved hovedkvarteret de siste årene.

Bred yrkesmessig erfaring er sett på som et kompetansestyrke for HRS, og redningslederne har mange forskjellige tidligere yrkesbakgrunner. Det ville vært en stor oppgave å fange denne bredden gjennom intervju med samtlige. Vi valgte derfor å skille mellom erfaring fra jobb i Forsvaret og det å ikke være farget av den jobberfaringen. En av

informantene hadde jobbet i Kystvakten og en var tidligere fisker. Vi antar at en informant med lang fartstid, vil fange opp en god del av breddekompetansen lederen sitter med, gjennom mange fellesvakter og koordineringsmøter. Det vi fokuserte på var derfor erfaring, og våre informanter hadde i gjennomsnitt jobbet 16 år som redningsledere ved HRS.

Tilsvarende lang erfaring som de fra FOH.

3.5 Egenart dybdeintervju

Vi kan på ingen måte generalisere funnene i samarbeidet mellom organisasjonene HRS og FOH, til samvirket mellom andre organisasjoner. Vi kan heller ikke generalisere funnene til hvordan samarbeidet er mellom HRS og FOH, til hvordan samarbeidet er mellom disse og eventuelt andre samarbeidsparter. Det var på ingen måte heller et mål i seg selv å kunne generalisere funnene fra de fire intervjuene, til hvordan andre ved HRS eller FOH ville besvart spørsmålene. Noen av spørsmålene som ble stilt under intervjuene er også basert på vår egen erfaring, og ble ikke nødvendigvis alltid stilt i tråd med intervjuguiden, men som følge av informantens refleksjoner, som utviklet seg basert på spørsmål fra intervjuguide.

Målet med dybdeintervjuene var å få et bredere innblikk i ulike opplevelsene og erfaringene, og forskjellige holdninger, og derav subjektiv oppfattelse og erfaring (2012). Dette for igjen å kunne gi en pekepinne på hvilke oppfatninger som eksisterer hos den enkelte, og hvilke erfaringer og holdninger som ikke nødvendigvis blir delt i, eller mellom to organisasjoner. Målet var å utfordre intervjuobjektet til størst mulig grad av refleksjon og deling av egne erfaring, og holdning til ulike tema. Noen av erfaringene og “historiene” satt vi på sett og vis på i fellesskap, informanten og vi som “forskere”, mens opplevelsene og forståelsene kunne være forskjellige.

Felles funn hos de fire informantene, i de to forskjellige organisasjonene vil likevel tydeliggjøre virkelighetsoppfatningen rundt fenomener i flertallet av populasjonen, og kan således gi en pekepinne på hvorfor disse fenomenene oppstår. Intervjuene ble samtidig gjort av alle de representantene som utgjorde kontaktflaten mellom HRS og FOH, altså begge redningslederne ved HRS og både vakt sjef og vakt offiser Nasjonal ved FOH. Således kan vi hevde at de representerer den aktuelle dags samvirke mellom FOH og HRS.

Informantene ble lovt anonymitet av hensynet til privatlivet til den enkelte. Ved å gjengi transkribert data i sin helhet, ville det for personer med nær relasjon til informantene, vært mulig å gjenkjenne dem gjennom deres meningsytelser og fortellinger. Gjengivelse av hendelser i oppgaven har blitt anonymisert for å skjerme de involverte. I tillegg har vi

reflektert over utfordringene som oppstår ved å forske i egen organisasjon. Det var stunder da vi følte på dilemmaet om vi var observatører eller kollegaer. Denne dualiteten mellom det å være nært innpå organisasjonen vi forsker på og samtidig skal forsøke holde en distanse ved å reflektere over egne og andres oppfatning, over de fenomener som studeres, kan da være både en fordel og en begrensning. Ry Nielsen og Repstad (1993) fremhever også dette i sin artikkel; *"Fra nærhet til distanse og tilbake igjen"*, og gir praktiske råd for hvordan håndtere dette dilemmaet.

3.6 Transkribering og tekstnær koding

Umiddelbart etter intervjuene, og før selve transkriberingen skrev vi et resyme med våre umiddelbare tanker og opplevelser fra intervjuet. Dette ble så lagt til siden for først å bli hentet frem etter selve transkriberingen, og den tekstnære kodingen.

Transkribering ble gjort basert på lydopptak fra intervjuene. Videre, under den tekstnære kodingen, har vi holdt oss strengt til transkriptet for å generere koder utelukkende fra teksten (se vedlagt kodet transkript). Formålet med den tekstnære kodingen var at kodene skulle si mest mulig om innholdet og essensen fra fortellingen. Det var ikke alltid lett å unnlate å ta med tekst, derfor er det enkelte steder også tatt med deler av fortellingen, slik at sammenhengen gir mening.

3.7 Kategorisering

Fra tekstnær koding til kategorier er kanskje den delen av bearbeidelsen av data som har skapt størst hodebry, bokstavelig talt. Det er under overgangen fra koding til kategorisering man etterhvert oppdager interessante fenomener, spesielt når man ser dette i sammenheng med resymeet og tidligere erfaring. Fordelen med å referere til resymeet, slik vi opplevde det, var at vi allerede der hadde generert gode forslag til kategorier. Det vi samtidig måtte være svært bevisst på under kategoriseringen, var at vi gjennom resymeet allerede hadde generert en bias til å beholde navngitte kategorier man ellers kanskje ikke ville generert. Dette mener vi er kompensert for, ved at kategoriene på sett å vis kan sees på som skallet til kodene, og derav fortellingen til informantene. Fortellingen i denne sammenheng må da forstås i forhold til spørsmålene stilt, refleksjoner og den generelle fortellingene til informantene.

Nå gjenstod jobben med å kvalitetssikre at tyngden av, og sammenhengen mellom kodene fikk sin plass inn under passende kategorier. Hvordan vi velger å presentere denne empirien i forhold til kategorier, og hvilken kategori man velger å legge kodene inn under, bero i vårt tilfelle delvis på hvilken del av historien vi ønsker å presentere først. Det vil si kategoriene er betegnet i forhold til tyngden av innhold.

4 Teori

I dette kapitlet ønsker vi å presentere de teoretiske perspektivene som senere har til hensikt å se, tolke og forstå kontekst og empiri, gjennom ulike perspektiver i analyse og drøfting.

Et av fagene i masterprogrammet handlet om “*Improvisasjon under kriseledelse*”. En av bøkene i dette faget var Weick og Sutcliffs bok om High Reliability Organisation (HRO). Sett opp mot vår jobb ved FOH, kunne vi se at disse perspektivene ga oss ny relevant forståelse av erfaringene våre. Hendelser som traff oss, som f.eks. søk- og redningsaksjoner, kunne ikke planlegges, men de krevde en grad av kompetanse og improvisasjonsevne, når de utfoldet seg.

Selv om vi ikke kan starte arbeidsdagen vår med å planlegge “dagens redningsaksjon”, forventer vi at en eller annen form for hendelse kan skje. Ut fra forventningene gjør vi forberedelser til å håndtere det som kan komme på en best mulig måte. Weick og Sutcliffe gir oss med sin kunnskap om “*collective mindfulness*”, en teoretisk metode for å analysere hvilke forventinger som ligger til samhandlingen mellom FOH og HRS, før hendelsen inntreffer. Ut fra disse forventningene kan vi forberede oss på å improvisere søk- og redningsaksjoner.

Weick og Sutcliffe gir oss også perspektiver på hva en HRO er opptatt av i selve håndteringen av hendelsen. Ved å bruke disse perspektivene vil vi se på hvordan FOH og HRS også håndterer hendelser, og om det er forbedringspotensial i denne samhandling.

God improvisasjon fordrer forståelse av situasjon som skal håndteres. Når hendelsen inntreffer og HRS ringer FOH for bistand, vil det være et stort behov for å utveksle informasjon, med det formål å oppnå felles situasjonsforståelse. I den grad organisasjonene er oppmerksomme, og evner å dele relevant informasjon på forhånd, vil dette kunne endre behovet og nivået på informasjon som deles når først hendelser inntreffer.

Formålet med informasjonsdelingen vil blant annet være å oppnå, større grad av felles bevissthet både før og etter hendelsen inntreffer, økt evne til improvisasjon og bedre beslutningsgrunnlag.

Vi viser derfor i slutten av kapitlet til teori som belyser situasjonsforståelse.

4.1 HRO og kollektiv oppmerksomhet

Forskningen rundt High Reliability Organisation (HRO), eller høy pålitelig organisasjon, utviklet seg ved Universitet I California, Berkley hvor forskningen rettet seg mot hangarskip, atomkraftverk og luftfarten. Det som kjennetegner en HRO er evnen til å unngå katastrofer i et miljø hvor ulykker kan forventes pga høy risikofaktor og kompleksitet. De er pålitelige

fordi de har få feil. Men selv én liten feil vil kunne medføre store konsekvenser, om den ikke håndteres umiddelbart.

Med sin bakgrunn i sosialpsykologi og studier på “collectiv mindfulness”, kollektiv oppmerksomhet, har Karl Weick og Kathleen Sutcliffe funnet felles komponenter i høyt pålitelige organisasjoner. Disse komponentene beskriver hva organisasjonen kollektivt er oppmerksom på for å håndtere og helst unngå uventede hendelser (The San Bernardino Group, 2015).

Vi vil under beskrive Weick og Sutcliffe`s teoretiske perspektiver knyttet til HRO, utgitt i boken “*Managing The Unexpected*” (2007);

4.1.1 Anticipation - Forventninger

Gjennom å skape forventninger til hvilke uønskede hendelser som potensielt kan forekomme, vil organisasjonen kunne fange opp signaler på en ulykke under oppseiling tidsnok til å stoppe den fra å utfolde seg. HRO skaper forventninger gjennom tre komponenter:

Preoccupation with failure - Opptatt av feil

Hvorfor er det viktig for en HRO å være opptatt av svikt og feil? Katastrofer starter ofte fra flere små feil eller ulykker. Dersom organisasjonen evner å stoppe disse hendelsene i et tidlig stadium, unngår de at hendelsene utvikler seg til store katastrofer.

Reluctance to simplify - Motstår forenklinger

Organisasjonen innser kompleksitet. De setter ikke generelle merkelapper og klisjeer på elementer som kan stoppe dem fra å se nøyere på hendelsen.

Sensitivity to operations - Sensitive til operasjoner

Systemet er ikke statisk og linjert. En operasjon fører ikke bestandig til samme resultat men må eventuelt justeres for å oppnå samme trygge resultat. Faktorer som er dynamiske og kan påvirke fremtidige hendelser monitoreres for å verifisere status (Weick & Sutcliffe, 2007).

4.1.2 Containment - Håndtering av hendelser

Hvis forventninger og tidlig oppdagelse ikke stopper hendelsen fra å utvikle seg følger fasen “containment”. Denne fasen inneholder to komponenter, som har til hensikt å stoppe hendelsen fra å påføre organisasjonen større konsekvenser og reparere skadene som har oppstått, og komme raskt og sterkere tilbake til normal drift.

Commitment to resilience - Engasjement rundt elastisitet

Resilience, eller elastisitet kan deles opp i tre deler;

- Organisasjonen blir i hendelsen sterk belastet men fortsetter å fungere på tross av motgangen:

Organisasjonen er elastisk nok til å håndtere situasjoner den ikke har erfart tidligere. En plan er laget ut fra tidligere erfaringer. Nye hendelser er sjelden lik og kan ikke håndteres på samme måte, organisasjonen må derfor unngå å anta noe ut fra tidligere erfaring, men verifisere egen virkelighetsoppfatning mot faktisk situasjon. Hvis påkrevde handlinger går utenfor planverket så evner organisasjonen å improvisere, uten å miste momentet.

- Evner å komme tilbake etter hendelsen:

Organisasjonen blir ikke knekt av hendelsen men evner å komme sterkere tilbake for å drifte sin virksomhet etter hendelsen.

- Lærer av, og bygger seg sterkere enn før hendelsen.

Feil eller svakheter som førte til konsekvenser for virksomheten blir reparert. Endringer blir gjort slik at man står bedre rustet mot lignende feil og svakheter i fremtiden.

Deference to expertise - Ettergivenhet til ekspertise

Ved å ha et mangfold av forskjellige fagekspertiser og kunnskapskategorier evner en HRO å oppdage og gjøre mer med komplekse omgivelser. I en hierarkisk organisasjon vil ofte en feil gjort på toppen forplante seg og spre seg utover nede i hierarkiet. En HRO løser denne utfordringen med å delegerer beslutninger nedover og utover i organisasjonen. De ser på alle som eksperter og legger til rette for at eksperten som sitter på løsningen selvstendig kan iverksette nødvendige tiltak. Organisasjonen skaper oppmerksomhet rundt situasjoner som krever handling før de utvikler seg eller får videre konsekvenser.

Organisasjonene utpeker seg ved å organisere seg på måter som øker kvaliteten på oppmerksomheten i hele organisasjonen og gjør den mer våken og beredt til å håndtere det uventede. Om man ikke leter, så ser organisasjonen etter og nærmest ønsker hendelsen velkommen, fremfor å neglisjere og bagatellisere viktige ledetråder om at noe er på gang (Weick & Sutcliffe, 2007).

HRO teorien er primært knyttet opp mot etablerte organisasjoner og ikke mellom to organisasjoner som temporært samvirker. Organiseringen av Den Norske Redningstjenesten, hvor HRS har SAR som primæroppgave og hvor Forsvaret har dette sekundæroppgave, er å anse som et temporært samvirke. Enkelte elementer som tilhører Forsvaret, som Sea King redningshelikopter og 330 skvadron, ligger stort sett fast i Den Norske Redningstjenesten. Unntaket for Sea King er ved deltakelse i anti-terror aksjoner, ledet av Forsvaret

Den Norske Redningstjenesten behandler søk- og redningsaksjoner i et komplekst samvirke hvor feil vil kunne føre til store konsekvenser på menneskers liv og helse. De må gjøre få feil og være pålitelige. Beslutninger må i redningstjenesten som i HRO ofte tas under tidspress og med vag og mangelfull informasjon. Kjennetegn ved HRO er derfor etter vår oppfatning så lik Den Norske Redningstjenesten at HRO teorien passer vår oppgave.

4.2 Improvisasjon

Vi vet at HRS kommer til å be FOH om bidrag til søk- og redningsaksjoner, de har gjort det tidligere. Men vi kan ikke forutsi hvem hva hvor og når. Aksjon må håndteres spontant der og da med de ressurser som er tilgjengelig, den må improviseres.

Det finnes fortsatt ingen teoretisk modell for improvisasjon og det er heller ingen akseptert modell for å studere konseptet (Trotter, Salmon, Lenné, 2013). Det er likevel en god del forskning på improvisasjon og dens relevans i krisehåndtering. Hvis vi kunne forutsett og planlagt alle redningsaksjoner ned i minste detalj, hadde det ikke vært behov for å improvisere. Improvisasjon er nødvendigvis ikke en positiv løsning, men en nødvendighet i krisehåndtering pga. av krisens uforutsigbarhet. Kriseorganisasjoner bør derfor legge til rette for gode improvisasjonsevner.

I dette kapitlet ønsker vi å beskrive vår forståelse av improvisasjon innenfor krisehåndtering. Forståelsen av improvisasjon innenfor krisehåndtering er sterkt knyttet til den korte tiden fra planlegging til utførelsen. Det er også en forståelse som tilsier at improvisasjon skjer uten tidligere kjennskap, og med avvik fra gjeldende praksis. Selv om de fleste har en noenlunde felles formening om hva improvisasjon er, finnes det mange varianter av dypere forståelsen av hva det innebærer i forskjellige kontekst.

Definisjon av begrepet *improvisasjon* i henhold til store norske leksikon;

“...spontan fremføring, uten hjelp av manuskript eller memorering eller en forhåndsdefinert plan eller kode. Ordet er særlig brukt om tale, dikt, sang, musikk eller liknende” (SNL, 2013).

For å kunne prestere innenfor profesjon beredskap- og krisehåndtering, krever det evnen til å improvisere. Denne evnen krever også forberedelse, noe som i henhold til undervisning ved UiN våren 2014 i faget ”*Improvisasjon og kriseledelse*”, kan utvides ved blant annet å;

- Kjenne farer og risiko
- Være forberedt
- Utvikle ferdigheter og dyrke gode holdninger
- Ha “handlingskompetanse”

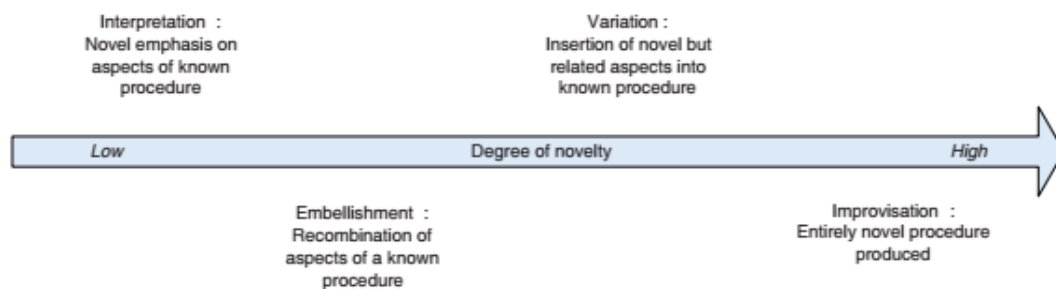
Gjennom risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) kan organisasjoner gjøre seg kjent med de farer, og den sannsynlighet og konsekvens (risiko) de ulike farene utgjør. Etter en grundig ROS-analyse er det naturlig å bygge barrierer for å redusere sannsynligheten og om mulig konsekvensene av en fare samt planlegge og forberede seg på de scenario som er mest aktuelle. Videre trening og øving på ulike scenario med det formål å utvikle kunnskap og ferdigheter innen beredskaps- og krisehåndtering, vil øke evnen til å håndtere hendelser. Beredskapen dimensjoneres i forhold til kost-/nytteverdi, og for å kunne håndtere de hendelser som har størst rest-risiko (Aven, 2007). Beredskapen som etableres bør naturligvis også benyttes ved andre hendelser, det vil si i de scenario og kriser som beredskapen i utgangspunktet ikke var tiltenkt, men der den også kan komme til nytte.

Gjennom planlegging, trening og øving vil organisasjonen få muligheten til å bygge erfaring og holdninger, og dermed over tid kompetanse til å håndtere et bredere spekter av hendelser. Dette innebærer i ytterste konsekvens også kriser som organisasjonen ikke har forutsett, trent eller øvet på, men som de allikevel har kompetanse til å håndtere. Gjennom gjentakende planlegging, trening og øving vil organisasjonen over tid bygge handlingskompetanse og evnen til å improvisere, også i samvirke med andre.

Hadida og Tarvainen (2014) beskriver improvisasjon ut fra det latinske ordet “*providere - make preparation for*” – forberede, og derivatet “*improvisus - unforeseen or unexpected*” – uventet. Ut fra den latinske betydningen kjenner vi igjen det vi også legger i improvisasjon, det uventede kan gradvis forberedes. God improvisasjonsevne krever noe! Som Weick (1998) også hevder kan man ikke improvisere ingenting, men du må ha noe å improvisere. Han hevder videre at tidligere ferdigheter og erfaringer vil ha betydning for

resultatet av improvisasjon. Som de fleste kjenner til er det ikke bare å plukke opp et instrument du aldri har sett før og improvisere god jazz. Det krever at du er kjenner til og kan håndtere instrumentet. Det vil også hjelpe at du har lyttet mye til jazz. Hvis du har disse ferdighetene og erfaringene vil du øke sannsynligheten for god jazz improvisasjon. Dette gjelder også innenfor organisasjons improvisasjon og krisehåndtering.

Trotter et al (2013) har i en artikkel samlet forskning på improvisasjon og funnet mål på graden av improvisasjon og faktorer (vedlegg 2) som påvirker kvaliteten på improvisasjon innenfor krisehåndtering. Graden av improvisasjon avhenger av nye aspekter, i forhold til etablerte prosedyrer, som har oppstått og blitt utført i tidskrisiske situasjoner.



Figur 5 - Graden av improvisasjon.

Vi vil gjennom oppgaven også poengtere faktorer som påvirker improvisasjon.

Svakheten som Trotter et al. (2013) trekker frem i forhold til improvisasjonsforskning er at det stort sett er forsket på nivåene organisasjon, gruppe, individ, faktorer mellom nivåene og faktorer i ett nivå. Ingen har sett på disse nivåene samlet som et system. Den Norske Redningstjenesten kan sees på som et system. Vi har derimot i liten grad sett på hele Redningstjenesten som et system i oppgaven, men i stor grad sett på faktorene mellom Forsvaret og Redningstjenesten på de forskjellige nivåene. Vi mener derfor at dette teoretiske perspektivet, sett opp mot de andre to perspektivene, vil passe vår oppgave.

4.3 Situasjonsforståelse

Vi ønsker å vise til en teoretisk definisjon av Situational Awareness (SA), situasjonsforståelse på norsk. SA er ofte brukt som et begrep innen luftfart for å beskrive pilotens oversikt og situasjonsforståelse. Hyppig brukt i undersøkelsesøyemed i forbindelse med ulykker eller hendelser (nesten-ulykker), der hensikten er å finne Årsak. Men også brukt som et debriefings- verktøy for å forstå seg på egne vurderinger og kognitive prosesser, med den hensikt å utvikle egen oppmerksomheten rundt egne beslutningsprosesser.

Under hendelsesundersøkelser er ofte hensikten å finne ut hvilken grad av “bevissthet” og virkelighetsoppfatning piloten(e) hadde, sett opp mot den “virkelige verden” (situasjon) og de handlingsalternativene som eksisterte. I tillegg er det interessant å se på hvorfor piloten(e) valgte det ene alternativet fremfor det andre, eller i “verste” fall valgte å ikke gjøre noe, når vedkommende i utgangspunktet hadde tilstrekkelig “data” tilgjengelig for å ta én, sågar den “riktige” beslutningen. Undersøkelseskommisjoner ser altså på “human factors”, på norsk “menneskelige faktorer”. Noe som er naturlig da ca. 80% av alle flyrelaterte hendelser skyldes menneskelig svikt (SCSI, 2014).

I teorien henvises det til ulike nivåer av situasjonsforståelse, og videre forskning ser på forholdet mellom individual-, team- and shared SA, samt relevante faktorer som har betydning.

Situasjon er det som er, den objektive virkeligheten. *Forståelsen* er den subjektive og kognitive oppfattelse og bevissthet, altså det enkelte individs forståelse av situasjon. Man kan således tenke seg til at forståelsen av sammenhenger har et potensiale til å bli rikere og mer lik den “virkelige verden”, og mer objektiv der hvor systemer legger opp til en felles innsikt og bevissthet rundt situasjoner, i en gruppe-sammensetning (*Team Setting*).

Et teoretisk perspektiv for *Situational Awareness* er representert ved Dr. Mica Endsley, og beskriver elementære trekk ved begrepet gjennom tre steg;

Persepsjon, Forståelse og Projeksjon (Perception, Comprehension, and Projection).
“*[Situational Awareness is] the perception of elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future*” (Endsley, 1995, 2012).

Persepsjon (Level 1 SA) - det å oppfatte elementer i omgivelsene.

Det første trinn i å oppnå SA er å oppfatte status, attributter og dynamikken til relevante elementer i omgivelsene. Dermed er første nivå det mest grunnleggende, og innebærer prosesser for overvåking, deteksjon og enkel anerkjennelse. Dette fører til bevissthet om flere situasjonselementer (objekter, hendelser, mennesker, systemer, omgivelser) og deres nåværende status (sted, vilkår, modi, handling).

Forståelse (Level 2 SA) - forståelse av situasjon.

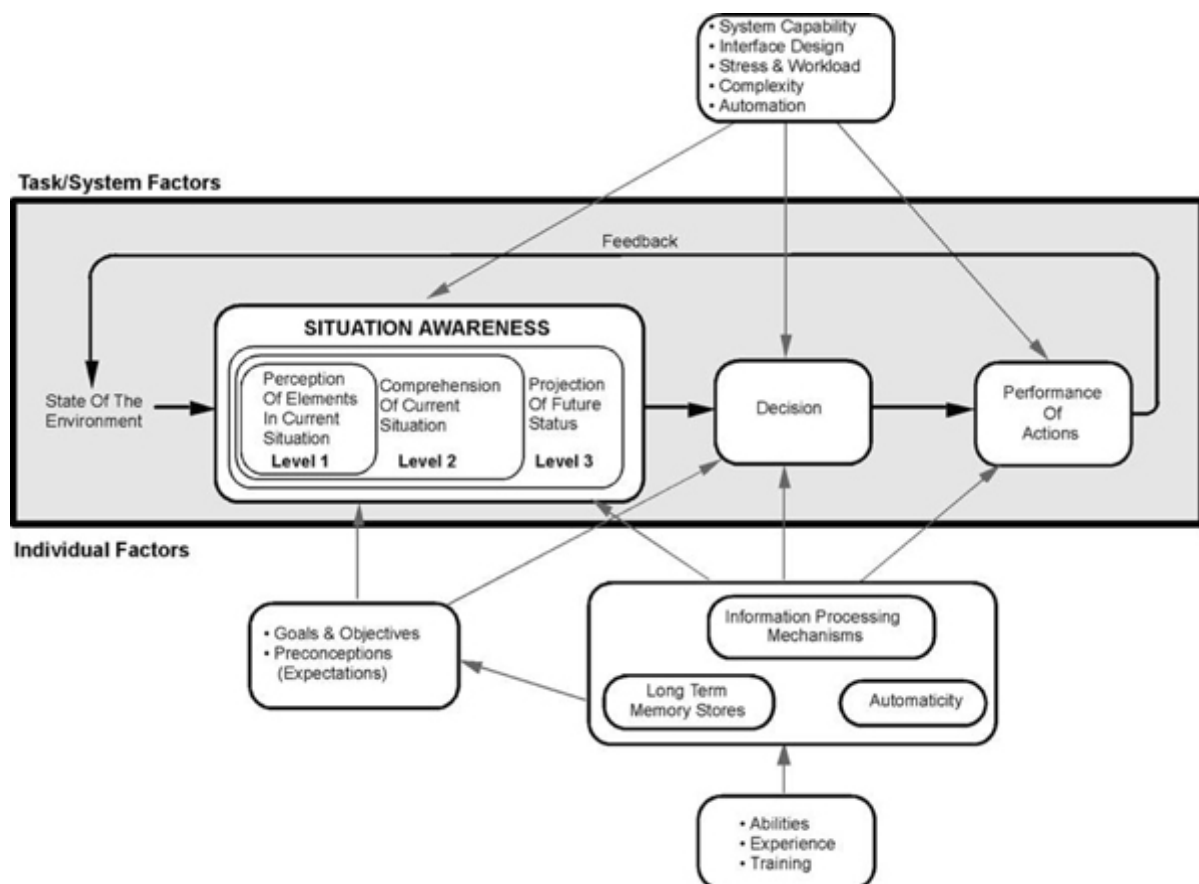
Det neste trinnet i SA innebærer en syntese av usammenhengende Nivå 1 SA elementer, gjennom prosesser som gjenkjenning av mønster, tolkning og evaluering. Nivå 2 SA integrere denne informasjonen for å forstå hvordan det vil påvirke den enkeltes mål og målsettinger.

Dette inkluderer å utvikle et helhetlig bilde av verden, eller av den delen av verden av interesse for den enkelte.

Projeksjon (Level 3 SA) - projeksjon av fremtidige tilstander

Det høyeste nivået av SA innebærer evnen til å projisere de fremtidige tiltak for elementene i omgivelsen. Nivå 3 SA oppnås gjennom kunnskap om status- og dynamikken i elementene og forståelse av situasjonen. For deretter å ekstrapolere denne informasjonen frem i tid, for å finne ut hvordan det vil påvirke fremtidige tilstander, for de operative omgivelsene.

Videre presenterer Endsley (2012) variabler som beskriver individuelle forskjeller, og faktorer som kan påvirke den stegvise prosessen i å tilegne seg og opprettholde SA, som er en kontinuerlig prosess (SA modell under). Der individuelle faktorer kan være representert i form av personlige målsetninger, trening, forhåndskunnskap, erfaring, mentale modeller, evner, dagsform med mer. Og der utfordringen (task at hand) og omgivelsene vil være gjensidig avhengig av systemer og design, arbeidsmengde, kompleksitet og andre ytre stressorer.



Figur 6 - Model of Situation Awareness (Endsley, 1995, 2012).

Endsley's modell for SA har vært, og er fortsatt gjenstand for kritikk fra andre forskere, spesielt psykologer som ser annerledes på kognitive prosesser, automasjon og mentale

modeller. Iht. en artikkel av Christopher D. Wickens (2008) ligger Endsley's fremstilling av situasjonsbevissthet; "*i hjertet av skjæringspunktet mellom grunnleggende kognitiv psykologi og anvendt vitenskap av menneskelige faktorer*". Hennes forenklede modell er trolig nettopp derfor anerkjent som praktisk anvendbar i beskrivelse og undersøkelse av piloters situasjonsbevissthet, blant annet i tidlig forskning på SA.

Basert på artikkelen; "*Final Reflections: Situation Awareness Models and Measures*", forsøker Endsley (2015) å svare på noe av den tidligere kritikken rundt egen modell fra 1995.

I organisasjoner der individer jobber i team, og i situasjoner der organisasjoner jobber med hverandre, er begrepet "*Team SA*" av betydning for *felles* situasjonsforståelse og beslutningsgrunnlag. I denne sammenheng er det viktig å forstå hva et *Team* er;

"...a distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership" (Salas & Swezey, 1992 s.4).

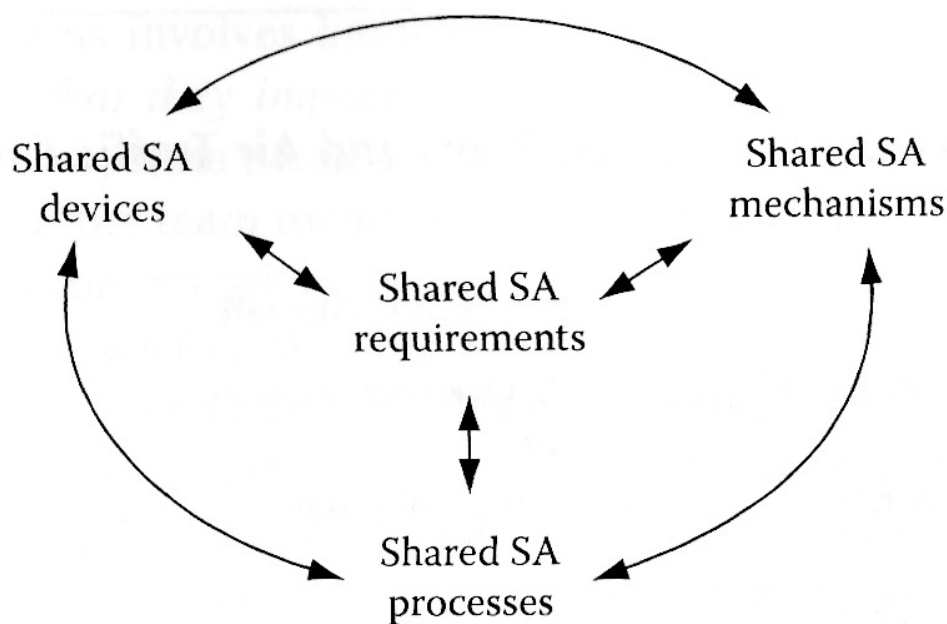
Team SA definerer iht. Endsley (1995, 2012) i hvilken grad hvert enkeltmedlem besitter nødvendig SA i henhold til dens ansvar og funksjon. Dersom en person ikke har tilstrekkelig SA innenfor sitt ansvarsområdet, vil derfor Teamets SA bli tilsvarende berørt. Hvis enkeltindividene er i stand til å opprettholde høy SA, samt koordinere informasjon som ikke overlapper med de andre i teamet, så vil dette bidra til å øke teamets SA.

Shared SA er teammedlemmers grad av samme SA, der dette er påkrevd. Dette henviser til at enkelte områder krever at flere funksjoner har tilsvarende SA for å utfylle hverandres roller, der disse overlapper (1995, 2012).

Team SA Model har til hensikt å vise hvordan team kan utvikle en høy grad av delt situasjonsbevissthet på tvers av organisasjonens medlemmer (figur under).

Hver enkelt av disse fire faktorene vil bidra til å skape et felles beslutningsgrunnlag iht. Endsley og Jones (2012);

1. Team SA Requirements beskriver i hvilken grad gruppemedlemmene vet hvilken informasjon som må deles, inkludert medlemmets høyere nivå av vurderinger og projeksjon (som vanligvis ikke ellers er tilgjengelig for andre team medlemmer), og informasjon om gruppemedlemmenes oppgaver, status og aktuell kapasitet.



Figur 7 - Model of team Situation Awareness (Endsley & Jones, 2012).

2. Team SA Devices beskriver utstyr som er tilgjengelige for å dele informasjon, som kan inkludere direkte kommunikasjon (både verbal og ikke-verbal), delte skjermer (f.eks. lyd- eller bildeskjermer, eller taktile apparater), eller et felles miljø. Ikke-verbal kommunikasjon, som for eksempel bevegelser og visning av lokale gjenstander og et felles miljø som vanligvis ikke er tilgjengelig i distribuerte team, hvor det legges langt mer vekt på verbal kommunikasjon og kommunikasjonsteknologi for å skape felles informasjonsdeling.

3. Team SA Mechanisms beskriver i hvilken grad gruppe-medlemmer har mekanismer, som f.eks. felles mentale modeller, som støtter deres evne til å tolke informasjonen på samme måte og til å lage gode prognoser om hverandres handlinger. Besittelse av felles mentale modeller kan i stor grad legge til rette for bedre kommunikasjon og koordinering i teamsetting.

4. Team SA Processes beskriver i hvilken grad gruppe-medlemmer engasjere seg effektivt i prosesser for å dele informasjon, som kan omfatte en akseptert gruppenorm der det stilles spørsmålstegn rundt forutsetninger. Blant annet ved å sjekke hverandre for motstridende informasjon eller persepsjoner, koordinere og sette opp og prioritere oppgaver, samt etablere back-up planer (2012).

I følge Eriksen (2011), som også omtaler prosessen rundt felles mental situasjonsmodell, blant annet basert på Endsley, er det viktig å forstå at felles situasjonsforståelsen også vil kunne være mangelfull og feilaktig. Det er derfor viktig at teamet parallelt med prosessen i å danne seg et felles situasjonsbilde også evner å ha en prosess som Eriksen omtaler som

kritisk tenking (basert på Cohen mfl), der hensikten er å vurdere hvor god felles situasjonsforståelse er.

Dette underbygges også av Salas et al. (1992), der beslutninger som blir tatt som følge av team SA, ikke nødvendigvis gir et bedre resultat enn individuelle prosesser. Dette da det kreves et samstemt team, for å oppnå et tilfredsstillende nivå av SA innenfor teamet. I sum gir dette et tilfredsstillende situasjonsbilde, og derav felles beslutninger som er mer robust enn de individuelle. Spesielt er dette en viktig faktor å forstå, der faren for groupthinking er til stede (Eriksen, 2011), som oftest forekommer i umodne eller lite samstemte team.

5 Kategorisert empiri

I dette kapitlet vil vi trekke frem de viktigste funnene vi har kommet frem til gjennom bearbeidelse og transkribering. Empirien er kategorisert i forhold til tekstnære koder, og har vokst frem som en del av den stegvise induktive-deduktive fremgangsmetoden (Tjora, 2012).

5.1 Organisasjon og ledelse

Hovedredningsentralene er organisert etter prinsippet om at det kun er en myndighet som styrer den operative virksomheten, og det er redningsentralene med redningslederne som er øverste myndighet.

”Vi har jo en helt genuin organisasjon i Norge..., du slipper å bytte hatt underveis i en stor hendelse, det er det samme apparatet som er i sving hele tiden. Der de to redningsentralene er det øverste operative myndighetene i landet, med hensyn til Search and Rescue. Og den tror jeg ikke blir forandret med det første. [...] Det er veldig relevant å påpeke..., og det er noe vi gjør når vi er ute å reiser utenlands, og skal presenterer Norsk redningstjeneste, så vektlegg vi veldig sterkt hvilken betydning Forsvaret har i vårt apparat. Uten Forsvaret så kunne vi lagt ned det meste” (HRS 1).

Det kommer tydelig frem at uten Forsvarets ressurser i nord og i nord-områdene, ville det vært få relevante ressurser å belage seg på i forbindelse med større SAR hendelser, spesielt langt til havs. Dette krever således et godt etablert samvirke mellom organisasjonene.

HRS virker til å være godt fornøyd med det samarbeidet som eksisterer med Forsvaret, og den tillit og holdning som utvises mellom partene. Det er samtidig ingen tvil om at det er HRS som er “eksperten” på SAR, ifølge dem selv, og de som er leder av en søk- og redningsaksjon. Selv ikke kollektiv redningsledelse, med Politimesteren som formel øverste leder, skal lede selve søk- og redningsaksjonen, i dag. Dette står i kontrast til slik det var for relativt kort tid siden, der redningslederen kun var administrator, og der kollektiv redningsledelse hadde det operative ansvaret. Samtidig må det understrekes at det kun er politimesteren formelt sett som kan avslutte en søk- og redningsaksjon, og at politimesteren samtidig er den som leder den kollektive gruppen (kollektive redningsledelse), som i dag skal bistå redningslederne når situasjon påkrever det.

Omorganiseringen av FOH hevdes å ha gått på bekostning av kunnskaps- og erfaringsdeling mellom hverandre. Relasjonsbygging og gjensidig briefing mellom organisasjonene har stått på vent. Dette i påvente av ferdigstillelse av organisasjonskart. Informant 2 ved HRS har samtidig følt en forsinkelse i forhold til ferdigstillelse av

organisasjon, og vet egentlig ikke hvordan og til hvem han skal gi tilbakemelding i forholdt til de ringvirkninger dette medfører.

“...det går på gjensidig utveksling, og det har vært litt lite kommunikasjon og utveksling og besøk de siste årene. Tror det var mye mer før. Men det er omorganisering og ombygging og sånn, så har det liksom vært lagt til sides til de har [...] ønsket å få alt på plass før at vi begynner med noe sånt [kompetansebygging]” (HRS 2).

Omorganiseringen av Forsvarets operative nivå har vært gjennom en formelt godkjent og kjent prosess, mens den ved HRS har skjedd gradvis og på sett å vis uformelt. Dette delvis i påvente av, og i forhold til forventningene om ny organisering, og ny kongelig resolusjon.

Omorganiseringen av HRS, i forhold til det direkte samarbeidet med FOH ved mindre hendelser, virker ikke å ha gitt negative konsekvenser for samvirket. Det er først når det oppstår større og mer alvorlige hendelser, der kollektiv redningsledelse etableres, at utfordringene i større grad kan oppstå. Dette i forhold til delt situasjonsforståelse og derav felles beslutningsgrunnlag, informasjonsflyt og ikke minst kommando og kontroll med den hensikt å lede og ivareta sikkerheten til ulike taktiske enheter.

5.2 Ansvar, myndighet og plikt

Det virker ikke til å være noen tvil blant informantene om hvem som har ansvar for- og myndighet til å iverksette og lede en søk- og redningsaksjon, innenfor norsk SAR-ansvarsområde. Det er heller ikke noen tvil om hvilken plikt andre offentlige etater, og enheter har til å bistå i sivile kriser der liv og helse står på spill. Dette ansvars- og myndighetsforholdet ser ut til å fungere etter sin hensikt, og iht. til ansvars- og samvirkeprinsippet. Der ansvaret både følger plikt og myndighet, og der samvirkeprinsippet har til hensikt å sikre en bred dugnadsbasert innsats, ledet av en institusjon. Denne grunnantakelsen gjenspeiles også i de empiriske funn. Hovedutfordringen er at ikke alle kjenner til disse forholdene like godt, og at forståelsen ikke er like godt forankret innad i organisasjonen ved FOH. Utfordringene i forhold til samarbeidet, ligger slik informantene påpeker det, normalt sett ikke på forståelsen av hvor lederansvaret eller myndigheten til å iverksette ligger, men på forståelsen av ulike roller, plikter og behov.

FOH sin rolle og ansvar er å holde oversikt over Forsvarets ressurser og vurdere bruken av dem i operasjoner. Vi har selv opplevd spørsmål fra ledelsen i FOH vedrørende beslutningstaker og beslutningsgrunnlag i fm. redningsaksjoner. I uformelle samtaler nevnes det av FOH vaktpersonell at ledelsen gjerne ser at ressursene benyttes av HRS, men at det må passes på at de ikke blir misbrukt. Dette har FOH ansvar og myndighet til å vurdere opp mot

støtte til det sivile f.eks. deltakelse i kriseøvelse ved UIN. Men slik vi ser det har FOH ikke den myndigheten opp mot HRS redningstjenesten under reelle hendelser.

Politiet må formelt anmode om bistand. Redningstjenesten kan derimot rekvirere Forsvarets ressurser. Normen er dog at de spør.

Du føler ikke at du må rekvirere/ overbevise noen om at det her er noe du...?

“...aldri opplevd [...] her på huset at det har vært noen disputer om det” (HRS 1).

Selv har jeg vært med på en forespørsel fra HRS Sør om Orion kunne bidra i søk med infrarød kamera fra høyden etter en bortkommen skiløper på Hardangervidda. På telefon med redningslederen kommer det frem at Sea King på tur ut til området, hadde foreslått en slik søkemetode fordi de selv var presset lavt ned under skydekke for å komme inn på vidda. Jeg kunne svare at Orion var egnet til denne type søk og hadde mulighet til å ta av raskt. Jeg ga ordre til Orion om å ta av på oppdraget søk og redning på Hardangervidda. Min funksjon var da i FOH J3 Luft, som senere har blitt NAOC og taktisk kommando.

I etterkant ble det gjentatte ganger tatt opp spørsmålet fra FOH om FOH J3 Luft/NAOC kunne beslutte Orion sin deltakelse i dette søket. Det ble også spurt om HRS faktisk hadde et sterkt nok behov, siden Sea King var på vei inn. Det ble også stilt et etisk spørsmål om “bare” en skiløper var nok til å sende en så viktig ressurs.

Under et revisjon av HRS planverk 22. jan 2015 ble vi fortalt av en HRS ansatt om et interessant funn under et tilsyn av LRS. Det viste seg at LRS sendte bistandsanmodning til FOH iht. “instruks om forsvarets bistand til politiet” for å benytte Heimevernet. Redningslederen hadde da påpekt til HV representantene i LRS, at han som liaison fra Forsvaret og som en del av redningsledelsen (i LRS) ikke trengte å anmode om bistand til seg selv. Hos FOH virker det også som om prosessen i forkant av LRS bistand har forandret seg;

“...av en eller annen grunn har det skjedd en utvikling her på huset hvor jeg har et inntrykk av at det forventes at det er FOH som skal beslutte om heimevernet skal delta eller ikke. Det er jeg skeptisk til” (FOH 1).

5.3 Kontaktflater og rutiner

Kontakten mellom HRS og FOH ved hendelser skjer normalt sett utelukkende via telefon, selv ved etablering av kollektiv redningsledelse, der Forsvaret også har representanter. Det er ikke forberedt noen felles loggdelingsplattform eller system for deling av relevant data, i tilfelle der dette potensielt kan være nødvendig, f.eks. ved spesielle krisesituasjoner.

Hvem som er medlem i den kollektive redningsledelsen fra FOH er heller ikke lengre vakt sjefen kjent med. Det har over lang tid, for lang tid ifølge vakt sjefen, pågått en debatt om

hvem, hvilke funksjon og gradsnivå som skal være representert i kollektiv redningsledelse. Diskusjonen går tilsynelatende mer på om det skal være en offiser på oberstnivå, fremfor hvilken bakgrunn og erfaring representantene bør ha. Dette preger også inntrykket til HRS.

På spørsmålet, **“Hvordan imøtekommes en forespørsel fra HRS til FOH, hvilken spørsmål blir stilt, hvordan foregår det?”**, svarer FOH informant 1 følgende;

“I hovedsak er jo innslagspunktet vakt sjefen, men noen ganger ringer de litt forskjellig. Litt avhengig av hvem som sett på vakt på Hovedredningssentralen, har jeg inntrykk av. Noen ganger ringer de rett til sjødisken, andre ganger rett til luft og noen ganger rett til Vakt sjef. I hovedsak er det små hendelser hvor det kan være ett fartøy som er i nød. Eller det kan være fartøy som faktisk er borte, mistet kontakt med. [...] Når det utvikler seg til noe større, eller ved større hendelser så sender vi [FOH] folk ned til Hovedredningssentralen. Men her er jeg litt sånn kritisk, fordi jeg tror det er litt uklart rundt hvem som skal sendes til Hovedredningssentralen. Tidligere så var det her veldig tydelig, det var en helt klar liste over de som skulle ned dit, men i dag virker det noe mer uklart. Så, jeg er litt skeptisk til hvordan vi håndterer ting på, det må jeg si.

...noen ganger ringer de bare for å spørre om vi har en ressurs i området, og da vil jeg tro – men nå gjetter jeg bare, at de allerede har andre sivile ressurser å bruke” (FOH 1).

Ser man siste del av det relativt lange og reflekterte svaret opp mot uttalelser ved HRS, så er det tydelig at det er rom for misforståelse. I de tilfeller der FOH trenger litt tid for å sjekke ut om de har ressurser i området, og i tillegg på bakgrunn av kommunikasjon kan anta at HRS allerede har andre ressurser til rådighet, kan det fort oppstå feiltolkninger. Spesielt når HRS på den andre siden kontakter FOH som første instans, for å undersøke om Forsvaret har ressurser til å understøtte en hendelse. Dette kommer vi tilbake til i pkt. 5.6.

Hvilke rutiner som gjelder, og som bør gjelde for fremtiden i forhold til HRS kontaktpunkt ved FOH, synes å være uklart selv for de som jobber ved FOH. Er det alltid vakt sjefen ved FOH som skal kontaktes, siden han er direkte underlagt sjef FOH, eller Nasjonal vakt. Eller bør HRS kunne gå direkte på ressurs, og deretter informere Nasjonal vaktfunksjon på FOH, for å spare dyrebar tid der det er nødvendig? Dette er spørsmål som fortjener en avklaring. Per dags dato virker det å være både person- og situasjonsavhengig, i forhold til hvilken fremgangsmåte som benyttes ved etablering av første kontakt. Det finnes med andre ord ikke en standard.

Videre er HRS på sett å vis tvunget til å ringe FOH for å skaffe seg den nødvendige ressursoversikten, dette da det ikke utveksles data, spesielt sjøplott fra Forsvaret til HRS. Hvilket ifølge HRS representant er teknisk mulig å overføre til HRS, der utfordringen i følge han er viljen fra Forsvarets side til å dele denne informasjonen. Dette har vært forsøkt løst både gjennom uformelle og formelle henvendelser, blant annet fra direktørnivå, til FOH.

5.4 Kunnskap og erfaringer

Det kommer tydelig frem av informantene ved FOH at de er skeptisk til utviklingen ved egen organisasjon, tatt i betraktning kunnskapsnivået til de som innehar vaktfunksjonene. Spesielt nevnes kunnskap rundt Hovedredningsssentralens virkeområde, og ansvar og myndighet i forbindelse med søk og redning. Dette i tillegg til generell kunnskap om bakgrunn for den kongelige resolusjon, og den norske dugnadsånd hva angår SAR.

Videre hevder den ene informanten ved FOH at utviklingen fra perioden ved LDKN, og siden opprettelsen av FOH i 2009, virker å gå i feil retning (FOH 1). Det er langt færre felles trenings- og øvingsaktiviteter, eller scenario der man eksempelvis utfordrer og vurderer revisjon av-, eller som et minimum gjør seg kjent med tidligere etablerte planverk og konsepter. Han viser også til at kontaktflaten mellom FOH og HRS har blitt vesentlig mindre.

Den ene informanten ved HRS gir inntrykk av at relasjon til FOH personellet er bra, men at også han hadde bedre relasjon før, når LDKN fremdeles eksisterte. Dette underbygges også på sett å vis av hans manglende kjennskap til hvordan JOC ved FOH er organisert i dag.

Under LDKN perioden gjennomførte Forsvaret på eget initiativ SAR øvelser, for å etablere og sjekke ut egne prosedyrer og konsepter. Dette var øvelser hvor man blant annet trente på samspillet mellom flere av Forsvarets fartøy, og Maritime Patrol Aircraft (MPA). Der On-Scene Coordinator (OSC) konseptet også ble trent, i samspillet mellom taktisk og operativt nivå.

Kunnskapen hos vaktteamet ved FOH i forhold til SAR operasjon, og kjennskapen til HRS ansvar- og myndighetsområde virker til å være nedadgående. Det er ikke en del av verken utsjekksprogrammet for å bli vakt sjef eller samtaleevne i JOC`en (FOH 1). Vakt sjefmøtene som tidligere fant sted en gang per måned, skjer kun halvårlig om ikke sjeldnere. De eldste og de med lenger fartstid flyter på gammel kunnskap og erfaring, mens de yngre ikke har denne tyngden, eller kompetansen (kunnskap, erfaring og holdninger).

“Der det ikke gjennomføres opplæring, felles trening eller øving vil både kunnskapen og erfaringen forvitte. [...] Dette vil igjen gå ut over kjennskapen til hverandre, og

holdningene til den andre organisasjonen, og hvordan FOH forholder seg til en forespørsel fra HRS” (FOH 1).

5.5 Holdninger og tillit

Begge organisasjonene synes å utvise stor respekt for hverandre, hverandres myndighets og ansvarsområdet. Og stiller sjelden spørsmålsteget ved den andres handlinger eller legitimitet, når det kommer til gjennomføring eller understøttelse av SAR operasjoner.

HRS er som tidligere nevnt veldig klar på at det er de som er øverste operative myndighet når det kommer til SAR, og at Forsvaret er spesialisten på sine kapasiteter, og at det kan være behov for å rådføre seg med Forsvaret under både mindre og større hendelser. Til tross for dette, hevder HRS informanten at det tenkes OSS, og ikke VI, og at fokuset ved større hendelser er å løse de i fellesskap. Tillitten mellom FOH og HRS på operativt nivå, og der kommunikasjon og erfaringen mellom organisasjonene eksisterer, virker til å være god.

“[Tilliten] ...den er ubestridt!” (HRS 1).

Samtidig finnes det flere eksempler på håndtering av hendelser, der samvirket mellom HRS og FOH ikke har vært av ypperste kvalitet. Noen av disse hendelsene vil vi på grunn av etiske hensyn ikke navngi med omtanke på de pårørende. Eksempelene gir likevel en pekepinne hvor viktig det er at dette samvirket fungerer optimalt for å kunne redusere uønskede hendelser.

5.6 Situasjonsforståelse og beslutningsprosess

HRS er de som skal fatte beslutninger med bakgrunn i hvordan de vurderer situasjonen. FOH skal i utgangspunktet ikke blande seg inn i hvordan HRS gjennom redningslederne forvalter ressursene, i følge informantene.

Vaktsjefen ved FOH stoler fullt og helt på at redningslederne er i stand til å fatte riktig beslutning, uten innblanding fra FOH. FOH blir ikke formidlet all informasjon ved første kontakt, noe som heller ikke etterspørres. Kontaktflaten er kun per telefon. Det deles ikke noen logg, eller via annet media et ”felles” situasjonsbilde. Ved mindre hendelser avgir FOH ressursen HRS ber om, og blir deretter mer avkoblet i forhold til hvordan hendelsen løses av HRS, og er derfor ikke en del av organisasjonen Den Norske Redningsledelsen.

Ved større hendelse, der kollektiv redningsledelse blir etablert, vil FOH kunne få et bedre situasjonsbilde, gjennom egne utsendte liaisoner. Da er også behovet for bredere støtte

fra Forsvaret ofte påkrevd, avhengig av situasjon. Det vil også være en større oppfølging fra FOH, i dialog med kollektiv redningsledelse. Men, det kan ta timer før KRL er på plass.

Hvor god ressursoversikt og kapasitetsforståelse FOH har, og hvordan denne ivaretas, forvaltes og presenteres for HRS, virker til å kunne variere avhengig av hvem som er på vakt, og hvilken funksjon HRS kontakter ved FOH. Det virker altså til å være funksjons- og personavhengig, i tillegg til situasjonsavhengig. Den ene informanten ved HRS refererer til “drømmemannen å få på tråden”, når han ringer til FOH. Hvilket for han er en svært erfaren vaksjef, som har full oversikt og alltid gir et klart svar tilbake. Han trenger ikke ha full situasjonsoversikt selv, men han formidler samtalen raskt videre til dem som kan gi denne, nærmest øyeblikkelig til HRS [dette inntrykket stemmer for øvrig godt overens med egen erfaring, spesielt rundt denne personens engasjement og handlekraft - Martin Eriksen].

Internt var det organisert slik at overvåkingscenteret (OS), som var underlagt sjøseksjon hadde ansvar for å holde oversikt på Kystvakten og ressursene den hadde ombord. Dette ansvaret ble flyttet til sjøvakta i 2010 (FOH 2). Nasjonalvakten sin rolle beskrives av en FOH informant som HRS sitt koordinerende punkt til underliggende enheter og kommandoer.

“All kontakt bør egentlig gå inn til VO [vaktoffiser] Nasjonal [...] Ikke det at vaksjefen ikke kan gjøre det men det er fysisk nasjonalvakten som sitter altså som koordinerende punkt i hovedkvarteret til NAOC og til marinen og til kystvakta og til landenheterne” (FOH 2).

“Tidligere (før 2009) så tok vi direktetelefon med Skyss på Sortland, med hensikt på kystvakten” (HRS 1).

Finnes det noen utfordringer med samarbeidet slik du ser det?

“Det kunne jo alltid vært bedre. Min mening er jo at det kanskje at det fungerte bedre før når det var LDKN. Grunn til det er nok fordi LDKN hadde et mye mer fokus på landsdelen enn..., når du fikk en vaksjef der oppe så viste han på handa hvilke ressurser han hadde tilgjengelig uten å måtte slå opp i ymse systemer å og kjente de ressursene også. Det er litt annerledes nå. Jeg har diskutert med en del inne på Reitan om vi muligens har feil kontaktpunkt, fordi vi får den overordnede vaksjef, det er han som er våres kontaktpunkt. Det vi opplever er ikke stor forsinkelse, men det tar litt tid før vi får svar tilbake. Jeg har en mistanke om at det går til en høyt oppe som [...] skal ned til den neste igjen som skal ned til sin underordnede så. Jeg har skjont det sånn at dere har en nesten sånn nasjonal vakt der, kan det stemme? Inne på Reitan, og at det er den vi burde ha snakket med [...]?”

...ja, jeg tror det er den hoved vi går på. For det er det FOH har bedt om. Og da er det sjelden vi får et klart svar tilbake. Litt avhengig av hvem du treffer på. Treffer du en av de gamle ringrevene der oppe så får du med en gang svar. Ja den og den ressursen. Treffer du på noen andre så må de spørre. Og det tar gjerne litt tid. 10-15 minutter ofte, og det er lange minutter ofte å sitte her å vente. Grunn er jo at når det tar så langt tid begynner vi å se oss om etter andre ressurser. Så det vil jeg ikke si er en utfordring. Men jeg har en mistanke om at med litt endring på hvem vi snakker med så vil det der bli mye bedre“ (HRS 2).

“Vi får jo en fax en gang i døgnet. Men den blir jo til slutt 24 timer gammel. Og en båt kan jo bevege seg veldig mye. Helikopter kan komme til og fra i løpet av den tiden uten at vi får beskjed om det [...]” (HRS 2).

En brann med personskader og en bussulykke (begge anonymisert av hensyn til pårørende) trekkes frem som eksempler hos begge organisasjonen, der man (fellesskapet) ikke hadde god nok ressursoversikt, eller situasjonsforståelse. Begge hendelsene fant sted i det som HRS refererer til som “beredskapshullet” over land. Da trolig i forhold til de ressursene HRS selv disponerer, Sea King redningshelikopter.

Jeg graver meg ned litt i detaljer jeg nå. Men jeg har jo hørt om eksempler der man ikke når ut til kystvakten også på varslingen?

“Ja det er gjerne litt sånn derre hendelser der det ikke er naturlig at du går ut med en nødmelding. Jeg var jo på vakt på brann i “Fiktivdalen”, også bussulykken på “fiktivøyen”. Begge gangene ble det gjort forespørsel til FOH om helikopter. Begge gangene kom det svar at det ikke var noe. Brann i Fiktivdalen lå det vel en kystvakt med helikopter [like ved]. Og på bussulykken på Fiktivøyen lå KV Svalbard med Lynx... [like ved]. Det er jo sånne ting som gjør at du ikke får opp tilliten [...]. Jeg har ikke opplevd det nå i det siste. Så jeg tror jo det har blitt bedre” (HRS 2).

Føler du at man er redd for å rekvirere for mye i enkelte sammenheng?

“Der har vi heldigvis en blankofullmakt i redningstjenesten, så det er bedre å smelle av for mye enn for lite... Dagens, vi har jo aldri opplevd, ja, bank i bordet altså, vi har aldri på HRS noensinne vært involvert i en regress situasjon hvor det har vært stilt spørsmål ved våres dømmekraft. Du kan si det som en hovedregel at vi tenderer vel heller til å launche for mye enn for lite, vi bruker det som er tilgjengelig. Det er lettere å kalle tilbake enn å kalle inn nye

ressurser når det er for sent. I våre farvann så snakker vi om minutter når folk havner i sjøen uten redningsutstyr” (HRS 1).

5.7 Trening, øving og erfaringsoverføring

Når det kommer til erfaringsutveksling virker det ikke til å være noe etablert system eller rutiner for verken debrief, evaluering eller deling av informasjon, innad eller mellom organisasjonene;

Hvis det har vært større hendelser der Forsvaret har vært involvert, og det er behov for debrief, blir det tilrettelagt for det?

“Det er vel også ett av de, ett absolutt forbedringspotensialer. Vi er ikke flinke til det. Debriefing har ofte, dessverre blitt gått over med harelabb...” (HRS 1).

Så du føler det hadde vært noe å hente på å gjort det samarbeidet bedre, å fått dratt noen leasson learned [noe ledende spørsmål da engasjementet er høyt, men svaret er relevant]?

“Ja, men det treng jo ikke å være bare etter de store hendelsene, det kunne vært greit f. eks å hatt et møte, vi treng ikke... ikke hver måned men omså en gang i kvartalet, ett par-tre ganger i året, så kunne vi gått gjennom aktuelle saker, og snakket om dem. Sett på aktuelle problemstillinger som oppstod “der og da”. Det..., det er absolutt en ting jeg tror ville hatt mye for seg...” (HRS 1).

Det koster vel ikke all verden heller..., to-tre ganger per år... [med tanke på lokaliseringen]?

“Nei, det..., det kunne godt vært etablert en form for ”redningsfaglig forum” altså, der man hadde temadager for å etablere kunnskapsløft, gjennom blant annet systembriefer, etc. Introduksjon av nytt personell i redningsledelsen, med mer. Med representanter både fra politiet og frivillige organisasjoner. At man møttes en par gang i året, der man så gjennom saker som man hadde vært borti, som man synes trengte belyses litt nærmere” (HRS 1).

Det ser ikke ut til å være etablert noen fast rutine eller felles arena for å bearbeide eller dele erfaringer etter SAR hendelser, verken mindre eller større scenario. Det som erfares gjennom KRL synes heller ikke å nå frem til operasjonssenteret ved FOH, i følge informantene der. Hvorvidt disse erfaringene blir formidlet ved, og/eller mellom HRS i nord og syd, er ukjent.

Det kan virke som om hyppigheten på felles trening og øving har avtatt noe de senere år, spesielt hvis man ser på felles trening og øving som involverer det operative nivå. Det vil si kontaktflaten mellom HRS og FOH, med det formål å trene og øve samhandlingen dem imellom, med felles mål om å løse en krisesituasjon sammen. Dette både før kollektiv redningsledelse er etablert og på plass, men også ved hendelser hvor KRL ikke etableres.

“Det er ikke noe vits i å trene søk og redning uten at redningsledelsen er med. Det blir vanskelig. Da blir det bare et spill. Da blir det i alle fall bare taktisk for å drive søketrening og ikke hele spennet fra å få det iverksatt og få det ledet fra der det skal ledes” (FOH 2).

6 Analyse - Teorien brukes til å analysere (tolke) data

I dette kapitlet vil vi se empiri i sammenheng med teoretiske perspektiver. Ved hjelp av HRO vil vi vurdere påliteligheten i samhandlingen mellom FOH og HRS. Vi vil også se hvilken grad av felles situasjonsforståelse som ligger til grunn for beslutninger og hvor godt forberedt denne samhandlingen er til improvisert redningstjeneste.

6.1 HRO

Under vil vi ved hjelp Weick og Sutcliffe (2007) sine kjennetegn på en høy pålitelighetsorganisasjon, vurdere påliteligheten i samvirket, i skillet mellom HRS og FOH.

Vi vurderer svakheter som kan føre til feil og konsekvenser for liv og helse. 100 prosent pålitelig i denne sammenheng vil si ingen svakheter som kan føre til feil med konsekvens for liv og helse. Dette er ikke en kvantifiserbar måling men en vurdering rundt faktorer som påvirker påliteligheten. For å finne faktorer å vurderer dette opp mot benytter vi empirien og egen erfaring til å se på faktorer informantene er oppmerksomme (mindfull) på.

6.1.1 Forventninger

Preoccupation with failure - Opptatt av små feil

Først vil vi med briller som oppdager “små feil” belyse empirien og egen erfaring. Etterpå ser vi på hvordan fokuset rundt slike feil er i organisasjon Den Norske Redningstjenesten

Ansvar og myndighet

HRS informantene har ingen erfaring som tilsier at det blir stilt spørsmål ved bruk av ressurser. Det er HRS som er “eksperten” på SAR, i følge dem selv. HRS forventer ikke å bli overprøvd i deres vurdering på om de faktisk har behov for ressursene, eller trenger annen ressurs. Informantene er også samstemte når det gjelder hvor ansvaret og myndigheten til å lede redningsaksjoner ligger.

Informantene ved FOH er tydelig når det gjelder sitt behov for informasjon. Hvis HRS går direkte på ressursen må det informeres til FOH i etterkant. Dette da FOH er eier av ressursene, har ansvaret for ressursoversikten og til daglig prioriterer bruken av ressurser. FOH behandler ressursforespørsel fra LRS iht. instruksjonen om bistand fra Forsvaret som ikke skal benyttes ved søk og redning. FOH er ressursforvalter av Forsvarets kapasiteter i forhold til bistand til sivile aktører, og må gjennom denne rollen påse at Forsvarets ressurser benyttes fornuftig og ikke blir misbrukt der andre sivile aktører er relevant, og der det ikke står om liv eller helse. I forbindelse SAR støtte til LRS har denne rollen skapt usikkerhet, da det ofte kreves bistandsanmodning fra FOH. Skal FOH vurdere om HRS benytter for mye ressurser? Har FOH myndighet til å hindre HRS til å benytte ressursen? Svaret er ut fra vår forståelse nei

på begge spørsmål. Denne usikkerheten bør avklares og eventuelt diskuteres mellom organisasjonene utenfor redningsaksjonene og ikke få innflytelse på selve krisehåndteringen. Improvisasjonsforskning tilsier at sterke roller, f.eks. som ressursforvalter i organisasjonen, kan hemme improvisasjon (Trotter et al. 2013). Senere i oppgaven vil vi også se at FOH ikke har situasjonsforståelse til å kunne gjøre en god vurdering av den totale bruken av ressurser i enkelte hendelser.

Informantene gir inntrykk av en klar ansvars plassering som øker påliteligheten. Rollen som ressursforvalter, og FOH ledelsens bekymringer i forhold til misbruk av Forsvarets ressurser, fører til usikkerhet rundt myndigheten til vaksjefen og minker påliteligheten.

Tid

HRS informantene forventer tidskrisiske aksjoner i fremtiden. HRS informanten har erfart, etter hans mening, en for sen håndtering fra FOH i forhold til hans behov. Det å vente 10-15 min på svar og eventuelt iverksetting av ressursen fra FOH sin side, vil ikke være tilstrekkelig raskt nok for å berge liv. Under en koordineringsmøte hos HRS S i 2013, utalte en redningsleder der at han opplevde lengre tid, før han fikk svar på behovet. HRS informantene sier de får raskere gode svar av de ”erfarne gamle ringrevne” ved FOH. Det antyder at de mindre erfarne bruker for lang tid. Samlet beskriver disse en forventning om lengre behandlingstid en før 2009, og at dette vil kunne medføre større lidelser og i ytterste konsekvens forskjellen mellom liv og død. Forsvarets responstid oppleves til å ha blitt dårligere etter 2009, noe som fører til lavere pålitelighet.

Informasjon og ressurser

Det kommer frem av HRS informantene og den ene FOH informanten at de forventer feil, usikker og mangelfull informasjon i initial fase av hendelsen. De forventer f.eks. at det kan være feil i antall nødstedte, type båt og sted. Denne usikkerheten vil påvirke dialogen og situasjonsforståelsen som skal føre frem til beslutninger.

Det ligger en forventning om at en redningsaksjon krever ressurser fra Forsvaret. HRS informantene sier Forsvarets ressurser er viktige for dem. Både FOH og HRS informantene har en forventning om aksjoner som krever Forsvarets ressurser hver uke. Alle informantene er samstemte når de sier at kystvaktfartøyene, helikoptrene og Orion er ressurser som er relevant å benytte. Ut fra dette kan vi si de forventer en aksjon i fremtiden som fordrer hurtig og god oversikt over disse ressursene, i forhold til beslutningsprosessen. På den andre siden forventer ikke HRS informantene full oversikt over kapasiteten, det vil si hvilke muligheter og begrensninger som følger med ressursen. Ressursoversikten som sendes kl.19:00 forventes å være raskt utdatert, og må fornyes når hendelser skal håndteres. Ut fra informantene og egen

erfaring har vi eksempler på hendelser de siste fem årene hvor de best egnede ressursene i gitt situasjon, ikke var synlig i beslutningsprosessen mellom FOH og HRS.

Usikker informasjon rundt situasjonen og svakheter ved deling av ressursoversikten minker påliteligheten.

Fokus på feil i redningstjenesten

Med bakgrunn fra militær luftfart har vi erfaring fra en sikkerhetskultur som oppfordrer til feilrapportering med den hensikt å bedre sikkerheten. Ved hendelser over en hvis alvorlighetsgrad opprettes en kommisjon som utreder årsakene, for senere å kunne forebygge risikoen ved dem.

Feilene vi har belyst i samhandlingen FOH-HRS ville til sammenligning i Luftforsvaret vært enkle å rapportere til flytryggingsinspektoratet, og de ville vært positive til den rapporteringen. Det ville faktisk blitt sett negativt på, hvis slikt ikke ble rapportert.

Ut fra det vi erfarer har redningstjenesten ingen organisert form for innrapportering av avvik, med hensikt å forbedre redningstjenesten. Hvor skal vi rapportere våre funn?

Det er hva vi erfarer heller ikke vanlig at en uavhengig kommisjon ser på hvordan redningsaksjoner ble utført, hvis det er mulig å ta læring og dele erfaringer.

Havarikommisjonsarbeidet i Norge stopper ved ulykkestidspunktet, med fokus på årsaken til den uønskede hendelsen. Det er et fåtall som beskriver håndteringen av hendelsene, og de er ikke fokusert på redningsinnsatsen eller krisehåndteringen.

Etter at det norske Hercules-flyet krasjet i Kebnekaise i mars 2012 leverte Statens Havarikommisjon i Sverige en 43 sider utredning av redningsinnsatsen etter hendelsen. Den organisatoriske kulturen rundt redningstjenesten i Norge har etter vår mening, ikke samme oppmerksomhet og positive holdning til feil.

Vi mener mangel på rapporteringsregime og organisatorisk behandling og læring av feil, fører til mindre pålitelighet i organisasjonen og i samvirket.

Reluctance to simplify - Motstå forenkling

Tid

HRS informanten føler av og til at han ikke har tid til å forklare situasjonen fult ut i dialogen med FOH. HRS sin forståelse av hva "MAYDAY informasjon" krever vil pga. av tidsaspektet være utfordrende å forklare FOH. Det vil si at FOH av og til får den forenklete versjonen.

Tidsaspektet utfordrer dannelsen av tilstrekkelig situasjonsforståelse og påliteligheten i samhandlingen blir mindre.

Informasjon og ressurser

En FOH informant sier at han har inntrykk av at HRS ringer for å spørre om hvor ressursene er, bare for å spørre. Vi tror dette skyldes at det er vanskeligere å dele ekspertenes vurderinger enn ren fakta informasjon. Ley, Ludwig, Pipek, Randall, Reuter og Wiedenhoefer (2014) beskriver informasjonsdeling som inneholder vurderinger (situation assessment) som deling av ekspertise (expertise sharing).

Selv om informasjonen om hendelsen initialt kan være feil må den tolkes, forstås og vurderes. HRS informantene viser til en “verst tenkelig” tolkning og ønsker å respondere ut fra potensiale i informasjonen. HRS tenker proaktivt og HRS informantene er tydelig på at de heller starter med for mange ressurser enn for lite. Dette er den eneste muligheten for å bevare handlingsrommet og man kan enkelt kalle tilbake ressursene når man ser at det ikke er behov for dem. Ekspertisens vurderinger farget med “verst tenkelig” tilnærming er vanskeligere å dele, og vanskeliggjør FOH’s forståelse av behovet for ressurser eksperten har vurdert.

Oversikt over Kystvaktens ressurser sendes hver dag kl.19:00 til HRS. Dette er ikke tilstrekkelig. Fartøyenes seilingsmønster er dynamisk, derfor kan de forflytte seg relativt langt i løpet av 24 timer. FOH informantene trekker frem at de skal ha oversikt over alle egnede ressurser, ut over kystvaktressursene som sendes kl.19:00. HRS informantene bekrefter at de har fått info om, og benyttet ressurser de ikke hadde kjennskap til, før etter de kontaktet FOH.

Ved å utdype kapasiteten, mulighetene og begrensningene til ressursen får HRS innsikt i en større kompleksitet. Legger vi til at kystvaktfartøyet har helikopter og lege om bord, øker forståelsen rundt mulighetene. Hvis vi sier at besetningen har delvis utsjekk øker forståelsen av begrensninger. For å forstå mulighetene og begrensningene fullt ut, må fagkompetansen involveres. Eksempler på spørsmål som muligens må besvares er; Hvor langt kan helikoptret fly og når kan det ta av? Har besetningen utsjekk på heising om natten? Slik oversikt betegner vi som delvis kapasitetsoversikt. Og for å få en detaljert kapasitetsoversikt må fagansvarlige lavere i forsvarshierarkiet inn i dialogen. Det er svært sannsynlig at behovet for utvidet kapasitetsoversikt, med detaljert innsikt rundt muligheter og begrensninger, øker i takt med søk- og redningstilfellets kompleksitet.

HRS sine utfordringer i forhold til å nå Forsvarets ekspertise, det at HRS ofte har en ufullstendig og utdatert ressursoversikt samt behov for kapasitetsforståelse ved økende kompleksitet, minker samvirkets pålitelighet.

Sensitivitet til operasjoner

Sensitivitet i denne sammenheng, går på å følge utviklingen og oppdatere oversikten over

situasjonen, for underveis å kunne justere inn små feil og avvik. Ressursoversikt som gradvis foreldes fordi den ikke oppdateres, skaper dårligere pålitelighet.

For å være i stand til å improvisere godt må man forberede seg. Et viktig grunnlag for en god improvisering av redningsaksjoner er tidsriktig ressursoversikt. Sensitivitet rundt ressursene og den kapasiteten og kvaliteten de til enhver tid utgjør, opp mot forventet situasjon, er av betydning for god improvisasjon og tidsriktig beslutninger. HRS informanten sier han kunne tenkt seg kontinuerlig oversikt, også over Forsvarets relevante ressurser, på HRS sitt ressurssystem "SARA". Dette for å kunne se hvilke ressurser HRS kan improvisere med, skulle det bli en hendelse utenfor eksempelvis Senja, som for øvrig ligger i det HRS betegner som det "beredskapsmessige hullet". Han synes oversikten sendt ham kl.19:00 hver kveld, raskt blir utdatert og upålitelig.

HRS vil også følge aksjonen kontinuerlig, og vil måtte vurdere om allerede tildelte ressurser er tilstrekkelig. Hvis behovet endres må HRS muligens skaffe seg ny og oppdatert ressursoversikt fra FOH, for å ha den som back-up til den initial ressursplan. Hvis denne informasjonen allerede hadde vært kjent for HRS via SARA, ville fokuset heller kunne vært på ressursens muligheter og begrensninger. Det være seg informasjon om at de har et operativt helikopter om bord på kystvaktskipet, med lege og redningsmann, i tillegg til at operasjonssal og sykehusfasiliteter er kapable til å håndtere ulike type pasienter.

I analysen av SA vil vi se at ved å ha tidsriktig ressursoversikt i forkant av hendelsen vil det kunne bidra til en raskere beslutningsprosess.

En FOH informant har av og til mottatt telefoner fra HRS hvor de kun spør om vi har ressurser i et område. Han sier da at han får en følelse at de allerede har andre ressurser i området, men at det bare er en gjetning. Vår tolkning er at HRS forbereder seg til improvisasjon skulle situasjonen tilsi behov for ny ressursbruk. Hadde FOH på forhånd fått informasjon om hendelser, og utviklingen gjennom for eksempel tilgang til HRS sin logg, ville de kunne starte egne prosesser og bidratt til raskere iverksetting.

Bedre deling av ressursinformasjon og situasjon i forkant, og under håndtering av hendelser, vil trolig bedre sensitivitet og pålitelighet hos begge organisasjoner i samvirket.

6.1.2 Hendeshåndtering

I dette kapitlet vil vi se på påliteligheten ved samhandlingen i håndteringen av hendelser. Ved å se på engasjementet rundt elastisitet som i følge HRO modellen er en viktig evne for å bli høypålitelig. Videre vil vi se på evnen til å benytte ekspertisen i håndteringsfasen.

Commitment to resilience - Engasjement rundt elastisitet

Først vil vi se på fleksibiliteten og evnen til å komme sterkere tilbake i samhandlingen FOH-HRS. Deretter vil vi belyse Kollektiv Redningsledelse og organiseringen av redningsledelsen.

Fleksibilitet i struktur og rutiner er også en faktor som fremmer improvisasjon. (Trotter et al. 2013)

HRS-FOH

Som nevnt tidligere har det vært mangler på oppfattet ressursoversikt hos HRS. I etterkant av den siterte brannhendelsen gikk diskusjonen ved FOH rundt hva som hadde gått galt, og ofte er det flere momenter som har forbedringspotensial. Et av momentene som hadde forbedringspotensial var å flytte ansvaret for ressursene på sjøen fra overvåkningssenteret (OS) til sjøvakta.

Samhandlingen hadde opplevd en “krise” og påvirket organisasjonen til å lære av erfaringen og komme sterkere ut av det.

“Det skal ligge til Nasjonal, den gamle sjøvakta. Det er vi som har kontakt med båtene, det er vi som vet hva det her går i. Og det hadde vi ikke da” (FOH 2).

Før 2009 ringte HRS direkte til Kystvaktsskvadron Nord ved Sortland, for å benytte KV fartøy. Nå skal de ringe FOH for bistand fra KV fartøy. I redningstjenesten er tidsbruken ofte viktig å holde nede for å redde liv og bevare helse. HRS ønsker muligheten til å ringe direkte til ressursen de mener er best egnet, dette for å spare de minuttene det tar å ringe FOH.

I eksemplet under ser redningsleder tiden som en fare og velger å strekke oppgatte rutiner for å redusere konsekvensene.

“Stjerneeksempelet var brannskadd unge på Senja, sør Senja. [KV] Nordkapp med Lynx i, som drev med HKO kurs i Vågsfjorden. Bare 5 minutter flytid unna. Da gjorde jeg det som lå i ryggmargen min. Jeg viste at Nordkapp lå der, Jeg viste at de drev med HKO operasjoner, eller kurs og at det var en Lynx i lufta. Så jeg hev meg på tråden til skipssjefen og ba om Lynx så fort som mulig nå hastet det. Og så informerte jeg FOH i ettertid” (HRS 2).

Ansvaret til FOH er blant annet å holde oversikt på ressursene og til enhver tid vite hva de gjør. Erfaring fra lignende håndtering har gjort samhandlingen mellom HRS og FOH sterkere, og HRS har som norm å informere FOH etter slik direkte kontakt. Men når det ikke skjer blir det gnisninger.

“...små gnisninger har vært på den biten hvor informasjonen kanskje ikke har tilflytt de som skal ha det” (FOH 2).

Som tidligere nevnt får HRS oversikt på kystvaktressursene hver dag kl.19:00. I følge HRS informanten er dette ugradert informasjon som kan legges inn på HRS sitt system "SARA" for kontinuerlig oppdatering. HRS har anmodet om denne tilgangen formelt og uformelt, men har ifølge informanten stoppet i FOH.

Vi kan se at organisasjonene har gjort små interne forandringer som å flytte ansvar for ressursbilder, etter "krisen" i samhandlingen. Vi ser også at organisasjon er fleksibel og kan avvike fra rutiner gjennom direkte kontakt mellom HRS og ressurser når situasjonen påkrever det. Men vi kan ikke se at de siste kriser har ført til nye og bedre rutiner og løsninger mellom FOH og HRS, som kunne gjort samhandlingen sterkere.

Engasjementet rundt elastisitet er tilstede og vurderes generelt som bra og pålitelig. Vi ser likevel potensiale i samhandlingen til å lære og komme sterkere ut av kriser, som ville ført til høyere pålitelighet.

Kollektiv Redningsledelse

Redningslederne har blitt profesjonalisert og håndterer største parten av redningstilfellene i løpet av året. KRL er sjelden inne for å bidra. Vi mener dette er en positiv endring og et tegn på intern evne hos redningslederne i HRS til å komme sterkere ut av kriser i egen organisasjon. Vi kan ikke se at KRL har hatt den samme evnen til å utvikle seg. HRS-informantene vet ikke lengre hva de egentlig skal bruke KRL til, og føler seg av og til "tråkket på tærne" av KRL. På det organisatoriske nivå har det ikke skjedd formell forandring siden Kgl.res av 1980, og ut fra empirien og egen erfaring burde det ha skjedd en forandring for lenge siden.

"...ny organisering. Det har jo vært mantraet nå i ti år. Og derfor har alt blitt satt på hold i ti år" (HRS 2).

Det virker som om redningstjeneste ikke har vært utsatt for den store hendelsen hvor KRL sin rolle kunne blitt belyst, hvor svakhetene hadde blitt konkretisert, for å kunne gjøre endringer slik at KRL hadde blitt sterkere. Men som nevnt ovenfor i analysen har ikke Norge for vane å undersøke lengre enn til ulykkestidspunktet, og hvorfor ulykken skjedde.

I skrivende stund ser det likevel ut til at ny kgl.res endelig er på vei, og at også KRL får revitalisert sitt ansvar og rolle, og nye instruksjoner endelig kan komme på plass.

Evnen til organisatorisk elastisitet innen KRL har vært lav, og har redusert deres pålitelighet.

Deference to expertise - Ettergivenhet til ekspertisen

Organisasjoner som håndterer komplekse utfordringer har behov for et mangfold av eksperter. Vi skal se på hvordan redningstjenesten får benyttet Forsvarets ekspertise som grunnlag i

vurdering av pålitelighet. Først ser vi på samspillet mellom HRS og FOH og deretter organisasjon redningstjenesten og Forsvaret som helhet.

HRS-FOH

Før 2009 var det i større grad HRS sitt nettverk i Forsvaret som ble benyttet. Spesielt direkte kontakt mot Kystvaktsskvadron Nord, på Sortland. Det virker også at det i større grad var direkte kontakt med ressursene. Fordelen med dette var at de traff ekspertisen, som de mente kunne løse utfordringen og de sparte dermed tid. HRS informantene hadde en opplevelse av å ha felles forståelse for situasjonen med Kystvaktsskvadron Nord. Faren var på den andre siden at de ikke traff eksperten på Forsvarets totale ressursoversikt, LDKN, som kunne ha oversikt på en bedre egnet kapasitet.

Det kommer frem at FOH, etter 2009, vil ha HRS til å kontakte FOH for å anmode om ressurser, og ikke gå direkte på taktisk kommando eller direkte på ressursen. Forsvarsgrenene er heller ikke representert i vaktfunksjoner i JOC etter 2014. En vaktfunksjon er innslagspunkt til alle nasjonale ressurser i motsetning til tidligere hvor praksisen var kontakt mellom redningslederen og vakthavende for forsvargrenen. FOH JOC har i intern organisering bevist beveget seg nærmere det strategiske nivået. Som følge av det har vaktfunksjonene i større grad blitt generalister enn eksperter hva gjelder kompetanse rundt kapasiteten. Forsvaret har fått en større grad av hierarkisk kontroll over ressursene og innslagspunktet er i praksis på et høyere organisatorisk nivå. Feil på toppen av hierarkiet vil kunne forplante seg ned i organisasjonen. Samhandlingen mellom FOH og HRS er for Forsvarets deltakelse i redningstjenesten toppen av et hierarki.

Lengre organisatorisk distanse mellom HRS og ekspertisen og hierarkisk kontroll i Forsvaret kan føre til mindre pålitelighet.

Organisasjon

Hver enkelt del av Forsvarets organisasjon innehar ressurser i form av utstyr og kompetanse, på alle nivåer. Jo lavere i hierarkiet man kommer jo bedre er kompetansen rundt mulighetene og begrensningene rundt egen ressurs. Horisontalt i nivået og vertikalt i hierarkiet finner man forskjellig ekspertise som kan bidra med kritisk tenkning, løsninger og beslutninger som kan gjøre en forskjell i redningstjenesten. I forhold til ansvarsprinsippet kan vi si at ekspertene har et fagansvar. I søk- og redningsaksjoner er alle disse ekspertene med i større eller mindre grad, avhengig av aksjonenes størrelse og art. Plikten som ligger i samvirkeprinsippet gir ekspertene lavere i organisasjonen ansvar og myndighet til å handle hvis de mener å ha egnet bidrag til løsning. HRO teorien tilsier økt pålitelighet i organisasjoner som sprer utfordringene

ut og ned i organisasjonen sammen med delegert myndighet til å utføre. En organisasjon som evner å gjøre det vil også ha økt evne til improvisasjon. Ekspertise fremmer improvisasjon. Regelstyrt ovenfra og ned struktur hemmer improvisasjon jamfør Trotter et al. (2013). Vi mener at samvirkeprinsippet og ansvarsprinsippet i redningstjenesten legger til rette for delegert myndighet og ansvar ut og ned i organisasjonene, og dermed øker påliteligheten. Samtidig tyder dataene vi har samlet inn og egne erfaringer på at organisasjonsmessige endringer, som mindre delegert myndighet, kan føre til redusert pålitelighet.

6.2 Improvisasjon

Improvisasjon har på den ene siden til hensikt å binde sammen og gi en bedre forståelse av HRO prinsippene og SA teorien. Der begge teoriene med dens innhold og betydning krever noe, både på organisasjons-, team- og individnivå. For å forstå forskjellen mellom HRO og SA, er det vesentlig å skille mellom det som skjer som følge av organisasjons mindfulness (HRO) og det som skjer på bakgrunn av enkeltindividets- og gruppens situasjonsforståelse.

På den andre siden bruker vi improvisasjon selvstendig til å belyse teoretisk hvilke utfordringer og muligheter som eksisterer i samvirket mellom HRS og FOH.

Hadida og Tarvainen (2014) sier at improvisasjon er organisatorisk når medlemmer av organisasjonen eller organisasjonen selv improviserer. Dynamikken i improvisasjonen vil være forskjellige om det skjer individuelt eller av individer i en gruppe eller organisasjon. Det vil si at fremføring og handlinger, tiltrås for en begrenset mulighet til å resonere, krever inngående ferdigheter og erfaring. Dette er noe som enkeltindividet tilegner seg over tid, og som kunnskap alene vanskelig kan gi. Handlingskompetanse skapes gjennom erfaring.

Hvor godt kjenner egentlig Den Norske Redningstjenesten til risiko og sårbarhet, og sannsynligheten for at noe kan gå galt? Ser vi til nyere forskning og en analyse gjort for Kystverket i 2011 (Ramboll, 2011), er det grunn til å tro at cruiseskip-lignende hendelser som *Hanseatic* grunnstøting i Hinlopen i 1997 (Nordlys, 2007) og *Maksim Gorkiy* møte med isen vest av Svalbard i 1989 (Sintef & Kleiven, 2012), vil skje igjen i nordområdene. Begge tilfeller var akkompagnert med en stor dose flaks, og tid til å iverksette nødvendige redningstiltak.

Uten å analysere hendelsene i detalj er det tydelig at det finnes en rekke områder som har potensiale for forbedring, både i forhold til “dynamisk beredskap” og selve krisehåndteringen. Med dynamisk beredskap tenker vi på seilingsmønster og posisjonering av relevante kapasiteter, i forhold til sesongbetont aktivitet. Det vil si et bevist forhold til dette

fra både Forsvarets og HRS's side, og mulige konsepter som tar høyde for den økte risikoen. Med andre ord, er det gjort noen forberedende tankevirksomhet rundt risikoforholdene?

Vi har ikke til hensikt å besvare spørsmålet, selv om det aktualiseres i det teoretiske perspektivet, men ser det som relevant for fremtidig forskning.

Evnen til å håndtere denne type hendelser avhenge av flere faktorer. Det er i hovedsak gjennom felles trening, øving og ulike scenario i de aktuelle områdene organisasjonen får best mulighet til å teste ut og verifisere hvorvidt infrastruktur, kapasiteter og konsepter er tilpasset den virkelige verden. Dette kan, og bør følgelig komplementeres på forhånd gjennom simulering og analyse, slik at forbedringer og alternativer kan prøves ut under selve øvingsaktiviteten. Slike aktiviteter vil også bygge handlingskompetanse.

SARiNor (2015) er gjennom sine prosjekter i ferd med å undersøke grundigere de faktorene de mener vil kunne påvirke utfallet av en søk- og redningsaksjon i nordområdene. Resultatene fra dette arbeidet vil trolig også kunne si noe om forbedringspotensialer, og hva som kreves for å kunne oppnå god improvisasjon i nordområdene.

6.3 Situasjonsforståelse

Hensikten med å vise til SA modellen og prosessene rundt Team SA, er å se dypere på grunnlaget for beslutninger, og de utfordringer individet og organisasjonen(e) kan møte i prosessen. Trotter et al. (2013) viser også til at situasjonsbevisstheten vil være en av faktorene som påvirker evnen til improvisasjon. Når det gjelder enkeltindividets oppmerksomhet (mindfulness), og mulighet eller forutsetninger for å være oppmerksom, må dette sees i sammenheng med muligheten til å tilegne seg informasjon. Enten ved at vedkommende monitorerer eller observerer, eller bli gjort observant på en situasjon, og derav får muligheten til å danne seg en persepsjon;

Persepsjon - Gjennom nødsamband (telefon, radio, satellitt, mm) og/eller direkte varsling, vil redningslederen ved HRS bli informert om hendelser hvor SAR er påkrevd. Forsvaret vil normalt sett ikke få den samme informasjon, med mindre HRS velger å dele denne per telefon med-, eller at FOH og/eller Forsvarets taktiske enheter plukker det opp via annet media.

I den tidlige fasen hvor det å kunne bearbeide informasjon er viktig, er normalt sett Forsvaret i sin helhet utelatt fra denne muligheten. Dette medfører at Forsvaret som organisasjon mister muligheten til grunnleggende *Level 1 SA* og dermed kan bli hengende etter i forhold til de andre nivåene, hvis de senere blir bedt om å bistå.

Forståelse - Det at FOH ikke har samme grunnleggende SA, gjør at forståelsen for situasjon når HRS ringer, vil være av en helt annen karakter en hva HRS selv har, eller kan forvente av FOH. Når samtidig det primære oppdraget til Forsvaret ikke innebærer SAR i første omgang, men generell støtte til det sivile samfunn vil nok FOH's detaljkunnskap rundt egne kapasiteter i SAR sammenheng, ikke alltid være fullstendig ved første kontakt. Derav vil tolkning og evaluering av mål-middel, og forståelsen av situasjon og hvilke kapasiteter som kan være relevant trolig ta lengre tid enn strengt tatt nødvendig.

Projeksjon - Det er naturlig å se for seg at når man først har fått tilgang til informasjon og muligheten til å gjøre seg opp en forståelse av situasjon, så vil normalt sett individet i en kriseorganisasjon som er trent på å vurdere og håndtere hendelser, begynne å projisere fremtidige utfordringer og muligheter. Dette i en løpende prosess ettersom situasjonsbildet stadig endrer seg.

For å oppnå god projeksjon fordrer det at en på forhånd også har kunnskap om statusen til de dynamiske elementene, det vil si oversikt over relevante kapasiteter som kan bidra hvis en hendelse skulle inntreffe. Dette fordrer automatisk deling av relevante data og informasjon, noe som ikke skjer i dag mellom FOH og HRS. Hvis HRS på forhånd hadde kjent til hvor Forsvarets ressurser befant seg, samt statusen på disse, ville HRS allerede fått muligheten til å forstå betydningen av enkelte elementer også frem i tid.

Ved kontinuerlig informasjonsdeling vil alle parter få mulighet til å gjøre selvstendige vurderinger, samt via kritisk tenkning evaluere og bistå den andres vurderinger i større grad.

Individuelle forskjeller hva angår evnen til å generere og opprettholde SA vil forekomme, dette til tross for tilsynelatende samme opplæring og erfaring. Gjennom SA modellen beskriver Endsley grunnleggende faktorer som påvirker beslutninger og prestasjoner i drift av komplekse og dynamiske systemer.

SA handler til slutt om å; *“være bevisst det som skjer rundt deg og forstå hva informasjonen betyr for deg nå og i fremtiden”* (Endsley & Jones, 2012 s.13).

Team SA - HRS har gått fra kun å ha en administrativ redningsleder på vakt til kontinuerlig døgnbemanning med to operative redningsledere, noe som gjør det mulig å fordele arbeidsoppgaver og/eller ta hyppige pauser i en ellers monoton observatør-rolle. Sammenligner vi dette med hvordan FOH har omstrukturert ansvarsområdene til færre personer i operasjonsrommet, er det grunn til å anta at det kan skape utfordringer nå det kommer til kvaliteten på teamets SA. Utfordringer for FOH, hvor det legges større forventninger til nasjonal vaktfunksjon som i tillegg er døgnbemannet, er at fokuset og

sensitiviteten på SAR kapasiteter vil være begrenset. Dette i forhold til tidligere funksjons ansvarsportefølje.

Shared SA - Det oppstår utfordring hvis medlemmer har forskjellig oppfatning eller forståelse av situasjon, og dermed har gjort seg opp ulike forestillinger. *Teamet* vil sannsynligvis fungere dårligere i slike tilfeller, der uenigheter ofte oppstår rundt handlingsalternativer, særlig hvis det eksisterer ulike målsettinger innad, eller mellom grupper.

I motsatt tilfelle der grupped medlemmene deler samme forståelse, der hvor *Shared SA* er påkrevd og hvor *Group thinking* ikke er en faktor, vil trolig beslutningsprosessen gå raskere. Noe som bidrar til at aksjonsfasen kommer hurtigere i gang, og at handlingsrommet bevares.

I forholdet HRS-FOH finnes det få mekanismer eller innretninger som medvirker til *Shared SA* mellom organisasjonene, dette skal vi komme tilbake til.

Team SA model - Sett i forhold til de fire faktorene som skal bidra til at teamets beslutningsgrunnlag er optimalt, er det som antydnet i forrige avsnitt en del utfordringer i samvirket mellom organisasjonene.

Når det gjelder **Team SA requirements** er det på nåværende tidspunkt svært lite informasjon som utveksles mellom organisasjonene. Med mindre det skjer en hendelse, sender FOH kun en begrenset ressursoversikt til HRS en gang i døgnet. Hvis en hendelse inntreffer, virker det til å være svært personavhengig hvilken informasjon som utveksles, og til hvilken funksjon. Det som er kjent for samtlige, er at dette kun utveksles muntlig per telefon. Det er ikke etablert noen standard (operasjons) prosedyre (SOP) på hvilken informasjon som skal utveksles ved første kontakt. Hvorvidt ulike behov på den ene siden, kapasitetsstatus tilknyttet de forskjellige ressursene samt relevante vurderinger frem i tid (projeksjon) på den andre siden blir utvekslet, virker også til å være personavhengig og er ikke krav-spesifisert eller standardisert.

I forhold til **Team SA Devices** finnes det muligheter og tekniske løsninger for kontinuerlig deling av informasjon mellom organisasjonen. Det være seg gjensidig deling av operasjonslogg og status-board, eller deling av sjøplott og annen relevant ressursoversikt fra FOH til HRS via SARA. Dette utnyttes ikke i dag.

Dette slik at HRS kan være oppmerksom (sensitive to operation) på SAR relevante ressurser. Noe som også vil være relevant selv ved mindre hendelser, eksempelvis der HRS bruker egen ressurs (Sea King redningshelikopter), noe også taktisk luftkommando (NAOC) får

informasjon om og deler videre via logg med FOH. Det vil være relevant i forhold til at en Sea King kan få tekniske problemer, hvor det raskt blir behov for andre aktørers ressurser.

Hva gjelder **Team SA Mechanisms** og felles mentale modeller vil nok det også variere i stor grad avhengig av hvem som bekler vaktfunksjonen. Spesielt nå i nyere tid ved FOH, hvor flere med ulik bakgrunn nå skal bekle denne funksjonen. Fra tiden før 1. januar 2015 var det kun personer med sjørelatert- og operativ bakgrunn som gikk disse vaktene. Primært jobber de fleste også utenfor operasjonsrommet med annen type saksbehandling og bekler vaktfunksjonen 2-3 ganger i mnd. Dette fører til at personellet sannsynligvis vil bruke lengre tid på å opparbeide seg tilnærmet lik mental modell som de som til daglig jobber i operasjonsavdeling, ved FOH og HRS.

I forhold til de senere års reduksjon i felles aktivitet og erfaringsutveksling, som følge av få "relevante" hendelser, mindre samtrening og øving mellom de to operative nivåene, er det grunn til å anta at også Team SA Mechanisms er påvirket i negativ retning.

Team SA Processes og engasjementet mellom organisasjonene virker til å være noe forskjellig avhengig av hvilken organisasjon vi analyserer. Mens HRS har hatt en relativt stabil masse med redningsledere, der flere har bakgrunn og operativ erfaring fra Forsvaret, har FOH hatt større grad av utskifting pga. omorganisering de senere år. I følge uttalelse til representantene ved FOH, kan det virke som det generelle engasjementet når det kommer til SAR har vært nedadgående over lengre tid. Dette kommer også til syne i forhold til hvor raskt FOH blir avkoblet etter at ressursen er avgitt. Dette er spesielt aktuelt ved mindre hendelser, der FOH ikke ønsker å blande seg i HRS sine beslutninger. Når spørsmålet stilles rundt større hendelser, og scenario der Forsvaret tidligere har måtte bidra, blir svaret annerledes.

Det at "*vi har vært forskånet mot større hendelser de senere år*" (HRS 1), og der de store hendelsene har vært "*akkompagnert med en stor dose flaks*" (HRS 1), har nok heller ikke bidratt til at engasjementet rundt SAR har økt ved FOH. Da heller ikke i forhold til å bidra til, dele eller forsøke å tilegne seg egen situasjonsforståelse, med det formål å utøve kritisk tenkning.

HRS engasjement til å dele informasjon med FOH med det formål å få en annens vurdering, i de situasjoner Forsvaret blir bedt om å stille med ressurser, virker heller ikke til å være en målsetting i seg selv. HRS hevder selv at de er eksperten på SAR og at Forsvaret kun er eksperter på egne systemer. Igjen, når scenarioet blir mer kompleks og i de tilfeller hvor KRL anses som relevant, forventes det et annet engasjement fra Forsvarets side. Uten å gå for langt i dybden på KRL's rolle og funksjon, sammensetning av ulike karakterer og evner ved en større hendelse i dag, vil dette være en teamsammensetting som må vurderes helt selvstendig i

forhold til de ulike teoretiske perspektiver. Situasjoner som krever opprettelsen av KRL, gjør det således nødvendig å se på samvirket i et utvidet perspektiv. På den andre siden, og slik HRS og FOH fremstiller KRL per desember 2014, virker det ikke som at innretningen av KRL har funnet sin faste form, i forhold til forslag til ny organisering av den norske redningstjenesten. Derfor er det grunnlag for å anta at KRL vil utgjøre liten forskjell, i forhold til tidlig etablering av felles situasjonsbilde og umiddelbar håndtering av krisen i akutfasen.

7 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte hvilke empiriske funn som er av betydning for vår problemstilling, samt knytte disse opp mot teori, relevant forskning og erfaring. Dette for å belyse fenomener som påvirker samhandlingen mellom HRS og FOH. Underkapitlene er henvist til våre 3 delspørsmål i innledningen.

7.1 Relasjoner i samvirke

Her vil vi se på hvilken betydning relasjoner har i samvirket, og hvordan kompetanse og tillit kan knyttes opp mot dette.

7.1.1 Kompetanse og erfaring

I dette kapitlet deler vi kompetanse i elementene kunnskap, ferdigheter og holdning. Vi skal se på kompetansen i gruppen HRS og FOH, de som skal løse oppgaven å integrere Forsvarets ressurser i redningstjenesten gjennom utøvd ledelse. Eriksen (2011) beskriver en vanlig metode å trene en gruppe for krise- og beredskapsledelse, der man starter med undervisning for å etablere individuelle spesialistkunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det neste er å lære å samkjøre sine kunnskaper, ferdigheter og holdninger med andre personer som en gruppe. Uten å gå i dybden på hvordan kunnskap, ferdigheter og holdninger dannes og koordineres vil vi her belyse aksjonsledelse i gruppa FOH og HRS, ved hjelp av denne metoden. Først på individ-nivå, gruppe-nivå FOH-HRS og deretter gruppen KRL.

Individ-nivå

HRS rekrutterer personellet sitt fra flere etater. Personell er ofte individ med lang erfaring fra egen etat før de kommer til HRS. Deres opplæring og utsjekk tar flere måneder før de selvstendig sitter som redningsleder. Redningslederne beskrives som profesjonalisert. Ut over dette har vi ingen empiri som kan tilsi at deres individuelle kunnskap, ferdigheter og holdning ikke er gode. HRS informantene fremhever seg som eksperter på SAR og FOH informantene er ikke uenige.

De erfarne FOH informantenes holdning til SAR, er at dette er viktig og at det krever noe av individet i de ulike funksjonene;

“...det er ikke lov å slippe garden på dette her [...] Den skal være oppe hele tiden [...] Det er ikke et alternativ å være dårlig på det. Men jeg tror hvor mer skjerpet man er [...] jo bedre er man til å skaffe seg sånn oversikt. Du må faktisk tenke på det her” (FOH 2).

Begge var i des. 2014 kritisk til FOH sin grunnleggende utdanning av nytt personell og deres kompetanse og forståelse, sett opp mot redningstjenesten. På dette punktet har det skjedd forandringer siden vi holdt intervjuene og vi vil belyse dagens opplæring. Vaktoffiser

(VO) Nasjonal skal fra 2015 bemannes av personell fra forskjellige forsvarsgrener. Internt i FOH bekler de til daglig stillinger som driver alt fra saksbehandling av administrativ art, planarbeid og ledelse av operasjoner. I april 2015 ble det avholdt 3 uker med kompetanseheving. En uke på hver av forsvarsgrenene hær, sjø og luft. En halv dag blir benyttet til å besøke HRS N. Før de går selvstendige vakter skal de trene på ferdigheter som kreves i vaktposisjon gjennom å gå vakter sammen med erfarne VO Nasjonal offiserer.

Grunnleggende kunnskap og holdning til SAR i den nye vaksammensetningen vil være svært varierende før de gjennomgår denne utdanningen. Vi vil anta at kunnskapen og trolig også ferdighetene vil øke gjennom opplæringen, men hvordan dette til slutt vil påvirke holdningen til SAR, har vi ikke empiri på.

Gruppe-nivå

Hvordan lærer så individene hos FOH og HRS å dele sin kunnskap, tester sine ferdigheter i samspill og skape en felles holdning?

Besøket gjennomført i april i år, har trolig ført til kunnskapsdeling. HRS har også besøkt FOH med sitt nye personell. Ut fra empiri ser vi at ikke alle de erfarne har vært på besøk hos hverandre på lenge. Omorganisering og opprettelsen av FOH er nevnt som årsak. Vi mener jevnlig besøk med faglig innhold vil øke kunnskapen og forståelsen for hverandre og bør prioriteres ikke bare ved første gangs utsjekk. For HRS vaktpersonell ville det også ha vært mulig å sitte en dag sammen med FOH vekten og visa versa, for å øke kompetansen.

Ferdighetene som personellet har lært seg, må de få trent på i samspill mot andre for å lære seg godt lagspill. Det er ikke gitt at FOH personellet har erfart reelle hendelser og prøvd vaktferdigheten i samspill med HRS, før de går selvstendige vakter. Vi mener ut fra dette at FOH personellet kan legge mer vekt på å trene samspillet opp mot HRS. Ut fra empirien ser vi at FOH vaktfunksjoner får reel erfaring i kontakt med HRS ca. 1 gang i mnd. VO nasjonal øker nå i antall personer, for å begrense vaktbelastningen. Dvs. at de nye ikke kan forvente å erfare flere reelle hendelser, å trene samspillet på. I mangel på reelle hendelser å dra erfaring fra bør det trenes på å koordinere ferdighetene mellom FOH og HRS gjennom andre metoder.

Gjennom mange erfaringer blir man erfaren. HRS informantene har begge positive tilbakemeldinger til opplevelsene de har, fra når de fikk kontakt med gamle ringrever. De beskriver sågar en som "drømmemann" som gir dem det de trenger, raskt. For raskere å bli en ringrev er det viktig for nye vaktoffiserer å få mange erfaringer tidlig, i samspill med HRS.

Informantene gir et klart inntrykk av det eksisterer forbedringspotensial når det kommer til debriefing og erfaringsoverføring, internt, men også mellom organisasjonene.

Gjennom å dele erfaringer mellom FOH og HRS, dannes videre felles holdninger til hva som er viktig for fellesskapet. I HRO analysen har vi sett at gruppen har oppmerksomhet blant annet rettet mot faktorene tidsaspektet, informasjonsutveksling og kapasiteter. Hvis FOH for eksempel har en slapp holdning til tidsaspektet, og HRS synes dette er viktig, bør dette samkjøres slik at gruppa får en felles holdning til hva, og hvor viktig tidsaspektet er.

Kollektiv Redningsledelse

Ut fra informantene virker det som om utdanningen, trening og øving nivået på gruppen KRL lavt. KRL har i praksis en uklar rolle. Resultatet er uklare skiller mellom hva redningslederen skal gjøre og hva KRL har til ansvarsrolle. En av FOH informantene vet ikke hvem Forsvarets representant er, og HRS informantene beskriver Forsvarets representanter som skiftende og uforberedt. Vi stiller spørsmålsteget ved KRL sine evner ved større hendelser i dag. I nytt høringsutkast ser vi at den KRL får ny rolle og nytt ansvar, som etter vår oppfatning er bra. Uavhengig av KRL sin rolle ser vi fordelene av å tydeliggjøre KLR representantene både for redningslederne og FOH vaktpersonell. Tilfeldigheten og usynligheten som er dag fører til at representanten kommer inn i samhandlingen mellom FOH og HRS som en liten overraskelse. Når den store hendelsen treffer er det en fordel om disse har en viss relasjon og oppbygd tillit gjennom formelle møter, øvelser og gjerne uformell kontakt.

7.1.2 Kontaktflater og rutiner

Formelle kontaktpunkt og rutiner bryter raskt sammen ved større kriser, planverkets relevans vil raskt ha utspilt sin rolle og usikkerhet oppstår. Uformelle nettverk, basert på personlig kjennskap vil trolig bli benyttet i større grad, der rutiner ikke er etablert eller ikke fungerer. Gjennom nettverket vil muligheten til improvisert informasjonsutveksling bidra til å demme opp for rigide konsepter, rutiner og sterk hierarkisk kontroll. Dette fordrer at samvirket tilrettelegger for og aksepterer at nettverket brukes, der situasjon krever det.

For å utvide nettverket og uformelle kontaktflater må det også skapes rom for felles aktivitet som stimulerer til dette. Det har i henhold til informantene ikke vært mange formelle eller uformelle møteplasser mellom personellet;

“...det har vært veldig lenge en sånn holdning på FOH at de må få alt på plass før at vi får komme inn” (HRS 2).

Dersom felles aktivitet representert ved eksempelvis utvikling eller revisjon av felles planverk, er en prosess der kontaktflatene stimuleres og rutiner etableres, kan vi anta at planverkets relevans er større for relasjonsbygging enn den er som et instrumentelt verktøy.

Gen. Dwight D. Eisenhower sa det så enkelt;

“The plan is nothing, but the planning is everything” (Dvir & Lechler, 2003).

Gjennom relasjoner skapes tillit. Tillit som begrep kan bare brukes til å beskrive situasjoner der *“mulig skade kan bli større enn den fordel man søker”* (Luhmann, 1988).

Det vil si at tillitt innebærer risiko for større tap en gevinst, og at man må stole på noe eller noen andre enn seg selv. Dette gir nødvendigvis ikke positiv avkastning. Noe som ytterligere beskriver viktigheten av gode relasjoner, da det tar tid å bygge tillit, som raskt kan brytes ned. Til trås for enkelte hendelser der tilliten har vært satt på prøve, virker denne til å være god ut fra informantenes syn. Dette beskriver trolig hvordan langvarige relasjoner også bevarer tillitten.

7.1.3 Delkonklusjon

Felles relevant aktivitet, som felles planlegging, trening og øving vil påvirke den totale kompetanse i samvirket, og videre hvordan relasjonen og tilliten mellom organisasjonene utvikler seg over tid. Det er derfor viktig at det skapes arenaer hvor dette skjer i relasjoner med hverandre.

Kompetanse er en individuell verdi som må trenes og koordineres opp mot en annens kompetanse for å skape god samhandling. Vi ser en grad av kunnskapsdeling opp mot de nye redningsledere og FOH vaktpersonell. Vi har ikke funnet systematisk trening av ferdigheter mellom FOH og HRS vaktpersonell. Videre har det vært lavere antall uformelle og formelle besøk, etter 2009, hvor erfaringer og holdninger kunne blitt delt. Relasjoner bygd på samkjøring av kompetanse har betydning for samhandlingen. Relasjoner har også en positiv innvirkning på improvisasjon (Trotter et al. 2013).

Ser vi tillit i sammenheng med integriteten i korrespondansen og påliteligheten mellom organisasjonene, forstår vi viktigheten av gode relasjoner når det kommer til krisehåndtering.

Relasjonen mellom FOH og HRS synes å være god, selv om hyppigheten av felles aktivitet har avtatt de senere år. Dette ser dog ut til å snu seg til det bedre, nå i 2015.

7.2 Beslutningsprosesser

Som vi har sett i teorien vil muligheten til å fatte gode beslutninger avhenge av hvordan enkeltindividet og gruppen i fellesskap tolker informasjon, og hvordan meningsdannelsen brukes til å velge mellom ulike handlingsalternativer, inklusiv muligheten til å improvisere.

7.2.1 Informasjonsutveksling i kriser

Forskning på informasjonsdeling mellom organisasjoner i kriser, viser at det er behov for fleksible løsninger og at det stort sett baseres på manuelle metoder. Informasjonsdelingen er ofte av en begrenset art, selv om deling blir forfremmet utad. Engasjementet er ofte drevet av behovet for å skaffe seg informasjon, isteden for å gi. Forskning viser videre at informasjonsdeling og deling av ekspertisens vurderinger, ofte lider av manglende mulighet til å dele informasjon mellom organisasjoner, samt manglende kjennskap til den andres behov og aktivitet (Ley, Ludwig, Pipek, Randall, Reuter & Wiedenhoefer, 2014).

Disse kjennetegn ser vi også i samvirket mellom FOH og HRS, der fagansvaret til FOH og Forsvaret, også bør inkludere ansvaret for å dele vesentlig informasjon som angår potensielle SAR kapasiteter. Og der situasjon HRS står i, bør redegjøres ovenfor FOH, ved bistand fra Forsvaret. Vi kommer tilbake til ulike ansvarskategorier senere i drøftingen.

Deling av vesentlig informasjon vil på den ene siden øke muligheten til større felles forståelse og engasjement. Noe som også må bety større engasjement fra den enkelte i det daglige, og i det forebyggende arbeidet. På den andre siden ser vi at dette krever teknologiske og automatiserte løsninger, som muliggjør to-veis deling av systeminformasjon, for å oppnå et felles systembilde. Dette vil trolig bidra til større forståelse av den andres behov og aktivitet, og ikke bare “pulling - not sharing”, når hendelsen først inntreffer.

7.2.2 Situasjonsforståelse og improvisert samhandling

Gjennom tekniske løsninger som legger til rette for bedre informasjonsflyt mellom organisasjonene og viljen til å dele informasjon, vil trolig både engasjementet og muligheten til felles forståelse bli bedre. Ved å øke samvirkets felles situasjonsbevissthet vil behovet og graden av improvisasjon på den ene siden avta, hvis vi antar at samvirket samtidig evner å justere beredskapen for å imøtekomme et skiftende risikobildet. På den andre siden vil trolig økt felles situasjonsbevissthet bidra positivt til at nivået og nødvendigheten av improvisasjon avtar, samtidig som kvaliteten på improvisasjon som utøves blir vesentlig høyere, når det først må improviseres. Dette fører trolig til en mer effektiv og integrert redningstjeneste, sett i forhold til større grad av informasjonsdeling, og at begge organisasjoner har større oppmerksomhet rundt felles mål og aktivitet, og det totale situasjonsbilde.

7.2.3 Delkonklusjon

Forutenom en faks en gang i døgnet, utveksles informasjon mellom organisasjonen i hovedsak via telefon, og dette skjer i hovedsak reaktivt etter at hendelsen har inntruffet.

Beslutningene tas i det daglige utelukkende av redningslederen ved HRS, uten noen større innblanding fra FOH, i de tilfeller Forsvaret skal bistå med ressurser. Ved større hendelser skal beslutningene etter intensjon tas i samråd med KRL. I forhold til den begrensede mengde informasjon som utveksles mellom organisasjonene i det daglige, og i forhold til små hendelser, vil ikke FOH per nå ha tilstrekkelig innsikt til å bistå HRS med kritisk tenkning. Beslutningene er derfor ikke basert på et delt situasjonsforståelse mellom HRS og FOH, men i større grad av den forståelsen HRS danner seg på selvstendig grunnlag, reaktivt i forhold til Forsvarets kapasiteter.

7.3 Organisasjon og ledelse i et pålitelig samvirke

I Norge har det i følge forskerne Fimreite, Langlo, Lægereid og Rykkja (2011) vært en tradisjon for en desentralisert krisehåndteringsstruktur. Ved å se på Sverige som har en mer sentralisert struktur mener forskerne å ha funnet at ved økt teknisk kompleksitet skjedde det en automatisk desentralisering av beslutningsprosessene. Dette mente de underbygger tidligere klassiske funn som taler for en desentralisert og fleksibel form for krisehåndtering.

De sier også at det er klare begrensninger med en ovenfra og ned tilnærming i krisehåndtering. Dette sammenfaller med det Weick og Suttcliffe (2007) beskriver som containment fasen hos en høy pålitelige organisasjoner. HRO praktisere desentralisert beslutningstaking og evner å være fleksible når krisen er et faktum.

Generelt har opprettelsen av FOH og påfølgende justeringer av vaktfunksjoner ført til en forminsket kontaktflate for HRS, inn mot Forsvarets ressurser. Mens det før 2009 i større grad var en kontaktflate basert på nettverk, går de i dag gjennom hierarkiet. Funksjoner HRS tidligere kontaktet er tatt ut, eller flyttet ned i hierarkiet i ny organisasjon hos Forsvaret. Kontakten er sentralisert til et hovedkvarter på det operasjonelle nivået, i Forsvaret.

Ser vi på hvordan samarbeidet mellom HRS og FOH har utviklet seg de senere år, er det på den ene siden grunnlag for å argumentere for at organisasjonene er noe mer distansert i forholdt til hverandre. Dette kan både begrunnes i mindre samtrening og øving mellom etatene på operativt nivå, gradvis endring av og mindre engasjement rundt konseptet kollektiv redningsledelse og annet fokus hos FOH kontra tidligere landsdelskommando.

Samtidig har begge organisasjonene stått ovenfor større endringer de siste ti år. Om ikke endringene har vært formelle hos begge organisasjonene, så har de i praksis funnet sted.

På den andre siden skal det i følge informantene ikke ha noen betydning hvordan HRS eller FOH er organisert, såfremt ansvar og myndighet følger ad, slik det på sett og vis gjør i

dag. Der HRS nærmest har blankofullmakt til å rekvirere de ressursene de måtte trenge, og både ansvar og myndighet til å gjøre dette, i stort sett alle tenkelige SAR situasjoner.

Den unike organiseringen av norsk redningstjenesten, i kombinasjon med oppdragsporteføljen, veier trolig opp for de organisatoriske utfordringen man ellers ville sett, når to organisasjoners felles aktivitet og relasjoner reduseres over tid.

Forsvarets pålagte plikt til å bidra er samtidig ubestridt, og bidragets art er noe de aller fleste forstår relevansen av, også ved FOH. Derav er det normalt sett uproblematisk å la seg koordinere sett fra FOHs perspektiv (Fimreite et al., 2011).

Den organiseringen vi ser i praksis i dag hos HRS, i forhold til det ansvar og myndighet redningsleder er delegert, kan hevdes å bidra sterkt til å ivareta både ansvars- og likhetsprinsippet. Dette da det er samme organisasjon, ikke minst funksjon som i praksis er operativ leder av SAR, uavhengig av hendelsens størrelse eller karakter. Plikten som er pålagt relevante aktører og kapasiteter til å bidra, kan både hevdes å stimulere nærhets- og ansvarsprinsippet (plikt), og derav samtidig stimulerer til samvirke. Den stadig økende graden av spesialisering av taktiske enheter bidrar også til et større behovet for økt samvirke (2011).

Utfordringen vil være å tilpasse organisasjon(e) slik at de vil være i stand til å ivareta samvirkeprinsippet ved både mindre og større hendelser. Sistnevnte der HRS, eller redningslederen ikke vil være i stand til å løse krisen selvstendig. Det være seg selvstendig som organisasjon, i forhold til situasjonsforståelse og/eller ressursoversikt, eller fordi ressursene HRS til daglig har taktisk kontroll over, ikke er tilstrekkelig.

En slik krise skal formelt sett i dag ivaretas ved etablering av KRL, med liaisons fra de etater som er eller kan bli involvert. FOH vil også, avhengig av situasjon og hvilke bidrag Forsvaret yter, sette egen stab som har til hensikt å understøtte egne utsendte liaisons i KRL.

Det har på grunn av den interne omorganiseringen ved FOH vært usikkerhet rundt hvem som skal bekle de ulike vaktposisjonene i fremtiden, usikkerhet rundt hvilke kompetanse som skal legges til grunn og hvordan opplæringen skal foregå. Dette har trolig bidratt til å svekke engasjementet ved FOH, og derav mindre hyppig kontakt og utveksling med HRS. Spesielt når også det generelle engasjementet ved FOH hva angår SAR har vært nedadgående, i forhold til andre pålagte oppgaver.

I forhold til ettergivelse til ekspertisen, kan det virke som verken HRS eller FOH fullt ut lever opp til dette HRO prinsippet, i forhold til samvirket dem imellom. HRS er relativt fast i sitt syn på hvem som skal fatte beslutningene når det kommer til SAR. HRS hevder at de er eksperten på SAR, og at Forsvaret kun er spesialisten på egne kapasiteter.

Hvis vi antar at HRS må kontakte FOH for å få full oversikt over Forsvarets ressurser, altså de kapasitetene som HRS er helt avhengig av i enkelte situasjoner, så må vi også kunne anta at FOH utgjør en del av den ekspertisen som må konsulteres. Derav må FOH og Forsvaret også betraktes som en del av den norske redningstjeneste, og den utvidede organisasjon som oppfyller samvirke- og dugnadsprinsippet. Dette fordrer at HRS anser FOH som en del av sin utvidede organisasjon, og en del av ekspertisen når det kommer til SAR innenfor norsk ansvarsområde.

Dette må også FOH forstå betydningen av, og samtidig innse at de utgjør en del av den norske redningstjeneste og HRS sin utvidede organisasjon og ekspertise, også ved tilsynelatende små hendelser. Små hendelser der overdimensjonerte og hurtige tiltak og motstand mot å forenkle, samt evnen til å følge opp også de små situasjonene, ved å dele også fortolket informasjon, som kan ha stor betydning for andres situasjonsforståelse og evne til å improvisere. Der samarbeidet er en naturlig og dagligdags rutine fremfor et onde, og der begrepet samvirke i større grad betraktes som et synonym med synergi og felles måloppnåelse.

7.3.1 Ansvar, myndighet og plikt

Kongelig Resolusjon gir redningsledelsen tilstrekkelig myndighet og tydelig ansvar for å kunne lede og koordinere redningsaksjoner. Samvirkeprinsippet stadfester Forsvarets plikt til å delta med egnede og tilgjengelige ressurser. Dette legger et godt grunnlag for delegert myndighet i forhold til Forsvarets deltakelse i redningstjeneste. Som tidligere nevnt vil delegert myndighet bidra til å fremme improvisasjon og øke påliteligheten.

Samvirkeprinsippet kan skille ansvar ved krisehåndtering mellom fagansvar, ansvar for ledelse og koordinering og ansvar for støttefunksjoner (NOU, 2001: 31). Den norske offentlige utredningen påpeker en tendens for at slikt ansvar pulveriseres mellom de etatene som er involvert i krisehåndteringen. Videre presiserer utredningen at det er etaten som skal forestå aksjonsledelse som har ansvar for å inneha planverk, tekniske hjelpemidler, personell med nødvendige kompetanse og at det blir avholdt øvelser der de som skal lede og de som skal ledes får øvet samspillet seg imellom.

Siste års organisatoriske endringer i Forsvaret, i tillegg til reduksjon og flytting av vaktfunksjoner har forandret hvordan fordelingen av ansvar og roller bør være. Samvirkeprinsippets tendens til å pulverisere ansvar mellom etatene i denne prosessen, kan ha bidratt til det FOH informantene beskriver som “lavere fokus på dette de siste årene internt”. Det er en usikkerhet rundt hvilket ansvar de nye organisasjonsnivåene, gruppene og

individene har i forhold til redningstjenesten. Det nye forslaget til samvirkeprinsippet forsterker etatens selvstendige ansvar, også i forberedende redningsarbeid. Dette mangfoldiggjør ansvarsbegrepet ovenfor Forsvaret.

FOH har ansvaret for Forsvarets totale ressursoversikt. På dette punktet har det forenklet HRS sitt innslagspunkt i forhold til før 2009. Hvordan FOH forvalter og deler informasjonen, og hvilke behov HRS har, har vi drøftet tidligere.

Redningsledernes profesjonalisering de senere år, fravær av større hendelser, færre og mindre kompliserte øvelser har videre ført til stor usikkerhet både internt og eksternt, til hvilket ansvar og rolle KRL skal ha i praksis. Hvordan vil utfallet av en stor hendelse bli i fremtiden, det er et relevant og interessant spørsmål.

7.3.2 Delkonklusjon

Endringer i organisasjonen har bidratt til en større grad av hierarki i Forsvaret, med FOH på et høyere nivå enn tidligere LDKN. Dette har ført til større kontroll og enkelhet, men er en utfordring i forhold til komplekse hendelser der evnen til improvisasjon og desentralisert myndighet er viktige faktorer.

8 Konklusjon

Vi har i oppgaven søkt svar på vår problemstilling:

Hvilke utfordringer og muligheter eksisterer i samvirket mellom

Hovedredningssentralen i Nord-Norge (HRS) og Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH)?

Vi har i oppgaven sett at samhandlingen mellom FOH og HRS i det daglige har en høy grad av pålitelighet. Samtidig har det vært begått feil som har hatt negativ innvirkning på krisehåndtering som tilsier at samhandlingen ikke er hundre prosent pålitelig. Påliteligheten blir i hovedsak utfordret av faktorer som tidsperspektiv, deling av situasjonsinformasjon og ressursoversikt. Disse utfordringene fører videre til beslutningsprosesser som ikke er basert på felles forståelse og mangler tilstrekkelig grad av kritisk tenkning.

De siste årene har det vært mindre kontakt og relasjonsbygging mellom HRS og relevant personell i FOH, som utfordrer gjensidig forståelse av hverandres behov. FOH har etter 2009 blitt en grad mer hierarkisk og har bevist beveget seg vekk fra det lavere taktiske nivået. Dette skaper større kontroll og enkelhet, men er en utfordring med tanke på komplisert krisehåndtering, hvor nettverk, fleksibilitet og ettergivenhet til ekspertisen fremmer improvisasjonsevnen og øker påliteligheten. Tilfeldige FOH representanter, færre reelle hendelser og mindre kompliserte øvelser for KRL utfordrer gruppens potensielle prestasjonsnivå. KRL sin uklare rolle er en stor utfordring for samhandlingen ved større hendelser. Det virker som en utfordring å få felles debrief og erfaringslære ut i organisasjonen som kunne gjort samhandlingen sterkere ved neste korsvei.

Når vi ser på HRS-N sitt ansvarsområde og hvilken beredskap som eksisterer for å dekke dette, er det ingen tvil om at Forsvarets ressurser og kapasiteter vil være av stor betydning når det kommer til SAR relaterte hendelser i nordområdene, også over fastlands Norge. HRS sin kompetanse vil også komme FOH til gode om Forsvarets egne ressurser kommer i nød. Dette synliggjør muligheter for en samhandling som er positiv for begge organisasjonene.

Ved å bygge relasjoner gjennom felles aktiviteter og besøk vil forståelsen for hverandres behov øke. Ved utvidet felles trening og øvingsscenario som også involverer og stimulerer det operative nivå og kontaktflaten mellom HRS og FOH, vil det være mulig å oppnå tettere relasjoner og større engasjement mellom organisasjonene. Når det kommer til

informasjonsutveksling, og evne til å oppnå felles situasjonsforståelse og kritisk tenkning rundt beslutningsprosesser, er det her mulighetene til samvirket er størst. Ved å utveksle informasjon proaktivt både før og etter krisen er et faktum, vil det bedre både situasjonsbevissthet og improvisasjonsevnen til den enkelte, men også felles beslutningsgrunnlaget og mulighet til kritisk tenking. Dette kan løses ved å legge til rette for bedre to-veis deling av informasjon via etablerte tekniske løsninger for å oppnå optimal utnyttelse av Forsvarets kapasiteter i forbindelse med SAR operasjoner.

Gjennom flere felles aktiviteter og tettere relasjoner vil kunnskapen om hverandre, og etterhvert både holdning og tillit til den andre part bli sterkere forankret. Dette vil igjen bidra til større forståelse og toleranse på operativt nivå. Forståelse for den andres behov, også i den forebyggende beredskapen, der deling av informasjon vil bidra til å bygge og opprettholde tilliten til hverandre. Og der toleransen hen speiler seg til at kontaktflatene ikke nødvendigvis går i rett linje, men at varsling og konkret formidling av oppdrag kan improviseres gjennom nettverket. I etterkant av krisen utvides toleransen og forståelsen, gjennom felles debrief og erfaringsutveksling, med det formål å stå sterkere rustet til neste hendelse.

Vi mener derfor at HRS og FOH kan øke kvaliteten på improvisasjon under krisehåndteringen, gjennom bedre forberedelser før krisen oppstår.

Til slutt; Det er bedre å bli reddet under kaotiske- og improviserte forhold, enn å dø vel vitende om at noen endelig har kontroll...

9 Litteratur- og referanseliste

Aven, T. (2007). *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer*. Oslo: Universitetsforlaget

Bestia (2014). *Improvisasjon - krever noe!* Leksjon i faget improvisasjon og kriseledelse ved Universitetet i Nordland, vår 2014 (MASIK).

Dvir, D., & Lechler, T. (2003). *Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success*. Sciences Direct. Research Policy 33 (2004) 1–15.

Endsley, M.R. (1995). *Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems*. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 37:32-64.

Endsley, M.R., & Jones, D.G. (2012). *Designing for Situation Awareness* (2. utg.). London: Taylor & Francis.

Endsley, M.R. (2015). *Final Reflections: Situation Awareness Models and Measures*. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, 9:101-111.

Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse : Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Fimreite, A. L., Lango, P., Lægred, P og Rykkja, L.H. (red) (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Forsvarsdepartementet (2007). *Støtte og Samarbeid, Det moderniserte totalforsvarskonseptet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stotte-og-samarbeid/id673211/> den 5.4.2015.

Forsvarsdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet 2015. *Støtte og samarbeid En beskrivelse av totalforsvaret i dag*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/ny-publikasjon-dette-er-totalforsvaret/id2408510/> den 28.04.2015.

Forsvarsdepartementet (2012). *Instruks om Forsvarets bistand til politiet*. Lastet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2012-06-22-581?q=Instruks+om+Forsvarets+bistand+til> den 20.01.2015.

Forsvarsstaben (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Lastet ned fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/224031> den 15.01.2015.

Forsvarsdepartementet (2010). *Kystvaktledelsen flyttes til Sortland*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/kystvaktledelsen-flyttes-til-sortland/id614225/>, nyhet av den 15.09.2010 og lastet ned 11.04.2015.

Hadida, A. L. and W. Tarvainen (2014). "Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework." *International Journal of Management Reviews*: "published online first" og hentet fra <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12047/full#ijmr12047-note-0002> den 14.04.2015.

Høyre og Fremskrittspartiet (2013). *Politisk plattform for en regjering*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/politisk-plattform/id743014/> den 11.04.2015

International Maritime Organization, International Civil Aviation Organization (2008). *IAMSAR manual volum III Mobile Facilities*. Lastet ned fra <http://dcaa.trafikstyrelsen.dk:8000/icaodocs/Doc%209731%20-%20AN%20958/DOC%209731%20IAMSAR%20Manual%20Volume%203,%20Mobile%20Facilities%20-%202008%20Edition.PDF> den 15.03.2015.

Justis- og beredskapsdepartementet (2015). *Forslag- Organisasjonsplan for redningstjenesten* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/horing--kongelig-resolusjon-om-organisasjonsplan-for-redningstjenesten/id2394201/> den 31.04.2015.

Det kgl Justis- Og Politidepartement, Rednings- og Beredskapsavd (1999). *Den Norske Redningstjenesten*. Informasjonshefte.

Kgl. res 4 juli (1980). *Organisasjonsplan for redningstjenesten i Norge*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1980-07-04-4985> den 14.03.2015.

Ley B, Ludwig T, Pipek V, Randall D, Reuter C, Wiedenhoefer T (2014). Information and Expertise Sharing in Inter-Organizational Crisis Management. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* 23:347–387.

Luhmann, N. (1988). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives," i *Trust*, D. G. Gambetta (ed.), s. 94-107. New York: Basil Blackwell.

Nordlys.no (2007). *Mens vi venter på neste «Titanic»*. Hentet fra <http://www.nordlys.no/debatt/kommentar/article2573124.ece> den 11.04.2015.

NOU (2001): 31 *Når ulykken er ute — Om organiseringen av operative rednings- og beredskapsressurser*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2001-31/id144519/?docId=NOU200120010031000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=13> den 15.03.2015

Olsvik, E. (2013) *Vitenskapsteori for Politiet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Prop. 61 LS (2014-2015) *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/horing--kongelig-resolusjon-om-organisasjonsplan-for-redningstjenesten/id2394201/> den 11.04.2015.

Ramboll (2011). *En analyse av sannsynligheten for ulykker ved seilas på øst-svalbard*. Hentet fra <http://www.aeco.no/wp-content/uploads/2013/06/SannsynlighetforulykkerOst-Svalbard2011.pdf> den 15.03.2015.

Regjeringen (2009). *Åpnet Forsvarets operative hovedkvarter* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/horing--kongelig-resolusjon-om-organisasjonsplan-for-redningstjenesten/id2394201/> den 15.01.2015.

Regjeringen (2015). *Høring – kongelig resolusjon om organisasjonsplan for redningstjenesten*
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/id4/> den 11.04.2015

Rykkja, L. H. (2008). *Notat 12.2008 Flernivåperspektiv og krisehåndtering*. Hentet fra http://uni.no/en/cms_search/globalsearch/?q=Flernivåperspektiv+og+krisehåndtering&submit+search=Search den 15.01.2015.

Salas, E. & Swezey, R.(eds) (1992). *Teams their training and performance*. Westport, CT, US: Ablex Publishing.

SARiNord (2015). *WP6 [arbeidspakke 6] "Delt Situasjonsforståelse"*. Prosjekt. Hentet fra http://www.sarinor.no/?a_id=2474&ac_parent=1

Sintef (2012). *Redningen av det sovjetiske cruiseskipet MS "Maksim Gorkiy" vest av Svalbard*. Foredrag av skipsjef KV Senja Sigurd Kleiven. Hentet fra <https://www.sintef.no>

SCSI - Southern California Safety Institute (2014). Courses: *AAI - Aircraft Accident Investigation (2012), ORM - Operational Risk Management (2013) & HFAI - Human Factors in Accident Investigations (2014)*.

St.meld.nr. 29 (2011-2012). *Samfunnsikkerhet*. Fra Justis- og beredskapsdepartementet. Kan lastes ned fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>

Store Norske Leksikon (2014) *Case studie* Hentet fra https://snl.no/case_studie den 15.11.2014.

The San Bernardino Group (2015). *Weick and Sutcliffe/Social Psychology*. Hentet fra <http://high-reliability.org> den 15.04.2015.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Trotter, M. J., Salmon, P. M. and Lenné, M. G. (2013). Improvisation: theory, measures and known influencing factors, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 14:5 , 475-498.

Utenriksdepartementet (2006). *Regjeringens Nordområdestrategi*. Kan lastes ned fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/regjeringens-nordomradestrategi/id448697/>

Weick, K. (1998). Introductory Essay - Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science* 9 (5):543-555.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected* (2. utg.). San Francisco: Jossey- Bass.

Weisæth, L. Kjeserud, R (2007). *Ledelse ved Kriser: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Wickens, C. D. (2008). Situation Awareness: Review of Mica Endsley's 1995 Articles on Situation Awareness Theory and Measurement. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* Vol. 50, no. 3, 397-403.

Wikipedia (2015). *High reliability organization* Hentet fra http://en.wikipedia.org/wiki/High_reliability_organization den 18.04.2015

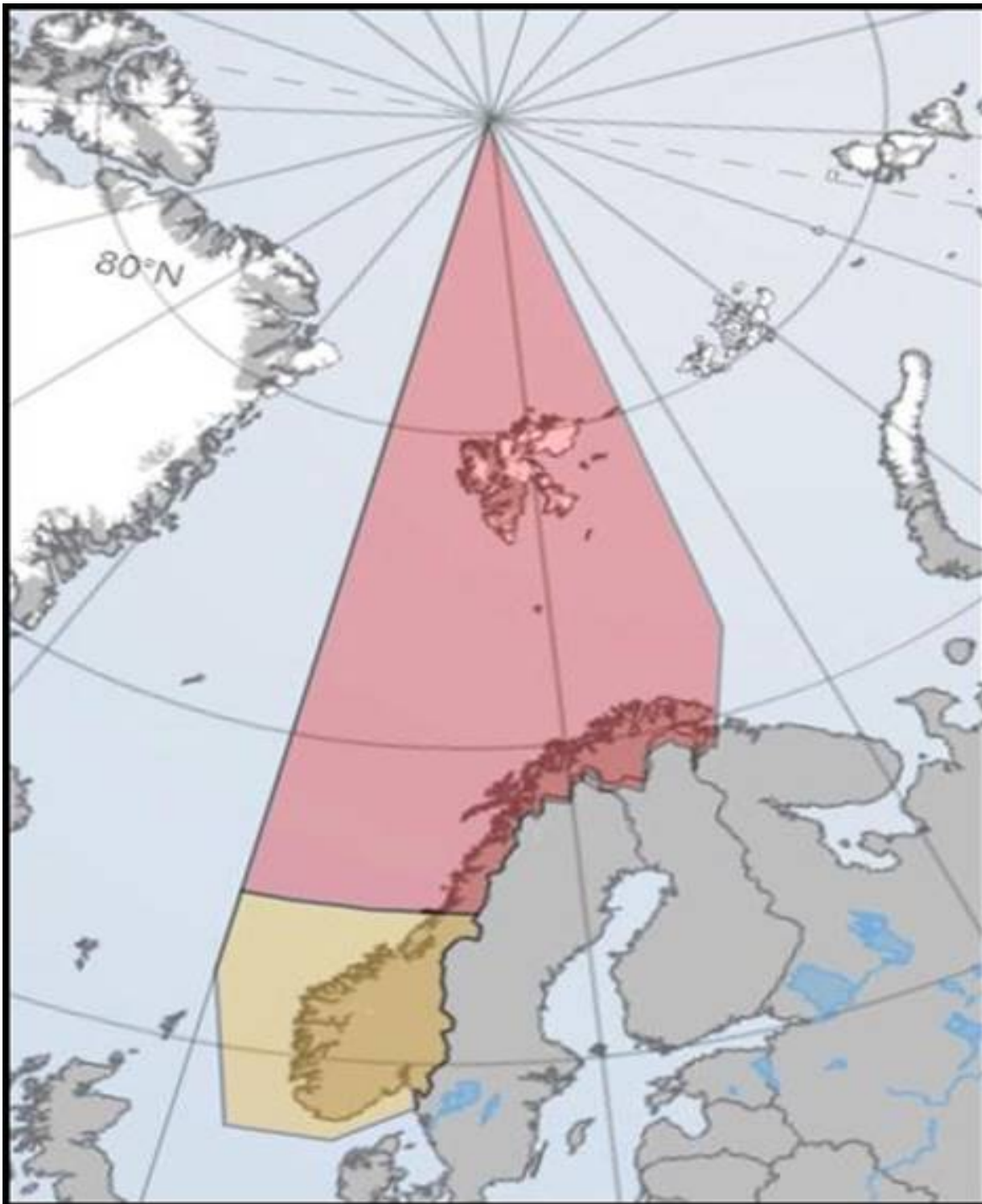
Wright, N. Losekoot, E (2012) *Interpretative Research Paradigms: Points of Difference* Auckland University of Technology (AUT) Auckland, New Zealand. Hentet fra Http://www.academia.edu/1770108/Interpretive_research_paradigms_Points_of_difference <http://high-reliability.org/>

Yin, R. K. (1990). *Design and Methods*. Sage Publications

Tabell over vedlegg

Vedlegg 1	Kartutsnittet, HRS N ansvarsområde
Vedlegg 2	Improvisasjon, faktorer som kan påvirke
Vedlegg 3	Informasjonsskriv intervju
Vedlegg 4	Intervjuguide

Vedlegg 1 – Kartutsnittet, HRS N ansvarsområde:



Kilde: <http://www.hovedredningsentralen.no>

Vedlegg 2 - Improvisasjon, faktorer som kan påvirke (Trotter, Salmon, Lenné, 2013);

Ekspertise, erfaring og trening.

Trening med sikte på å ivareta og gjenkjenne mønster i systemet som utgjør kriseorganisasjon og hvordan systemet oppfører seg vil legge til rette for suksessfull improvisasjon. Ekspertise utviklet gjennom trening og øving legger til rette for ferdighetsbasert intuisjon, som påvirker mønstergjenkjenning og identifisering av mulighetsvindu. Ekspertise utviklet gjennom trening og øving utvikler ferdighetsbasert intuisjon i stedet for intuisjon basert på magefølelsen.

Ekspertise utviklet gjennom trening og øving legger til rette for ferdighetsbasert intuisjon, som påvirker mønstergjenkjenning og identifisering av mulighetsvindu. Ekspertise har en positiv effekt på sammenhengen improvisasjon og innovasjon. Improvisasjon ses da som en løsning der og da mens innovasjon har en mer varig karakter.

Utdanning, system kunnskap

System trente grupper yter bedre enn grupper trent på regler. Spesielt for å løse ukjente og kompleksefeil.

Situasjons forståelse og dannelsen av fornuft.

Feilaktig vurdering av situasjonen kan hindre utviklingen og iverksetting av improviserte handlinger hvor dette er nødvendig. Rask gjenkjenning av ikke planlagt situasjonen og rask gjenkjenning av alternativer forbedrer improvisasjon. Mangel på interaksjon mellom grupper hindrer kollektiv situasjonsforståelse og improvisasjon.

Kvalitet på gruppearbeid

Kvaliteten på gruppearbeidet har positiv effekt på sammenhengen mellom improvisasjon og innovasjon.

Organisatorisk minne

Organisatorisk kunnskap og ferdigheter er viktig i å forbedre improvisasjon.

Rolle system

Sterk følelse av profesjonell identitet og rolle vil trolig hindre effektiv improvisasjon fordi aktørene har en tendens til å repetere rollene de har lært.

Kultur, verdier og forpliktelser

I kulturer hvor improvisasjon og utførelser på utsiden av rutiner og prosedyrer er sett på som feil og straffes vil hindre effektiv improvisasjon. Improvisasjon forbedres i eksperimentelle miljøer hvor feil er sett på som læring.

Organisasjons struktur

Improvisasjon krever system som tillater nedenfra og opp løsninger istedet for ovenfra og ned regler. En organisasjon kan forberede improvisasjon med å sørge for at de kan re-konfigurere raskt og spontant. Strukturer og mekanismer som rolle bytte og delegert autoritet kan åpne for fremvekst av improvisasjon basert på den lokale situasjon.

Intervju

Organisasjon og ledelse av SAR, HRS - Forsvaret

Hensikten med intervjuet er å skaffe empiri til å skrive Masteroppgave innenfor Samfunnssikkerhet og Kriseledelse ved UIN. Fokuset er organisasjon og ledelse av søk og redningsaksjoner hvor HRS leder og koordinerer Forsvarets ressurser.

Målet er å kunne beskrive hvordan dette formelt og i praksis gjennomføres.

Intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuet, men dette vil bli slettet straks intervjuet er transkribert (nedskrevet) og anonymisert. Intervjuobjektet har hele tiden anledning til å trekke seg fra intervjuet, eller velge å ikke besvare enkelte spørsmål under intervjuet. Hvis informanten ikke vil at intervjuet skal benyttes ønskes dette formidlet senest 14 dager etter intervjuet.

Kontaktinformasjon utveksles etter intervjuet er gjennomført.

På forhånd takk for at du stiller opp til intervju!

Kontaktinformasjon:

Martin Eriksen: maxmeriksen@gmail.com / mob: 932 66 195

Tomas Ringen: tomas.ringen@gmail.com / mob 995 08 191

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Problemstilling: *Hvilke utfordringer eksisterer i samordningen mellom Hovedredningsentralen og Forsvaret i forhold til utnyttelse og bruken av Forsvarets ressurser i sivile søk- og redningsoppdrag.*

Målgruppe:

Personer som er direkte involvert i koordineringen mellom HRS og FOH ved hendelser.

Datageneringsmetode: Dybdeintervju

Begrunnelse: (Tjora side 105)

Metode for å skaffe informantens meninger, holdninger og erfaringer. Verden sett fra informantens ståsted.

Struktur (Tjora side 112)

Strukturen på intervjuet vil være innledningsvis å høre hvem du er før vi går over i en refleksjonsdel hvor vi ønsker at du snakker fritt rundt de spørsmålene vi stiller.

Oppvarming:

1. (HRS/FOH J?)(Kjønn)
2. Hvilken funksjon bekler du i HRS/FOH
3. Hvor lenge har du hatt denne stillingen/funksjon?
4. Hvilke primæroppgaver ligger i denne funksjonen?
5. Hvilken yrkesmessig bakgrunn har du før denne jobben som er relevant for dagens jobb?
 - a. Hva er du ekspert på?
6. Hvilken relevant utdanning har du for denne stillingen/funksjonen?
7. Hvor ofte har du i funksjon kontakt med FOH/HRS?
8. Hvilke oppgaver har du i forbindelse koordinering av søk og redningsaksjoner opp mot HRS/FOH.

Refleksjonsdel:

9. Kan du beskrive hva som kjennetegner HRS N sitt ansvarsområde?
 - a. Nordområdene
 - b. Ressurstilgang
 - c. Vær
 - d. Avstander
10. Kan du beskrive **samarbeidet** mellom HRS og Forsvaret, vi ønsker at du forteller hvordan dette fungerer **formelt og uformelt** og om det finnes noen **utfordringer**?
11. Kan du beskrive situasjonene hvor HRS ber om bistand fra forsvaret?
12. Hvordan imøtekommes en forespørsel fra HRS til FOH?
 - a. hvilke spørsmål blir stilt.
 - b. tilbys ressurser ut over det som blir etterspurt?
13. Opplever du at forsvaret gjennomfører selvstendige vurderinger av situasjon?
 - a. i tilfelle hvilke situasjoner/ type hendelser gjøres det i

14. Finnes det faktorer som påvirker Forsvarets bistand til HRS?
- økonomi (kost nytte vurdering)
 - ledelse
 - organisatorisk
 - kultur
 - kunnskap
 - trening/øving
 - oversikt på Forsvarets relevante ressurser
 - planverk konsept
 - Tillit mellom HRS-FOH

Beslutningsprosess

15. Kan du utdype hvordan beslutningsprosessene foregår, der forsvaret blir bedt om å bistå i søk- og redningsoperasjoner ledet av HRS
- Hvem tar beslutningene? (Redningsleder, Vaktsjef, Fartøyssjef)
 - Hvilket oppdrag besluttet, søk, redning, comrelay, OSC, ACU
 - Søke hvor med hva?
 - Valg av ressurser .
 - Varsling og koordinering
16. Hvem kan beslutte deltakelse i SAR?
- HRS
 - FOH
 - Taktiske kommando
 - Styrkeprodusent
 - Fartøysjef
 - NATO commando
 - Allierte kommandoer/utenlandsk DETCO

Situasjonsforståelse

17. Kan du beskrive hvordan du videre skaper deg tilstrekkelig situasjonsforståelse ved SAR hendelser.
18. Kan du beskrive hvordan du bidrar til situasjonsforståelsen til de støttende avdelinger

Informasjon

19. Kan du beskrive informasjonsutvekslingen mellom HRS og FOH ved en hendelse?
- Hvilken informasjon innhenter/deler HRS.
 - Hva og hvordan formidles dette videre til støttende avdelinger (FOH/taktiske kommandoer/enheter)
20. Hva mener du er hovedhensikten med informasjonsutvekslingen.
- Skaffe ressurs
 - Situasjonsforståelse (alle parter)
 - beslutningsgrunnlag (alle parter)
 - bevare handlingsrommet

Erfaringer

21. Ut fra dagens organisering og ledelse. Hva vil du si er den eller de faktorene med mest forbedringspotensial i forhold til samarbeidet mellom HRS Forsvaret?
 - a. informasjonsutveksling
 - b. situasjonsforståelse
 - c. ressursoversikt
 - d. beslutningsprosess
 - e. evaluering
 - f. Kontaktpersoner/kontaktfora - erfaringsutveksling
22. Kan du beskrive områder som eventuelt krever avklaring/ forbedring?
 - a. Større hendelser, der deconfliction er påkrevd
 - b. System- og ekspert kunnskap
23. Kan du beskrive hva som er typisk for hendelser hvor samvirke mellom HRS og Forsvaret kunne vært bedre?
24. Kan du beskrive hvordan man utveksler erfaringer mellom forsvaret og HRS etter trening, øving og hendelser?
 - a. Debrief
 - b. Rapporter
25. Hvis forsvaret har eget personell eller materiell i nød, endrer dette samarbeidet, og bidraget fra forsvaret?

Avslutning:

26. Er det noe du mener kunne vært organisert annerledes for å bedre samvirke mellom HRS og Forsvaret?
 - a. Kontaktflate (tlf, mailutveksling)
 - b. Informasjonsutveksling (logg)
 - c. Kapasitetsoversikt
27. Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er viktig når HRS og Forsvaret skal samvirke

Case eksempler:

- Lynx – flyr forbi skadested [annonymisert]
- Orion - liksøk dagen etter aksjon. Var i samme område uten å vite om aksjon dagen før
- Lynx egenscrambler på bakgrunn av NRK Tekst tv
- Sortland - Orion blir sent til Barentshavet uten å vite om aksjon i Vesterålen
- Kebnekaise - Forsvarets innsats og deconfliction
- [annonymisert] Finnmarksvidda
- Bjørnefjell - Forsvaret går ikke inn med personell grunnet rasfare ikke avklart